

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**Propuesta para el desarrollo de los procesos de gestión del talento humano en la Unidad
Educativa Particular Generaciones del Futuro**

Autor/es:

Johanna Tenorio Gracia

Renato Martínez Patiño

Tutor/a:

CPhd. Alba Ruth Vargas Montealegre

ECUADOR

2024

DEDICATORIA

A nuestros padres y familiares, quienes han sido un pilar fundamental en nuestras vidas y nos han brindado su apoyo incondicional a lo largo de este proceso. Gracias por creer en nosotros y motivarnos a alcanzar nuestras metas.

A nuestros mentores y profesores, cuyas enseñanzas y guía han sido invaluable para la realización de este trabajo. Su dedicación y compromiso con la educación han sido una gran inspiración.

Martinez, R y Tenorio, J (2024)

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que han hecho posible la realización de esta tesis. En primer lugar, a nuestros padres y familiares, quienes nos han brindado su apoyo incondicional y han sido un pilar fundamental a lo largo de este proceso. Gracias por creer en nosotros y motivarnos a alcanzar esta meta.

Asimismo, agradecemos a nuestros mentores y profesores, cuyas enseñanzas, experiencia y valiosos consejos han sido invaluable para la elaboración de este trabajo. Su dedicación y compromiso con la educación han sido una gran inspiración para nosotros. A todos ustedes, muchas gracias por acompañarnos en este recorrido.

Martinez, R y Tenorio, J (2024)

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo principal mejorar la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro, una institución educativa ubicada en Atacames, Esmeraldas, que cuenta con 35 empleados entre directivos, docentes y personal administrativo. A través del diagnóstico de la situación actual de la gestión del personal, se identificaron oportunidades de mejora, tales como la captación, selección, capacitación y retención del personal docente. La propuesta se enfoca en diseñar procesos estructurados para el reclutamiento y la contratación, con especial énfasis en el desarrollo profesional continuo y el bienestar laboral de los empleados. Para garantizar un impacto positivo y sostenible, el estudio también incluye la implementación de políticas de equilibrio trabajo-vida y programas de bienestar integral que fomenten un ambiente laboral saludable y productivo. La propuesta fue validada por un panel de expertos en talento humano y gestión de calidad, y posteriormente revisada y aceptada por el comité directivo de la institución. Los resultados indican que la implementación de estos procesos contribuirá a mejorar el clima organizacional, incrementar la satisfacción laboral y retener a personal cualificado, lo cual se traduce en una mejora directa en la calidad educativa y el rendimiento de los estudiantes.

Palabras clave: Talento humano, bienestar laboral, capacitación docente, políticas institucionales.

ABSTRACT

This study aims to enhance human resource management at the Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro, an educational institution located in Atacames, Esmeraldas, with 35 employees including directors, teachers, and administrative staff. Through a thorough analysis of the current human resource management practices, key areas for development were identified, such as recruitment, selection, training, and retention of teaching staff. The proposal focuses on designing structured processes for hiring and recruitment, with a special emphasis on continuous professional development and employee well-being. To ensure a positive and sustainable impact, the study also includes the implementation of work-life balance policies and comprehensive wellness programs to foster a healthy and productive work environment. The proposal was validated by a panel of experts in human talent and quality management, and later reviewed and approved by the institution's directive committee. The results suggest that the implementation of these processes will improve the organizational climate, increase job satisfaction, and retain qualified staff, which in turn will directly enhance the educational quality and student performance.

Keywords: Human Talent, workforce wellness, training, institutional policies.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 16 |
| CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO..... | 23 |
| 1.1. Antecedentes..... | 23 |
| 1.1.1. Gestión del Talento Humano en el Ámbito Educativo en el ámbito global. | 24 |
| 1.1.2. Gestión del Talento Humano en el Ámbito Educativo en Ecuador. | 25 |
| 1.1.3. Bases Normativas y Legales | 25 |
| 1.2. Desarrollo profesional y capacitación del personal educativo..... | 27 |
| 1.2.1. Retención del talento humano en instituciones educativas..... | 28 |
| 1.2.2. Implementación de políticas de bienestar laboral y equilibrio trabajo-vida personal | 28 |
| 1.3. Calidad Educativa y su Relación con la Gestión del Talento Humano | 29 |
| 1.3.1. Relación entre la estabilidad del personal docente y el rendimiento estudiantil | 30 |
| 1.3.2. Efecto del clima laboral en el compromiso y la satisfacción del personal. | 31 |
| 1.3.3. Importancia de la diversidad del personal docente en la mejora de la calidad educativa.... | 31 |
| 1.3.4. Modelos de gestión del talento humano aplicados a instituciones educativas..... | 32 |
| 1.3.5. Análisis de estrategias de desarrollo profesional en el ámbito educativo..... | 33 |
| 1.3.6. Estudios de casos sobre programas exitosos de retención del personal docente | 33 |
| 1.4. Criterios de Posición del Investigador en la Gestión del Talento Humano..... | 34 |
| CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA | 37 |
| 2.1. Enfoque de la Investigación..... | 37 |
| 2.2. Alcance de la investigación | 37 |
| 2.3. Declaración y justificación del diseño de investigación | 38 |
| 2.4. Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación | 39 |
| 2.5. Instrumentos derivados de la metodología seleccionada..... | 39 |

| | |
|---|-----------|
| 2.6. Delimitación de la población y la muestra. | 41 |
| 2.7. Diagnóstico Inicial | 42 |
| CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA | 52 |
| 3.1. Presentación de la propuesta..... | 52 |
| 3.2. Objetivos de la Propuesta..... | 54 |
| 3.3. Fundamentación Teórica..... | 54 |
| 3.4. Características de la Propuesta..... | 55 |
| 3.5. Desarrollo de la Propuesta | 56 |
| 3.5.1.Estructura y dinámica de los componentes de la propuesta..... | 56 |
| 3.5.2.Descripción de los requerimientos metodológicos y/o tecnológicos | 58 |
| 3.5.3.Fases y Estructura para el Desarrollo de la Propuesta | 59 |
| 3.5.4.Fase 1 de Diagnóstico de la situación actual | 59 |
| 3.5.5.Fase 2 de Diseño de los procesos de Gestión del Talento Humano..... | 61 |
| 3.5.5.1.Perfiles y roles de los puestos claves. | 61 |
| 3.5.5.2.Procesos de selección y contratación. | 62 |
| 3.5.5.3.Programas de capacitación y desarrollo profesional..... | 78 |
| 3.5.5.4.Políticas para el bienestar laboral y el equilibrio trabajo-vida..... | 81 |
| 3.6. Técnicas para validación de la propuesta..... | 86 |
| 3.6.1.Validación de la Propuesta por Panel de Expertos | 87 |
| 3.6.2.Revisión de la Propuesta por el Comité Directivo..... | 88 |
| 3.6.3.Criterios de evaluación | 88 |
| 3.6.4.Resultados de validación..... | 89 |
| 3.6.5.Observaciones del Panel de Expertos | 90 |
| CONCLUSIONES | 92 |
| RECOMENDACIONES..... | 94 |

| | |
|---------------------------------|-----|
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 95 |
| ANEXOS | 100 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------------|---|----|
| Tabla 1 | Matriz de Operacionalización de las Variables | 40 |
| Tabla 2 | Información Demográfica de los docentes encuestados | 43 |
| Tabla 3 | Análisis FODA de la Institución en relación a la Gestión del Talento Humano | 59 |
| Tabla 4 | Flujograma del Proceso de Reclutamiento de Personal | 62 |
| Tabla 5 | Flujograma del Proceso de Selección de Personal..... | 63 |
| Tabla 6 | Flujograma del Proceso de Contratación de Personal..... | 64 |
| Tabla 7 | Planificación Semestral de Capacitaciones Docentes | 78 |
| Tabla 8 | Costos Asociados a la Propuesta..... | 84 |
| Tabla 9 | Beneficios asociados a la propuesta..... | 86 |
| Tabla 10 | Resultados de Validación del Panel de Expertos | 90 |
| Tabla 11 | Observaciones sintetizadas realizadas por expertos | 90 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------------|---|----|
| Figura 1 | Perspectiva de los Docentes sobre la Gestión de los Directivos en la U.E. | 44 |
| Figura 2 | Perspectiva de los Docentes sobre el Proceso de Contratación de Personal Nuevo. ... | 45 |
| Figura 3 | Perspectiva sobre la Formación Continua de los Docentes..... | 46 |
| Figura 4 | Perspectiva sobre la Gestión Institucional..... | 47 |
| Figura 5 | Motivación Docente y Meritocracia..... | 48 |
| Figura 6 | Diagrama de la Implementación de Proceso de Talento Humano. | 52 |
| Figura 7 | Organigrama de la Unidad Educativa | 61 |

LISTADO DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo 1: Instrumento 1 - Entrevista a Docentes..... | 100 |
| Anexo 2: Instrumento 2 - Encuesta basada en Núñez Aguiar (2023)..... | 101 |
| Anexo 3: Perfiles de Puesto..... | 107 |
| Anexo 4: Instructivo de Selección y Contratación..... | 111 |
| Anexo 5: Instructivo del Proceso de Capacitación..... | 115 |
| Anexo 6: Presupuesto 2024-2025 de la Institución..... | 116 |

INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro se enfrenta a desafíos importantes en varios ámbitos de la gestión académica, sobre todo en talento humano, los cuales han impactado directamente en el desarrollo de sus procesos educativos. El presente estudio explora la relación entre la calidad del personal docente y el rendimiento académico de los estudiantes dado que estos son factores que pueden ser incrementados con una acorde gestión de procesos en Talento Humano (Pizarro & Álvarez, 2021).

A nivel global, el desarrollo de procesos de gestión del talento humano (GTH) ha cobrado una relevancia crucial en las últimas décadas, impulsado por la necesidad de las organizaciones de adaptarse a un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), las prácticas efectivas de GTH no solo optimizan el rendimiento organizacional, sino que también promueven el bienestar de los empleados, lo que a su vez mejora la retención del talento y la satisfacción laboral. En este contexto, el enfoque estratégico en GTH ha evolucionado hacia la alineación de los objetivos organizacionales con el desarrollo del capital humano, enfatizando la importancia de la formación continua y la gestión del conocimiento (Boxall & Purcell, 2016).

En el ámbito nacional, Ecuador ha empezado a reconocer la importancia de la GTH en el sector educativo, reflejando un cambio de paradigma en el cual la calidad del docente es vista como un factor determinante para el éxito académico de los estudiantes. La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) de 2011 establece principios que promueven la profesionalización y la formación docente, así como la creación de ambientes de trabajo propicios para el desarrollo profesional. Sin embargo, la implementación efectiva de estas políticas aún enfrenta desafíos significativos, como la falta de recursos y la resistencia al cambio por parte de algunas instituciones educativas (Ministerio de Educación, 2020).

A nivel local, la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro en Esmeraldas se encuentra en una posición crítica para implementar un enfoque renovado en la GTH. Esta institución, que busca ofrecer una educación de calidad, se enfrenta a retos como la alta rotación de personal docente y la necesidad de un desarrollo profesional continuo que se alinee con las exigencias

curriculares contemporáneas. La carencia de procesos estructurados de selección, capacitación y evaluación de personal puede limitar su capacidad para atraer y retener talento, lo que a su vez afecta la calidad educativa que se ofrece. Por lo tanto, desarrollar una propuesta de GTH que contemple un enfoque integral y adaptado a las necesidades específicas de la unidad educativa es fundamental para mejorar los resultados académicos y el ambiente de trabajo, contribuyendo así al fortalecimiento del sistema educativo local (UNESCO, 2021).

Es así como, la búsqueda de retención del talento humano, la falta de programas de desarrollo profesional efectivos y la insatisfacción laboral son factores que se consideran preocupaciones centrales en el estudio. Inicialmente, Briones et al. (2023) sostienen que la falta de apoyo y desarrollo profesional es un factor clave en la salida prematura de docentes, puesto que la insatisfacción laboral puede tener repercusiones en el compromiso y la eficacia del personal docente (Pinazo, 2020), lo que influye directamente en la calidad de la educación proporcionada. Por lo que, la rotación de docentes puede afectar negativamente la continuidad y consistencia en la enseñanza, lo cual ha sido asociado con un rendimiento académico inferior (Velásquez-Lugo, 2020)

Esta situación subraya la necesidad imperante de abordar la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro. La propuesta de desarrollo de procesos de gestión del talento humano busca no solo mejorar la retención del personal docente, sino también fortalecer el compromiso y la calidad general de la enseñanza. Al abordar estos desafíos, se espera que la institución alcance niveles más altos de rendimiento académico y satisfacción tanto para el personal docente como para los estudiantes. La Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro enfrenta un desafío en la gestión del talento humano, específicamente en lo que respecta a la retención del personal docente.

La retención efectiva del talento es esencial para garantizar la estabilidad y continuidad en la enseñanza, elementos importantes para el rendimiento académico de los estudiantes (Briones et al., 2023). A pesar de su relevancia, la institución se ve confrontada con una preocupante tendencia de salida prematura de docentes, lo cual afecta directamente la calidad y consistencia en la educación brindada. La falta de programas de desarrollo profesional efectivos y la presencia de

niveles significativos de insatisfacción laboral también contribuyen a esta problemática. Álvarez (2021) destaca que la carencia de apoyo y oportunidades de crecimiento profesional como factores determinantes en la decisión de los docentes de abandonar sus roles educativos. La insatisfacción laboral, por su parte, puede minar el compromiso y la eficacia del personal docente, afectando adversamente la calidad del proceso educativo (Taruchaín-Pozo et al., 2021).

Ante este panorama, se plantea la necesidad urgente de abordar la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro, puesto que la falta de retención del personal docente no solo impacta en la estabilidad organizacional, sino que también compromete la excelencia académica y el bienestar general de la comunidad educativa. La presente investigación busca identificar estrategias efectivas para mejorar la retención del talento humano, promoviendo un entorno laboral favorable que favorezca tanto el desarrollo profesional como la satisfacción laboral del personal docente.

Por lo que la pregunta de investigación que guía el presente estudio es: ¿Cómo se relaciona la mejora de la calidad educativa con la efectividad de las prácticas de gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro? La investigación propuesta para la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro se sustenta en la necesidad de abordar los desafíos planteados en la gestión del talento humano, centrándose en aspectos clave como la retención del personal, la mejora del clima laboral, el desarrollo profesional y, en última instancia, la elevación de la calidad educativa. La Hipótesis que se va a analizar es: Si la implementación de procesos estructurados para la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro mejorará significativamente la satisfacción laboral, lo que a su vez elevará la calidad educativa.

Inicialmente, Álvarez (2021) ha demostrado que la estabilidad en el cuerpo docente está directamente relacionada con la continuidad y consistencia en la enseñanza. Sin embargo, más allá de sus contribuciones, es necesario explorar otras perspectivas para construir una base teórica robusta. Por su parte, Pinazo (2020) resalta estrategias efectivas para mejorar la calidad educativa, poniendo énfasis en la importancia de un personal docente comprometido. A lo que, Sánchez-Rodríguez et al. (2021) aporta a la comprensión del cambio en contextos educativos, ofreciendo ideas valiosas sobre cómo mejorar el clima laboral y, por ende, la calidad de la enseñanza.

En el ámbito del desarrollo profesional, Ortiz y Chica (2022) proporcionan un marco detallado que aborda la mejora continua de las prácticas docentes. Así, Agurto y Arroyo (2022) ofrecen una perspectiva de liderazgo que impacta positivamente en el desarrollo profesional y, en última

instancia, en la calidad del proceso educativo. Esta investigación busca ir más allá de la mera retención de talento y explorar estrategias integralmente, incorporando las contribuciones de estos autores para proporcionar recomendaciones prácticas y basadas en evidencia. Al hacerlo, aspira a crear un entorno educativo propicio para el desarrollo del personal docente, la colaboración efectiva y, en consecuencia, la excelencia educativa en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro.

La propuesta de investigación sobre la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro guarda una estrecha relación con la línea de investigación de Desarrollo Empresarial, Innovación y Gestión Organizacional de la Universidad Bolivariana del Ecuador. En el ámbito del Desarrollo Empresarial, la retención efectiva del talento humano se vuelve un componente importante en crecimiento sostenible y la estabilidad organizacional de la institución educativa. Asimismo, la propuesta aborda la necesidad de implementar estrategias innovadoras para mejorar la retención del personal docente, fomentar un clima laboral positivo y elevar la calidad educativa, alineándose así con los principios de Innovación en la gestión del talento.

En términos de Gestión Organizacional, la investigación propuesta refleja un enfoque sistemático para fortalecer la estructura organizacional de la Unidad Educativa, mediante la implementación de prácticas que mejoren el clima laboral, promuevan el desarrollo profesional y eleven la calidad educativa. De esta manera, la propuesta no solo aborda desafíos específicos en la gestión del talento humano, sino que también contribuye a las áreas de desarrollo empresarial.

El objetivo de la presente investigación es diseñar los procesos de gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro; para poderlo alcanzar se plantearon los siguientes objetivos específicos: primero se diagnostica la gestión del Talento Humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro. Posteriormente se diseña una propuesta de los procesos básicos del Talento Humano como los perfiles de cargo, la rotación y los ausentismos laborales. Seguidamente se diseñan los procesos funcionales de gestión del talento humano como el de incorporación de personas, el desarrollo de personas, la compensación y beneficios salariales y las relaciones laborales y de salud y seguridad en el trabajo.

Establecer un área de talento humano es fundamental para cualquier organización, ya que actúa como el pilar que sostiene el desarrollo estratégico y operativo del capital humano (Godoy, 2024). Esta área no solo se encarga de la gestión de procesos como la selección, capacitación y evaluación del personal, sino que también promueve una cultura organizacional positiva que fomenta la

motivación y el compromiso de los empleados, al implementar políticas claras y efectivas de gestión del talento, se facilita la identificación de competencias, se optimiza el desempeño y se reduce la rotación de personal, lo que a su vez impacta positivamente en la calidad del servicio o producto ofrecido (Rondón, 2024a). En un contexto educativo como el de la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro, contar con un área de talento humano robusta es vital para garantizar la formación continua de los docentes, lo que repercute directamente en el aprendizaje y desarrollo integral de los estudiantes.

En el marco de este estudio, la variable independiente, representada por las "Estrategias de Gestión del Talento Humano", se conceptualiza como las acciones y enfoques específicos implementados por la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro para gestionar de manera integral el capital humano. Esto abarca la planificación e implementación de programas destinados a la retención del personal docente, el desarrollo profesional continuo y la creación de un clima laboral favorable. Operacionalmente, esta variable se mide mediante la evaluación de la implementación y efectividad de estrategias específicas, como la existencia y eficacia de programas de retención, la disponibilidad y participación en programas de desarrollo profesional, así como la percepción del clima laboral a través de encuestas o evaluaciones.

La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral de la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro. En términos cuantitativos, se realizaron encuestas estructuradas para recopilar datos sobre la percepción del personal docente sobre las prácticas de gestión del talento, la retención y la calidad educativa. Paralelamente, se emplearon entrevistas en profundidad y análisis documental como métodos cualitativos para explorar más a fondo las experiencias y perspectivas del personal docente y directivo. Esta combinación de enfoques permitió obtener datos cuantificables para evaluaciones comparativas, así como una comprensión profunda de los factores subyacentes que afectan la gestión del talento humano y su impacto en la calidad educativa.

Se emplearon varios instrumentos de investigación para abordar de manera integral los objetivos de la investigación. En el ámbito cuantitativo, se diseñó y administró una encuesta estructurada a todo el personal docente de la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro. Esta encuesta contiene preguntas específicas relacionadas con la percepción de las prácticas de gestión del talento, la satisfacción laboral, y la calidad educativa.

Para el componente cualitativo, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con miembros seleccionados del personal docente y directivo, permitiendo explorar de manera detallada las experiencias y perspectivas individuales. Además, se realizó un análisis documental de registros internos, informes y políticas relacionadas con la gestión del talento y la calidad educativa en la institución. La combinación de estos instrumentos proporcionó una visión completa y holística de la relación entre las prácticas de gestión del talento humano y la mejora de la calidad educativa en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro.

Los beneficiarios de la propuesta abarcan los 35 empleados en roles directivos, académicos y administrativos en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro. En primer lugar, el personal directivo experimenta beneficios al recibir recomendaciones específicas para fortalecer las prácticas de gestión del talento humano, lo que puede conducir a una toma de decisiones más informada y estratégica.

Para el personal académico, las estrategias propuestas contribuyen a un entorno laboral más favorable, mejorando la satisfacción y la retención, y brindando oportunidades más sólidas para el desarrollo profesional. En cuanto al personal administrativo, la propuesta puede impactar positivamente en la eficiencia operativa y en la creación de un ambiente de trabajo colaborativo. En última instancia, los principales beneficiarios finales son los estudiantes, ya que una gestión efectiva del talento humano tiene el potencial de mejorar la calidad educativa, contribuyendo así a un ambiente de aprendizaje más enriquecedor y estable.

La investigación se llevó a cabo en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro, un establecimiento educativo que atiende a estudiantes de diversos niveles académicos. Ubicada en Atacames -Esmeraldas, la institución cuenta con un cuerpo docente diverso, incluyendo personal directivo, académico y administrativo, sumando un total de 35 empleados. La población de estudio comprende tanto a los profesionales del ámbito educativo como a los encargados de la administración, cuyo desempeño y satisfacción laboral se ven directamente afectados por las estrategias implementadas para gestionar el talento humano.

Así también, la investigación se desarrolló considerando la interacción de estos elementos en el entorno específico de la Unidad Educativa, proporcionando una comprensión detallada de las prácticas actuales y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano y su impacto en la calidad educativa. La propuesta de investigación presenta contribuciones prácticas significativas al contexto social que aborda, en primer lugar, al identificar y proponer estrategias efectivas de gestión

del talento humano, la investigación tiene el potencial de generar mejoras tangibles en la retención y satisfacción del personal docente y administrativo.

Esto, a su vez, se traduce en un entorno laboral más positivo y estable, favoreciendo el bienestar de los empleados y contribuyendo a un clima propicio para el desarrollo académico y personal de los estudiantes. La importancia de esta propuesta radica en su capacidad para elevar la calidad educativa al abordar directamente los factores que afectan la eficacia del personal educativo y su compromiso con la institución.

Al mejorar las prácticas de gestión del talento humano, la investigación busca fortalecer la base humana de la Unidad Educativa, promoviendo un ambiente propicio para la innovación pedagógica y el crecimiento profesional continuo (Rondón, 2024a). En términos de necesidad social, la propuesta responde a la creciente demanda de mejorar la calidad educativa en entornos escolares, reconociendo la relevancia de la gestión eficaz del talento humano en la consecución de este objetivo.

La importancia de establecer un área de talento humano radica en su capacidad para gestionar de manera estratégica el capital humano, lo que es esencial para el éxito organizacional y educativo. En un contexto de creciente competencia y cambio constante, la necesidad social de contar con profesionales bien capacitados y motivados se vuelve crucial, especialmente en el ámbito educativo, donde la calidad del docente influye directamente en el aprendizaje de los estudiantes.

La novedad de este enfoque radica en su transición de un modelo tradicional de gestión, centrado en tareas administrativas, a uno más dinámico que prioriza el desarrollo profesional y el bienestar emocional del personal. En cuanto a la actualidad científica, investigaciones recientes han demostrado que las prácticas efectivas de gestión del talento humano no solo mejoran el desempeño organizacional, sino que también fomentan un ambiente de trabajo positivo y resiliente, lo que es esencial en la formación de una educación de calidad que responda a los desafíos del siglo XXI.

Este enfoque integrado permite a las instituciones educativas adaptarse a las nuevas exigencias del mercado laboral y a las expectativas sociales, garantizando un impacto positivo en la comunidad. Finalmente, el presente estudio se estructura de la siguiente forma: en el capítulo 1 se elabora el marco teórico que describe el soporte de la literatura revisada para plantear la investigación; en el capítulo 2, se busca describir el proceso metodológico que se estableció para la ejecución del estudio; finalmente, el capítulo 3, presenta la propuesta para la empresa objeto de estudio junto con su validación, en conjunto con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

La gestión del talento humano en el ámbito educativo ha experimentado una evolución significativa a nivel global, con la implementación de diversos procesos y estrategias para reclutar, desarrollar y retener al personal educativo (Agurto & Arroyo, 2022). Estos procesos se han adaptado a las necesidades cambiantes del entorno educativo y han incorporado prácticas innovadoras para maximizar el potencial del talento humano en las instituciones educativas.

1.1. Antecedentes

En términos de reclutamiento y selección, se han adoptado enfoques más estratégicos y centrados en el talento, utilizando herramientas como redes sociales profesionales y plataformas de reclutamiento en línea para identificar y atraer a candidatos calificados (Loor et al., 2021). Además, se ha prestado una mayor atención a la diversidad y la inclusión en los procesos de selección, reconociendo la importancia de contar con equipos docentes diversos y representativos de la comunidad estudiantil (Zela & Mamani, 2021).

En cuanto al desarrollo profesional, se han implementado programas de capacitación y desarrollo continuo para apoyar el crecimiento profesional y la mejora del desempeño docente (Bendezú, 2020). Estos programas suelen incluir oportunidades de aprendizaje colaborativo, mentoría entre pares y acceso a recursos y herramientas de enseñanza innovadoras (Zela & Mamani, 2021).

Por último, en lo que respecta a la retención del talento, se han adoptado enfoques más holísticos que van más allá de la remuneración y los beneficios materiales. Se han enfocado en la creación de culturas organizativas inclusivas y de apoyo, que promuevan el bienestar emocional y profesional del personal educativo (Núñez, 2021). Además, se han implementado políticas y programas de conciliación laboral que permitan a los docentes lograr un equilibrio entre su vida profesional y personal (Bendezu, 2020).

Por lo que, los procesos de gestión del talento humano en el ámbito educativo han evolucionado para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo global, priorizando el reclutamiento estratégico, el desarrollo profesional continuo y la creación de entornos de trabajo inclusivos y de apoyo.

1.1.1. Gestión del Talento Humano en el Ámbito Educativo en el ámbito global.

En Sudamérica, los procesos de gestión educativa abarcan una amplia gama de áreas y actividades que tienen como objetivo mejorar la calidad y equidad de la educación en la región. Uno de los aspectos más destacados son las políticas educativas implementadas por los gobiernos de los países sudamericanos. Estas políticas son diseñadas para abordar diversos desafíos educativos, como el acceso desigual a la educación, la calidad del sistema educativo y la formación docente (Pizarro & Álvarez, 2021).

A nivel escolar, la gestión educativa se centra en la administración eficiente de los recursos disponibles en las instituciones educativas. Esto implica la planificación y organización de actividades curriculares, la asignación de presupuestos y la gestión del personal docente y administrativo. Además, se busca promover un ambiente de aprendizaje seguro, inclusivo y propicio para el desarrollo integral de los estudiantes (Oncebay, 2022).

En el ámbito de la enseñanza, se promueven prácticas pedagógicas innovadoras que respondan a las necesidades y contextos específicos de los estudiantes sudamericanos. Se fomenta la capacitación continua del personal educativo para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y adaptarse a los avances tecnológicos y pedagógicos emergentes (Gómez et al., 2021). Además, se han implementado estrategias para promover la participación activa de la comunidad educativa en la toma de decisiones y el desarrollo de políticas a nivel local y regional. Esto incluye la creación de consejos escolares y comités consultivos que involucren a padres, estudiantes, docentes y miembros de la comunidad en la planificación y evaluación de programas educativos (Asencio, 2022).

Los procesos de gestión educativa en Sudamérica reflejan el compromiso de los países de la región con el mejoramiento constante de sus sistemas educativos y el desarrollo integral de sus comunidades educativas. Estos procesos están diseñados para abordar los desafíos únicos que enfrenta la región y para garantizar que todos los niños y jóvenes tengan acceso a una educación de calidad que les prepare para enfrentar los retos del siglo XXI.

1.1.2. Gestión del Talento Humano en el Ámbito Educativo en Ecuador.

En Ecuador, los procesos de gestión educativa se han convertido en un componente importante para mejorar la calidad y equidad de la educación en el país. En los últimos años, el Gobierno ecuatoriano ha implementado una serie de políticas y programas destinados a fortalecer el sistema educativo en todos sus niveles. Uno de los enfoques clave ha sido ampliar el acceso a la educación y garantizar que todos los niños y jóvenes tengan la oportunidad de recibir una educación de calidad (Marin et al., 2024a).

Esto se ha logrado mediante la construcción de nuevas escuelas, la ampliación de la cobertura educativa en áreas rurales y marginales, y la implementación de programas de becas y subsidios para estudiantes de bajos recursos (Panta & Vélez, 2020). A nivel escolar, la gestión educativa implica una serie de procesos que van desde la administración de recursos hasta la planificación curricular. Los directores y administradores escolares son responsables de asignar de manera eficiente los recursos financieros y humanos disponibles, garantizando que se utilicen de manera óptima para promover el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes (Paucar et al., 2020).

Además, se promueve la implementación de programas curriculares actualizados y relevantes que se adapten a las necesidades y contextos específicos de los estudiantes ecuatorianos, integrando enfoques interculturales, inclusivos y tecnológicos para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje (Taruchaín-Pozo et al., 2021). En el ámbito de la enseñanza, se ha hecho hincapié en la promoción de prácticas pedagógicas innovadoras que fomenten el desarrollo integral de los estudiantes. Se busca que los docentes utilicen métodos de enseñanza participativos y centrados en el estudiante, que fomenten el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas (Cornejo y Jama, 2021).

Adicionalmente, se ha trabajado en fortalecer la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, involucrando a padres, estudiantes, docentes y miembros de la comunidad en la planificación y evaluación de políticas y programas educativos (Briones et al., 2023). Los procesos de gestión educativa en Ecuador reflejan un compromiso continuo con la mejora de la calidad y equidad de la educación en el país (Marin et al., 2024b).

1.1.3. Bases Normativas y Legales

La Constitución de la República del Ecuador, promulgada en 2008, reconoce en su artículo 326 el derecho a una educación de calidad, estableciendo la responsabilidad del Estado de garantizar recursos y condiciones adecuadas para la formación y el desempeño del personal educativo. Esta

disposición subraya la importancia de contar con docentes capacitados y comprometidos como agentes clave en el proceso educativo (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), promulgada en 2011, complementa la Constitución al proporcionar un marco específico para la gestión del talento humano en el ámbito educativo. La LOEI enfatiza la necesidad de formación continua para los docentes, estableciendo que el Estado debe promover programas de capacitación que fortalezcan sus competencias profesionales. Según el artículo 126 de la LOEI, "la formación continua es un derecho de los docentes y una obligación del Estado", lo que contribuye a mejorar la calidad educativa y al desarrollo integral de los educadores (Ministerio de Educación, 2011).

Por otro lado, la Ley de Servicio Público (Ley 281) establece principios fundamentales para el reclutamiento y la selección de funcionarios públicos, incluyendo a los docentes en instituciones educativas fiscales. Esta ley promueve la meritocracia y la igualdad de oportunidades, asegurando que las decisiones de contratación se basen en criterios objetivos y transparentes. De acuerdo con el artículo 7 de la Ley de Servicio Público, "se priorizará el ingreso de personal con la preparación adecuada y la idoneidad necesaria", lo que es vital para garantizar que las instituciones educativas cuenten con personal capacitado (Ley de Servicio Público, 2010).

El Código del Trabajo, que regula las relaciones laborales en Ecuador, también juega un papel crucial en la gestión del talento humano. Este código aborda aspectos como la contratación, derechos y obligaciones de los trabajadores, y la capacitación profesional. En particular, el artículo 226 establece que "los empleadores están obligados a proporcionar formación continua a sus empleados", lo que resalta la importancia de la capacitación en el ámbito educativo (Código del Trabajo, 2005). Esta norma enfatiza que la inversión en desarrollo profesional es una responsabilidad compartida entre el empleador y el empleado, creando un entorno que favorece el aprendizaje y el crecimiento profesional.

Además de estas leyes, es importante destacar la existencia de políticas y lineamientos del Ministerio de Educación que guían la gestión del talento humano en las instituciones educativas. El Ministerio ha desarrollado programas específicos para la formación de docentes y la implementación de prácticas de gestión del talento que promueven la innovación y la excelencia educativa. Estas iniciativas se alinean con las disposiciones de la LOEI y buscan crear un sistema educativo que responda a las necesidades del contexto social y cultural del país (Ministerio de Educación, 2011).

La normativa ecuatoriana también considera la inclusión y la diversidad como elementos esenciales en la gestión del talento humano. La LOEI establece la necesidad de asegurar que la educación sea inclusiva y que se respeten los derechos de todos los actores educativos. Según el artículo 2 de la LOEI, "la educación intercultural promueve el respeto a la diversidad y la inclusión, garantizando el derecho a una educación de calidad para todos". Esto implica que las instituciones deben desarrollar políticas de gestión del talento que reconozcan y valoren las diferencias culturales, sociales y de aprendizaje de los estudiantes y del personal (Ministerio de Educación, 2011).

A nivel local, las instituciones educativas particulares, como la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro, deben cumplir con las normativas nacionales y adaptar sus procesos de gestión del talento humano a sus contextos específicos. Esto incluye la elaboración de manuales de procedimientos que contemplen procesos de selección, evaluación y desarrollo profesional de sus docentes, alineados con las normativas vigentes. La creación de espacios de participación y consulta entre el personal es fundamental para fomentar un clima laboral positivo y colaborativo (Ministerio de Educación, 2011).

1.2. Desarrollo profesional y capacitación del personal educativo

En el contexto educativo, el desarrollo profesional y la capacitación del personal docente son elementos cruciales para mejorar la calidad de la educación. Álvarez (2021) destaca la importancia del enfoque ciencia-tecnología-sociedad en la gestión del talento humano docente, subrayando cómo la integración de estos aspectos puede enriquecer las prácticas educativas y preparar a los docentes para enfrentar los desafíos contemporáneos.

Es así como Asencio (2022) examina la relación entre la gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores en instituciones educativas, resaltando la influencia que una gestión eficaz del personal puede tener en el rendimiento laboral y, por ende, en los resultados educativos. En términos de satisfacción laboral, Bendezu (2020) y Loor et al. (2021) exploran cómo la gestión del talento humano impacta en el bienestar y la satisfacción de los trabajadores en instituciones educativas privadas, destacando la importancia de implementar prácticas efectivas de gestión de recursos humanos para mejorar el clima laboral y promover el compromiso del personal. Por su parte Martínez et al. (2020) subrayan la relevancia de la gestión del talento humano en el contexto pedagógico, argumentando que un enfoque centrado en el reconocimiento y la valoración del personal puede contribuir significativamente a la mejora de la calidad educativa. Por otro lado, Taruchaín-Pozo et al. (2021) exploran la gestión del talento humano en el contexto de la inclusión

laboral de personas con discapacidad, resaltando la importancia de implementar políticas inclusivas que promuevan la diversidad y la equidad en el ámbito educativo.

1.2.1. Retención del talento humano en instituciones educativas

La retención del talento humano en instituciones educativas es un aspecto crítico que influye directamente en la estabilidad y la calidad del entorno educativo. Diversos estudios han profundizado en este tema, destacando la importancia de implementar estrategias efectivas para mantener y motivar al personal educativo. Bendezu (2020) examina cómo la gestión del talento humano impacta en la satisfacción laboral de los trabajadores en instituciones educativas privadas. Este estudio resalta que la satisfacción laboral es un factor clave en la retención del personal, ya que los docentes y el personal administrativo que se sienten valorados tienden a permanecer en sus puestos por más tiempo.

Adicionalmente, Bendezu (2020) señala la relevancia de ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo positivo para mejorar la retención del talento humano. Por otro lado, Loor et al. (2021) también abordan la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño docente en una unidad educativa específica. Su investigación revela que una gestión efectiva del talento humano, que incluya prácticas de reconocimiento y valoración del personal, puede contribuir a mejorar el clima laboral y, por ende, la retención del personal educativo.

1.2.2. Implementación de políticas de bienestar laboral y equilibrio trabajo-vida personal

Para abordar la retención del talento humano en instituciones educativas, es esencial considerar diversos aspectos que influyen en la satisfacción y el compromiso del personal. Un enfoque importante radica en la gestión del talento humano y la creación de un ambiente laboral propicio para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores (Ambrioso, 2022). La satisfacción laboral y el sentido de pertenencia son fundamentales para retener a los empleados, y esto se logra mediante el reconocimiento de su labor, el establecimiento de políticas de bienestar y la promoción de oportunidades de crecimiento y desarrollo (Loor et al., 2021).

Además, la implementación de estrategias efectivas de gestión del talento humano contribuye a fortalecer el vínculo entre la institución educativa y su personal docente y administrativo (Bendezu, 2020). Esto implica no solo reclutar y seleccionar a los profesionales más adecuados para cada puesto, sino también proporcionarles un ambiente laboral que fomente su desarrollo y crecimiento profesional (Pizarro & Álvarez, 2021). La inversión en la capacitación y el desarrollo del personal

no solo mejora sus habilidades y competencias, sino que también aumenta su satisfacción laboral y su compromiso con la institución (Panta & Vélez, 2020).

Otro aspecto relevante para la retención del talento humano es la promoción de una cultura organizacional sólida, basada en valores compartidos y principios éticos (Fuentes et al., 2020). Las instituciones educativas que promueven la colaboración, el respeto mutuo y la comunicación abierta y transparente tienden a tener un personal más comprometido y leal (Gómez et al., 2021). Además, el establecimiento de canales efectivos de retroalimentación y la participación activa del personal en la toma de decisiones pueden contribuir significativamente a su satisfacción laboral y su sentido de pertenencia (Martínez et al., 2020).

Por lo que, para retener el talento humano en instituciones educativas, es fundamental implementar prácticas de gestión del talento humano efectivas, promover el desarrollo profesional y personal de los empleados, y cultivar una cultura organizacional sólida y positiva. Estas acciones no solo benefician al personal, sino que también contribuyen al éxito y la excelencia de la institución educativa en su conjunto (Reyes y Melgar, 2024).

1.3. Calidad Educativa y su Relación con la Gestión del Talento Humano

La calidad educativa es un tema central en el ámbito de la educación, y su relación con la gestión del talento humano y la manera en que se gestiona el recurso humano en una institución educativa puede influir significativamente en la calidad del proceso educativo y, por ende, en los resultados obtenidos por los estudiantes (Agurto & Arroyo, 2022).

Cuando se implementan prácticas efectivas de gestión del talento humano, como el reclutamiento y selección adecuados, la capacitación continua, el reconocimiento del desempeño y el fomento de un clima laboral positivo, se crea un entorno propicio para el desarrollo profesional y personal del personal docente y administrativo (Álvarez-Enríquez, 2021a). La relación entre la gestión del talento humano y la calidad educativa se evidencia en diversos aspectos, como el compromiso y la motivación del personal, que influyen directamente en su desempeño y en la satisfacción de los estudiantes (Bendezu, 2020). Así, los trabajadores se sienten valorados y respaldados por la institución, tienden a mostrar un mayor compromiso con su labor y a brindar un mejor servicio educativo (Loor et al., 2021).

Además, la formación continua y el desarrollo profesional del personal docente y administrativo contribuyen a mejorar sus competencias y habilidades pedagógicas, lo que repercute positivamente

en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje (Jaramillo & Silva, 2022). Por otro lado, una gestión inadecuada del talento humano puede afectar negativamente la calidad educativa, generando desmotivación, rotación de personal y conflictos laborales que distraen la atención de los objetivos educativos (Pizarro & Álvarez, 2021). La falta de reconocimiento, la sobrecarga laboral y la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional pueden disminuir la productividad y el compromiso del personal, lo que repercute directamente en la calidad de los servicios educativos ofrecidos por la institución (Martínez et al., 2020).

1.3.1. Relación entre la estabilidad del personal docente y el rendimiento estudiantil

La relación entre la estabilidad del personal docente y el rendimiento estudiantil es un tema de gran relevancia en el ámbito educativo, ya que el vínculo entre ambos aspectos puede tener un impacto significativo en los resultados académicos de los estudiantes. La estabilidad del personal docente se refiere a la permanencia y continuidad del cuerpo docente en una institución educativa a lo largo del tiempo (Pérez et al., 2021). Esta estabilidad puede estar influenciada por diversos factores, como las condiciones laborales, el clima organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por la institución.

Cuando existe una alta estabilidad del personal docente, se establecen relaciones sólidas entre los profesores y los estudiantes, lo que favorece un ambiente de confianza, seguridad y continuidad en el proceso educativo (Pinazo, 2020). Los profesores que permanecen en una institución educativa durante períodos prolongados tienen la oportunidad de conocer mejor a sus estudiantes, adaptar sus estrategias pedagógicas a las necesidades individuales y establecer vínculos afectivos que facilitan el aprendizaje (Cornejo-Zambrano & Jama-Zambrano, 2021).

Esto también puede contribuir a la cohesión del equipo educativo, ya que la estabilidad del personal docente promueve la colaboración, el intercambio de buenas prácticas y la construcción de una cultura institucional sólida (Zela & Mamani, 2021). Sin embargo, la falta de estabilidad del personal docente puede tener un impacto negativo en el rendimiento estudiantil. La rotación frecuente de profesores puede interrumpir el proceso de enseñanza y aprendizaje, provocar discontinuidad en el seguimiento académico de los estudiantes y generar inestabilidad emocional (Pisco et al., 2021).

Finalmente, los cambios constantes de profesores también pueden afectar la cohesión del grupo clase, dificultando la construcción de relaciones de confianza y el establecimiento de un ambiente propicio para el aprendizaje (Briones et al., 2023). Además, la falta de continuidad en la enseñanza

puede generar desmotivación entre los estudiantes y afectar su rendimiento académico a largo plazo (Fuentes et al., 2020).

1.3.2. Efecto del clima laboral en el compromiso y la satisfacción del personal.

El efecto del clima laboral en el compromiso y la satisfacción del personal docente es un aspecto crucial en el ámbito educativo, ya que puede influir significativamente en el desempeño y la retención del talento humano en las instituciones educativas (Pedraza-Melo, 2020). El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y social que se percibe en el lugar de trabajo, incluyendo las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, las políticas organizacionales y las condiciones físicas del entorno laboral (Agurto & Arroyo, 2022).

Cuando el clima laboral es favorable, se promueve un ambiente de trabajo positivo y colaborativo que favorece el compromiso y la satisfacción del personal docente (Martínez et al., 2020). Los docentes que perciben un clima laboral positivo suelen sentirse valorados, respetados y motivados en su trabajo, lo que aumenta su nivel de compromiso con la institución educativa y su disposición para contribuir activamente al logro de los objetivos institucionales (Loor et al., 2021).

Además, un clima laboral positivo puede facilitar el trabajo en equipo, promover la comunicación efectiva y fortalecer el sentido de pertenencia a la comunidad educativa (Zúñiga, 2020). Por el contrario, un clima laboral negativo puede generar efectos adversos en el compromiso y la satisfacción del personal docente. Cuando los docentes perciben un ambiente de trabajo tenso, conflictivo o poco colaborativo, es probable que experimenten niveles más bajos de compromiso con la institución educativa y de satisfacción con su trabajo (Briones et al., 2023). El estrés laboral, la falta de reconocimiento, la percepción de injusticia y la ausencia de apoyo por parte de la dirección pueden contribuir a la insatisfacción laboral y al deterioro del compromiso de los docentes con su labor educativa (Fernández et al., 2022).

1.3.3. Importancia de la diversidad del personal docente en la mejora de la calidad educativa

La importancia de la diversidad del personal docente en la mejora de la calidad educativa es un tema relevante en el contexto actual de la educación. La diversidad en el cuerpo docente se refiere a la inclusión de profesionales con diferentes antecedentes, experiencias, perspectivas y habilidades, incluyendo diversidad cultural, étnica, lingüística, de género y de edad (Zela & Mamani, 2021). Esta diversidad aporta una variedad de beneficios que contribuyen significativamente a enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes y a promover una educación de calidad (Asencio Ambrioso, 2022).

En primer lugar, la diversidad del personal docente refleja y respeta la diversidad de la sociedad en la que se encuentra la institución educativa. Al contar con docentes que provienen de diferentes contextos culturales y sociales, se fomenta un ambiente inclusivo y equitativo que reconoce y valora la diversidad como un recurso enriquecedor para el aprendizaje (Fuentes et al., 2020).

Esto puede promover un sentido de pertenencia entre los estudiantes y contribuir a la construcción de una cultura escolar que celebra la diversidad y promueve el respeto mutuo. Además, la diversidad del personal docente puede ofrecer una variedad de perspectivas y enfoques pedagógicos que se adaptan mejor a las necesidades y estilos de aprendizaje diversos de los estudiantes (Panta & Vélez, 2020). Los docentes con diferentes experiencias y habilidades pueden ofrecer una amplia gama de estrategias de enseñanza y recursos educativos que enriquecen el proceso de aprendizaje y permiten atender las diversas necesidades de los estudiantes (Martínez et al., 2020). Esto puede conducir a una enseñanza más personalizada y efectiva, que promueve el éxito académico y el desarrollo integral de todos los estudiantes.

Adicionalmente, la diversidad del personal docente puede desafiar los estereotipos y prejuicios, fomentando un mayor entendimiento intercultural y promoviendo la educación para la tolerancia y el respeto (Álvarez Enríquez, 2021a). Los docentes que representan diferentes grupos étnicos, culturales o lingüísticos pueden servir como modelos a seguir y facilitar la identificación de los estudiantes con su propia identidad cultural, promoviendo así un ambiente de respeto, aceptación y valoración de la diversidad.

1.3.4. Modelos de gestión del talento humano aplicados a instituciones educativas

Existen diversos modelos de gestión del talento humano aplicados a instituciones educativas que buscan optimizar el desempeño del personal docente y mejorar la calidad educativa en general. Uno de estos modelos es el enfoque ciencia-tecnología-sociedad (CTS), que integra los avances científicos y tecnológicos con las demandas sociales y culturales para orientar la formación y el desarrollo profesional del personal docente (Álvarez-Enríquez, 2021a).

Este enfoque reconoce la importancia de preparar a los docentes para enfrentar los desafíos de un mundo en constante cambio y promover una educación pertinente y contextualizada. Otro modelo ampliamente utilizado es el de gestión del conocimiento y la información, que se centra en la creación, captura, almacenamiento y transferencia de conocimientos dentro de la institución educativa (Fuentes et al., 2020).

Este modelo busca promover una cultura organizacional que valore y fomente el aprendizaje continuo, la colaboración y el intercambio de conocimientos entre el personal docente, lo que puede contribuir significativamente a la mejora de la práctica educativa y el desarrollo profesional. Además, algunos modelos de gestión del talento humano en instituciones educativas se enfocan en la promoción del bienestar laboral y el desarrollo integral del personal docente.

Por lo que, estos modelos incluyen prácticas como la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional, la creación de espacios de participación y diálogo, y el diseño de políticas de conciliación trabajo-vida personal (Bendezu, 2020). Al priorizar el bienestar y el desarrollo del personal docente, estas instituciones pueden fomentar un clima laboral positivo y mejorar el compromiso, la satisfacción y el rendimiento del personal.

1.3.5. Análisis de estrategias de desarrollo profesional en el ámbito educativo

El análisis de estrategias de desarrollo profesional efectivas en el ámbito educativo es fundamental para mejorar el desempeño del personal docente y, por ende, la calidad de la educación. Una estrategia efectiva es la formación continua, que brinda oportunidades de actualización en contenidos pedagógicos, metodologías de enseñanza, y uso de tecnologías educativas (Pedraza Melo, 2020). Estas capacitaciones pueden ser impartidas tanto internamente por la institución educativa como externamente por organismos especializados. Otra estrategia es el coaching y la tutoría, que consisten en acompañar y orientar a los docentes en su práctica pedagógica, proporcionándoles retroalimentación constructiva y apoyo personalizado para identificar áreas de mejora y fortalezas (Jaramillo & Silva, 2022).

Esta modalidad facilita el crecimiento profesional y promueve un ambiente de aprendizaje colaborativo. Además, el trabajo colaborativo y el intercambio de buenas prácticas entre colegas son estrategias efectivas para el desarrollo profesional docente (Fuentes et al., 2020). La creación de comunidades de aprendizaje y grupos de trabajo permite compartir experiencias, reflexionar sobre la práctica pedagógica y generar conocimiento colectivo que beneficie a toda la institución educativa. Por último, la participación en redes profesionales y la asistencia a eventos académicos como conferencias, seminarios y congresos también son estrategias valiosas para el desarrollo profesional docente (Pérez et al., 2021).

1.3.6. Estudios de casos sobre programas exitosos de retención del personal docente

Los estudios de casos sobre programas exitosos de retención del personal docente proporcionan *insights* valiosos sobre las estrategias efectivas para fomentar la permanencia y el compromiso del

profesorado en las instituciones educativas. Un ejemplo destacado es el estudio realizado por Bendezu Pacífico 2020), que analizó el programa implementado en la Institución Educativa Privada "*Mave School*" en San Juan de Lurigancho, Lima.

Este programa se centró en mejorar la satisfacción laboral del personal docente a través de acciones como el reconocimiento del desempeño, el desarrollo profesional y la promoción de un ambiente laboral favorable. Los resultados mostraron una correlación positiva entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del profesorado, lo que contribuyó a una mayor retención del personal docente en la institución.

Otro caso relevante es el estudio de Morales-Ruiz 2020), que examinó un programa de retención del personal docente en la institución educativa Pamer República de Chile, Jesús María. Este programa se enfocó en mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional mediante la implementación de políticas de bienestar, programas de desarrollo profesional y la promoción de una cultura institucional inclusiva y participativa. Los resultados demostraron que estas iniciativas contribuyeron significativamente a la satisfacción laboral del profesorado y a una mayor estabilidad en el empleo, lo que se tradujo en un mejor rendimiento académico de los estudiantes.

Además, el estudio realizado por Panta y Vélez (2020) examinó un programa de administración del talento humano en la Unidad Educativa Fiscal "Abdón Calderón" del Cantón Portoviejo, Ecuador. Este programa se enfocó en identificar y desarrollar las habilidades y competencias del personal docente, así como en promover un ambiente laboral que fomente la colaboración y el reconocimiento mutuo. Los resultados revelaron que la implementación efectiva de este programa contribuyó a mejorar el rendimiento laboral del profesorado y a fortalecer su compromiso con la institución educativa, lo que resultó en una mayor retención del personal docente.

Estos estudios de casos destacan la importancia de implementar programas integrales de retención del personal docente que aborden tanto aspectos relacionados con las condiciones laborales como con el desarrollo profesional y el bienestar emocional. Además, resaltan la necesidad de promover una cultura organizacional que valore y reconozca la labor del profesorado, así como de brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que incentiven su permanencia en la institución educativa.

1.4. Criterios de Posición del Investigador en la Gestión del Talento Humano

Como investigadores en el campo de la gestión del talento humano, se adopta un enfoque crítico y reflexivo sobre las concepciones de diferentes autores y las prácticas actuales en el contexto

educativo ecuatoriano. En primer lugar, se reconoce que la gestión del talento humano no es solo una función administrativa, sino un proceso estratégico que influye directamente en el desempeño organizacional. Según Boxall y Purcell (2016), una gestión eficaz del talento humano debe alinearse con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo no solo la retención del talento, sino también el desarrollo continuo de las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del entorno. Esta perspectiva enfatiza la necesidad de una planificación integral que considere tanto las habilidades individuales como las metas institucionales.

En segundo lugar, se considera que la formación y el desarrollo profesional del personal educativo son esenciales para mejorar la calidad del sistema educativo. Como menciona Darling-Hammond (2017), la capacitación continua de los docentes no solo beneficia su desarrollo profesional, sino que también tiene un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes. Este enfoque se traduce en la necesidad de crear espacios de formación que no sean solo teóricos, sino que integren la práctica pedagógica real. La implementación de programas de mentoría y la promoción del aprendizaje colaborativo son estrategias que pueden fomentar un ambiente de mejora continua en las instituciones educativas (Rondón, 2024b).

Un tercer criterio aportado es la importancia de la evaluación del desempeño como herramienta para el crecimiento profesional. La evaluación debe ser un proceso constructivo y no punitivo, como sugieren algunos autores que abogan por un enfoque más formativo en lugar de uno meramente sumativo (Wiliam, 2011). Esta concepción plantea que la retroalimentación continua es fundamental para el desarrollo de los docentes, permitiendo que identifiquen sus fortalezas y áreas de mejora. En este sentido, es importante que las instituciones educativas implementen sistemas de evaluación que no solo midan resultados, sino que también apoyen el desarrollo profesional y personal del docente.

Desde una perspectiva crítica, se reflexiona también sobre la diversidad y la inclusión en la gestión del talento humano. La LOEI establece que la educación debe ser inclusiva y respetar las diferencias culturales y sociales (Ministerio de Educación, 2011). Sin embargo, muchos estudios revelan que aún existen barreras significativas que impiden la plena inclusión de diversos grupos en el sistema educativo. Por tanto, es esencial que las políticas de gestión del talento humano no solo cumplan con las normativas, sino que también promuevan un verdadero sentido de pertenencia y equidad dentro del entorno educativo, respetando las singularidades de cada individuo.

Otro aspecto crítico que se considera es la relación entre la motivación y el desempeño laboral. Deci y Ryan (2000) proponen la Teoría de la Autodeterminación, que sugiere que la motivación intrínseca es fundamental para el rendimiento y la satisfacción laboral. En el contexto educativo, esto implica que los docentes deben sentir que tienen un control significativo sobre su trabajo y que su contribución es valorada. Las instituciones educativas deben crear un ambiente donde se fomente la autonomía, la competencia y la relación entre colegas, factores que pueden potenciar la motivación y, por ende, el desempeño (Malagón Sáenz et al., 2024)

Además, es importante la digitalización de procesos y la incorporación de herramientas tecnológicas en la formación docente ofrecen oportunidades significativas para el desarrollo profesional (González, 2019). Sin embargo, también plantean desafíos, como la necesidad de formar a los educadores en el uso efectivo de estas herramientas. Un enfoque crítico sobre la implementación de tecnología debe considerar no solo los beneficios, sino también las desigualdades que pueden surgir en el acceso a recursos digitales, especialmente en contextos vulnerables.

Para concluir este capítulo, es fundamental resaltar que la gestión del talento humano en el ámbito educativo no solo se ha transformado en respuesta a las exigencias contemporáneas, sino que también se ha consolidado como un pilar esencial para la mejora de la calidad educativa en Ecuador y Sudamérica. La teoría subyacente a este estudio se fundamenta en la interrelación entre la gestión estratégica del talento y el desarrollo profesional continuo, enfatizando que la capacitación y el bienestar del personal educativo son determinantes clave para el éxito institucional. Al adoptar un enfoque crítico y reflexivo, se busca no solo cumplir con las normativas vigentes, sino también promover prácticas inclusivas y equitativas que reconozcan y valoren la diversidad del personal docente. Así, se establece una clara posición teórica que aboga por la creación de entornos de trabajo que fomenten la motivación, el compromiso y la satisfacción del personal, lo que, a su vez, repercute positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes y en la calidad del sistema educativo en su conjunto.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

Los procesos cambiantes en la gestión del Talento Humano en el ámbito educativo se adapta las necesidades de su entorno e incorporan prácticas innovadoras para alcanzar su potencial. El presente capítulo presenta información detallada del diseño muestral y metodológico para alcanzar los objetivos propuestos.

2.1. Enfoque de la Investigación

Para esta investigación, se seleccionó un enfoque mixto que integró los métodos cuantitativos como cualitativos. Este enfoque mixto se justifica por la naturaleza compleja del tema de estudio y permitirá una comprensión holística de las dimensiones involucradas (Rodríguez & Calle, 2023), adicionalmente, se utilizó una ruta secuencial-exploratoria. Inicialmente, se llevó a cabo una fase cualitativa que consistió en entrevistas en profundidad con los profesores de la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro. Estas entrevistas permitieron explorar las percepciones, experiencias y desafíos del personal docente en relación con la gestión del talento humano y su impacto en la calidad educativa.

Posteriormente, se realizó una fase cuantitativa que involucró la aplicación de encuestas estructuradas a una muestra representativa de profesores de la institución. Las encuestas proporcionaron datos cuantitativos sobre aspectos específicos de la gestión del talento humano y su relación con la calidad educativa, lo que permitió el análisis estadístico y la identificación de tendencias.

2.2. Alcance de la investigación

Para esta investigación, se adoptó un enfoque mixto que combina elementos exploratorios y descriptivos. El alcance de la investigación ha abarcado aspectos exploratorios para comprender en profundidad las percepciones y experiencias del personal docente en relación con la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro.

Por lo que se llevó a cabo un análisis descriptivo para identificar y describir las prácticas actuales de gestión del talento humano en la institución educativa, así como su impacto en la calidad educativa y la retención del personal docente.

El enfoque exploratorio permitió explorar nuevas ideas, perspectivas y posibles relaciones entre las variables, mientras que el enfoque descriptivo proporcionará una descripción detallada y objetiva de la situación actual en la institución educativa (Lindner et al., 2019).

2.3. Declaración y justificación del diseño de investigación

Para esta investigación, se ha seleccionado un diseño de investigación no experimental de tipo secuencial. Esta elección se fundamenta en la naturaleza del estudio, que busca comprender y analizar la situación actual de la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro. Un diseño no experimental transversal permite recoger datos en un momento específico sin intervenir en el entorno natural de la institución (Nunez & Cornejo-Meza, 2024).

Dado que el objetivo principal es describir y comprender las prácticas de gestión del talento humano, así como su relación con la calidad educativa y la retención del personal docente, este diseño proporciona una visión instantánea de la situación actual, permitiendo una evaluación precisa de las variables en estudio. Además, el enfoque no experimental transversal es adecuado para este estudio debido a su eficiencia en la recolección de datos. Al recoger información de manera simultánea en un solo punto en el tiempo, se reduce la necesidad de seguimiento prolongado, lo que ahorra recursos y tiempo (Morales et al., 2024).

Esto es especialmente relevante dada la naturaleza dinámica del entorno educativo y las restricciones de tiempo y recursos típicas de investigaciones en este contexto. Asimismo, al proporcionar una instantánea de la situación actual, este diseño permite identificar tendencias y patrones que pueden estar ocurriendo en la gestión del talento humano y su impacto en la calidad educativa, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones.

Otra razón clave para la selección de un diseño no experimental transversal es su capacidad para comparar diferentes variables en un momento específico. Esto permite analizar las relaciones entre la gestión del talento humano, la calidad educativa y la retención del personal docente de manera simultánea, lo que facilita la identificación de posibles asociaciones y áreas de mejora (Colson and Cooke, 2018).

Al obtener datos de múltiples fuentes en un solo punto en el tiempo, se pueden identificar correlaciones y tendencias que podrían no ser evidentes en otros diseños de investigación (Cabero-Almenara et al., 2020). Por tal motivo, el diseño no experimental transversal es la opción más adecuada para esta investigación, ya que permite una evaluación detallada y actualizada de la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro.

2.4. Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación

Como se explicó anteriormente, se utilizó una investigación de tipo secuencial, con métodos mixtos que incluyen tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. La combinación de estos métodos permite obtener una comprensión completa y holística de la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro. En primer lugar, se utilizó una metodología cualitativa, específicamente entrevistas en profundidad, con el propósito de explorar las percepciones, experiencias y perspectivas del personal docente y directivo sobre la gestión del talento humano en la institución.

A su vez, estas entrevistas permitieron capturar información detallada y rica que ayudó a comprender los desafíos, las fortalezas y las áreas de mejora en la gestión del talento humano. Adicional a las entrevistas cualitativas, se emplearon métodos cuantitativos, como encuestas estructuradas, para recopilar datos cuantificables sobre la percepción del personal docente sobre las prácticas de gestión del talento, la satisfacción laboral y la calidad educativa.

Estas encuestas proporcionaron datos numéricos que complementaron la información cualitativa recopilada a través de las entrevistas, permitiendo una evaluación más objetiva y comparativa de las percepciones y experiencias del personal docente en la institución. El propósito de estos métodos en el contexto de la investigación fue obtener una comprensión integral de la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro desde múltiples perspectivas.

La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permitió abordar las complejidades y matices del tema, proporcionando una imagen completa de las prácticas actuales, los desafíos y las áreas de mejora en la gestión del talento humano (Lindner et al., 2019). Además, estos métodos facilitaron la identificación de relaciones entre las variables estudiadas.

2.5. Instrumentos derivados de la metodología seleccionada

Los instrumentos derivados de la metodología seleccionada están diseñados para recopilar datos relevantes que permitan abordar las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos del estudio sobre la gestión del talento humano en la unidad educativa particular Generaciones del

Futuro. Dado que se ha optado por un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos, los instrumentos se han seleccionado cuidadosamente para obtener tanto datos cualitativos detallados como datos cuantitativos estructurados.

Para la parte cualitativa del estudio, se emplearon instrumentos como entrevistas semiestructuradas, las que permitieron obtener una comprensión profunda de las percepciones, experiencias y desafíos relacionados con la gestión del talento humano en la unidad educativa.

Las preguntas de la entrevista se diseñaron para explorar aspectos como las prácticas actuales de gestión del talento, las necesidades de desarrollo del personal y las barreras para la implementación efectiva de políticas de gestión del talento. Por otro lado, para la parte cuantitativa del estudio, se utilizaron instrumentos como encuestas estructuradas. Estas encuestas se diseñaron para recopilar datos sobre aspectos cuantitativos de la gestión del talento humano, como la percepción del personal sobre la eficacia de las políticas de gestión del talento, la satisfacción laboral y la retención del personal.

Las preguntas de la encuesta se formularon de manera que permitan respuestas cuantificables, lo que facilitó el análisis estadístico de los datos recopilados. Adicionalmente, se presenta la Tabla 1 en la que se detalla la conceptualización y operacionalización de las variables y categorías del estudio sobre la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro.

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de las Variables

| Variable | Definición | Dimensiones | Indicadores | Instrumentos | Escala de Valoración |
|--|--|--|--|--------------|----------------------|
| Independiente: Gestión del Talento Humano | Se refiere a las prácticas y políticas implementadas por la institución educativa para reclutar, seleccionar, desarrollar y retener al personal docente, así como para | - Políticas de reclutamiento y selección | Implementación de políticas de reclutamiento y selección efectivas | Entrevista | Cualitativa |
| | | - Desarrollo profesional y capacitación | Existencia de programas de desarrollo profesional y capacitación | | |
| | | - Retención del personal docente | Tasa de retención del personal docente | Encuesta | Escala ordinal |

| | | |
|--|---|--|
| promover su bienestar laboral y equilibrio trabajo-vida. | - Bienestar laboral y equilibrio trabajo-vida | Impacto del clima laboral en la satisfacción y compromiso del personal docente |
|--|---|--|

Nota. La Tabla 1 fue generada a través de la información recopilada en el marco teórico durante la revisión de literatura.

Como se observó en la Tabla 1, las variables se diseñaron meticulosamente para garantizar una comprensión clara y una medición precisa de los conceptos bajo investigación. La variable independiente, "Gestión del Talento Humano", se definió como el conjunto de políticas y prácticas utilizadas para reclutar, seleccionar, desarrollar, retener y promover el bienestar del personal docente y administrativo en la institución educativa.

Para operacionalizar esta variable, se dividió en varias dimensiones, como políticas de reclutamiento y selección, desarrollo profesional y capacitación, retención del personal docente, y bienestar laboral y equilibrio trabajo-vida. Estas dimensiones se evaluaron mediante entrevistas cualitativas, análisis documental y encuestas, dependiendo de la naturaleza de cada aspecto. Así, se concluyó que el uso de múltiples métodos y técnicas de recolección de datos garantizó la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos, brindando una base sólida para la toma de decisiones y la implementación de mejoras en la institución educativa.

2.6. Delimitación de la población y la muestra.

La población de este estudio se compuso del personal educativo de la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro. Específicamente, se seleccionaron los docentes como la muestra principal debido a su relevancia para el enfoque de investigación en procesos de gestión del talento humano en el ámbito educativo. Se eligieron diferentes departamentos y niveles educativos dentro de la institución para ser estudiados, basados en su disposición para participar en el proceso de investigación.

Inicialmente, el procedimiento de muestra implicó un enfoque sistemático que incluyó la participación de todo el personal educativo de la institución. Sin embargo, se seleccionó aleatoriamente un grupo reducido de docentes para ser entrevistados; el tipo de muestreo fue a conveniencia (Wild et al., 2022), lo que permitió una exploración más detallada de sus percepciones y experiencias en relación con los procesos de gestión del talento humano.

En segundo lugar, para la encuesta de percepción, se aplicó a un tamaño de muestra total determinado en función del número de docentes activos en la institución durante el período de estudio. Luego, utilizando un muestreo aleatorio simple para una población finita, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se obtuvo una muestra representativa de 20 docentes (Lohr, 2021).

Finalmente, los criterios de inclusión involucraron a docentes activos durante el período de estudio, asegurando que los participantes estuvieran actualmente comprometidos con la institución y expuestos a los procesos de gestión del talento humano que se evaluaron. Este enfoque garantizó que la muestra representara adecuadamente al personal educativo de la Unidad Educativa.

Para el estudio cualitativo, se seleccionaron tres participantes que incluyeron tanto docentes como directivos de la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro. Estos participantes fueron elegidos de manera aleatoria para garantizar una representación diversa de las perspectivas dentro de la institución. La primera categoría de participantes incluyó a un docente con experiencia de al menos cinco años en la enseñanza, quien ofreció una visión sobre las prácticas de gestión del talento humano desde el aula. La segunda categoría incluyó a un docente recién ingresado, lo que permitió explorar las percepciones y expectativas que tenían los nuevos educadores respecto a su desarrollo profesional y las oportunidades de capacitación disponibles. Finalmente, la tercera categoría estuvo compuesta por un directivo, quien brindó una perspectiva sobre la implementación de políticas de gestión del talento humano y su impacto en el rendimiento educativo de la institución. Esta diversidad de participantes permitió obtener un análisis más completo y enriquecedor sobre la gestión del talento humano en el contexto educativo.

2.7. Diagnóstico Inicial

Basado en los datos recopilados de las encuestas y entrevistas se ha elaborado el presente análisis que busca explicar a mayor detalle la realidad actual de la Unidad Educativa, para lo que, mediante estadística descriptiva se procede a realizar diferentes enfoques. La Tabla 2 presenta la información demográfica de la muestra recopilada (29 docentes).

Tabla 2*Información Demográfica de los docentes encuestados*

| Género | | |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Aspecto | Frecuencia (n) | Porcentaje (%) |
| Femenino | 20 | 69,0% |
| Masculino | 9 | 31,0% |
| Otros | 0 | 0,0% |
| Edad | | |
| 20 - 29 años | 5 | 17,2% |
| 30 - 39 años | 15 | 51,7% |
| 40 - 49 años | 6 | 20,7% |
| Mayor a 50 años | 3 | 10,3% |
| Media | | 36,86 |
| | | 10,84 |
| Desv. Estándar | | |
| Título de Tercer Nivel | | |
| Sí | 25 | 86,2% |
| No | 3 | 10,3% |
| Egresado/a | 1 | 3,4% |
| Título de Cuarto Nivel | | |
| Sí | 1 | 3,4% |
| No | 28 | 96,6% |
| Experiencia Docente | | |
| Tipo de Experiencia | En la Unidad Educativa | Experiencia Total |
| Media | 3,93 | 5,14 |
| Desv. Estándar | 3,96 | 4,44 |
| Min | 1 | 1 |
| Max | 15 | 15 |

Nota. La Tabla 2 fue generada a través de la información recopilada en la encuesta.

De acuerdo con la Tabla 1, la encuesta realizada a los docentes de la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro, basada en los cuestionarios de Gestión del Talento Humano y Satisfacción Laboral desarrollados por Núñez Aguiar (2023), nos dan una visión detallada del perfil y la experiencia de los profesores en esta institución.

En términos de género, la mayoría de los docentes son mujeres, representando el 69% de la muestra, mientras que los hombres constituyen el 31%. No se reporta la presencia de docentes que se

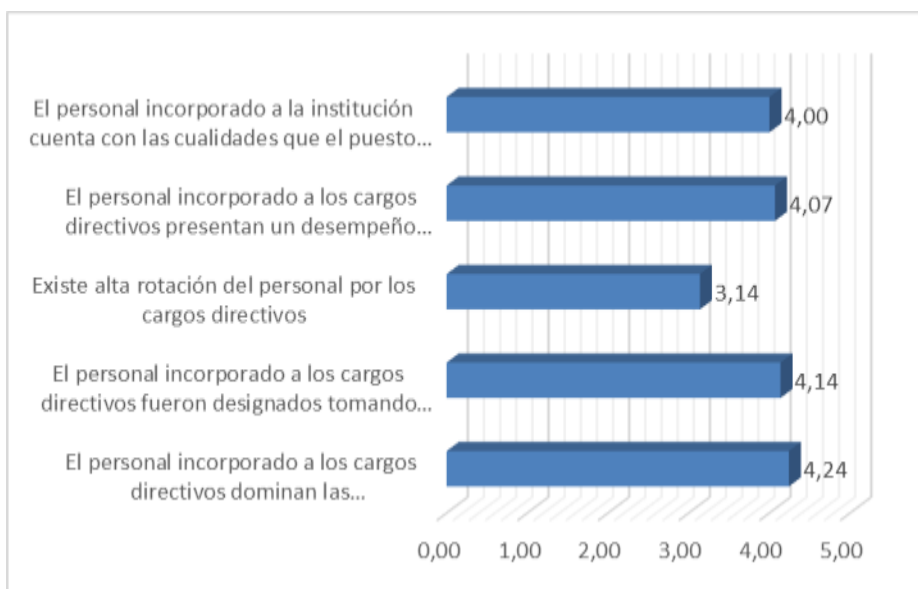
identifiquen con otros géneros. En cuanto a la edad, la mayor concentración de docentes se encuentra en el grupo de 30 a 39 años, con un 51,7%, seguido por el grupo de 20 a 29 años con un 17,2%. Los docentes de entre 40 y 49 años representan el 20,7%, y aquellos mayores de 50 años constituyen el 10,3%. La edad media de los docentes es de 36,86 años, con una desviación estándar de 10,84 años, indicando una diversidad en la edad del personal.

En relación con el nivel educativo, el 86,2% de los docentes posee un título de tercer nivel, mientras que solo el 3,4% cuenta con un título de cuarto nivel, lo que sugiere una baja representación de grados avanzados de estudios. Respecto a la experiencia docente, los datos revelan que la media de experiencia en la Unidad Educativa es de 3,93 años, y la experiencia total en el ámbito educativo es de 5,14 años.

Estas cifras indican una experiencia relativamente variada tanto en la institución como en el campo educativo en general, con un rango que va de 1 a 15 años en ambos casos. Por otro lado, se busca analizar los resultados generados de la Encuesta de Gestión del Talento Humano y Satisfacción Laboral desarrollados por Núñez Aguiar (2023), de los que contenían variables en escala de Likert para expresar diferentes opiniones y perspectivas sobre aspectos a evaluar. La Figura 1 presenta la perspectiva docente referente a la gestión directiva en la Unidad Educativa.

Figura 1

Perspectiva de los Docentes sobre la Gestión de los Directivos en la U.E.



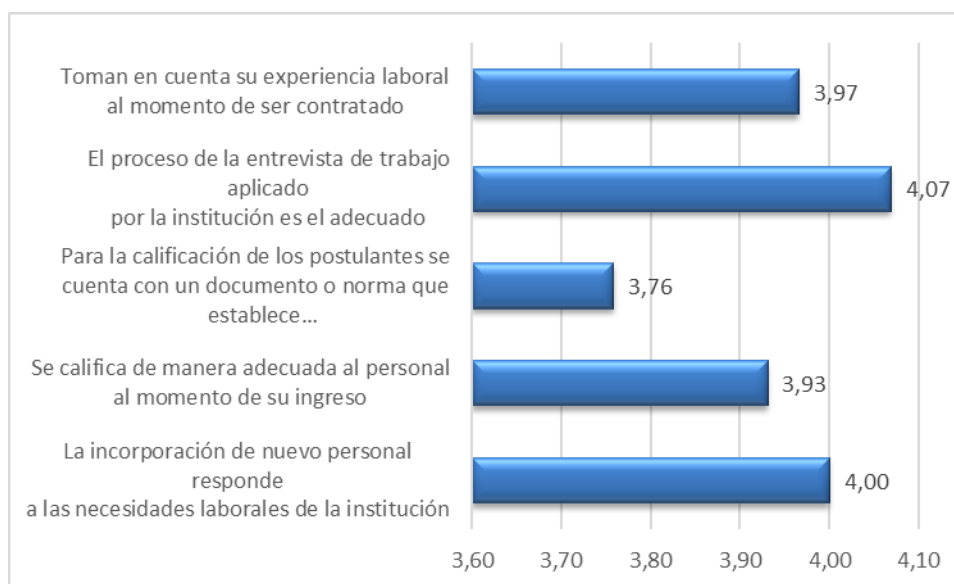
Nota. La Figura fue generada a través de la información recopilada en la encuesta.

De acuerdo a la Figura 1, los docentes valoran positivamente las competencias y el desempeño del personal en cargos directivos. La media de la percepción de que "el personal incorporado a los cargos directivos domina las funciones de este" es de 4,24 sobre 5, lo que indica una alta apreciación de la capacidad y conocimiento que los directivos tienen sobre sus funciones. De manera similar, la percepción de que los directivos fueron designados en función de sus méritos y cualidades también es alta, con una media de 4,14, sugiriendo que los docentes creen que las decisiones de nombramiento son justas y basadas en competencias.

Por otro lado, la percepción de la existencia de alta rotación de personal en los cargos directivos tiene una media de 3,14, lo que sugiere que los docentes tienen una percepción neutral sobre este aspecto, indicando quizás una preocupación moderada o una falta de información clara sobre la estabilidad en estos cargos. Luego, la Figura 2 analiza la perspectiva de los docentes sobre el proceso de contratación actual.

Figura 2

Perspectiva de los Docentes sobre el Proceso de Contratación de Personal Nuevo.



Nota. La Figura fue generada a través de la información recopilada en la encuesta.

La Figura 2 muestra que calificación del personal al momento de su ingreso obtiene una media de 3,93, reflejando una valoración favorable pero ligeramente menos entusiasta, lo que podría indicar áreas de mejora en la precisión o la metodología de evaluación inicial. La percepción de que "Para la calificación de los postulantes se cuenta con un documento o norma que establece los criterios de selección" tiene una media de 3,76, esto sugiere que, aunque existe cierta normatividad en los

criterios de selección, hay espacio para fortalecer y clarificar estos documentos y procedimientos para garantizar una mayor transparencia y consistencia en el proceso.

En cuanto a la afirmación sobre el proceso de entrevista de trabajo, con una media de 4,07, los docentes valoran positivamente que el proceso aplicado sea considerado adecuado, lo que refleja un nivel alto de satisfacción con la metodología empleada durante las entrevistas. Finalmente, la media de 3,97 en la afirmación "Toman en cuenta su experiencia laboral al momento de ser contratado" indica que, en general, se reconoce la importancia de la experiencia laboral en el proceso de contratación, aunque puede haber margen para una mayor integración de esta variable en la toma de decisiones. Por otro lado, la Figura 3 presenta información sobre la formación docente.

Figura 3

Perspectiva sobre la Formación Continua de los Docentes



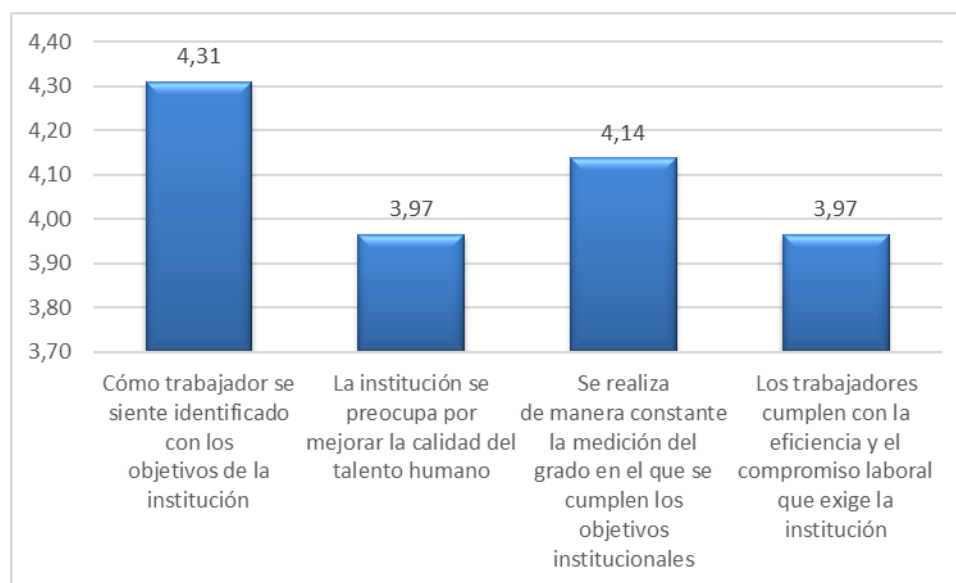
Nota. La Figura fue generada a través de la información recopilada en la encuesta.

La Figura 3 analiza Los datos obtenidos sobre la perspectiva docente respecto a la formación continua en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro revelan varias percepciones clave. La media de 3,76 en la afirmación "La institución brinda una formación adecuada, después de haber contratado a un personal" sugiere que, aunque los docentes reconocen el esfuerzo institucional en proporcionar formación continua, consideran que existe espacio para mejorar la calidad o la adecuación de esta capacitación.

La media de 3,90 en "Se evalúa de manera adecuada el desarrollo profesional de los trabajadores" indica que hay una percepción positiva, aunque no completamente entusiasta, sobre la forma en que la institución evalúa el progreso profesional de su personal. Finalmente, con una media de 3,79 en la afirmación "La institución evalúa de manera óptima el conocimiento de los trabajadores, mientras son capacitados", se percibe una valoración moderadamente positiva, lo que podría sugerir que si bien se realiza una evaluación del conocimiento durante la capacitación, podría haber áreas para optimizar este proceso para asegurar una evaluación más efectiva. La Figura 4 explica las opiniones sobre la Gestión Institucional:

Figura 4

Perspectiva sobre la Gestión Institucional



Nota. La Figura fue generada a través de la información recopilada en la encuesta.

En cuanto a la gestión institucional, los resultados reflejan una alta identificación y satisfacción entre los docentes respecto a los objetivos y la gestión de la institución. La afirmación "Cómo trabajador se siente identificado con los objetivos de la institución" tiene una media destacada de 4,31, lo que indica un fuerte sentido de alineación con la misión y metas institucionales por parte del personal.

La percepción de que "La institución se preocupa por mejorar la calidad del talento humano" tiene una media de 3,97, sugiriendo que los docentes valoran el esfuerzo institucional en la mejora continua del personal, aunque hay margen para una mayor percepción de compromiso en esta área. Por otro lado, la afirmación sobre la medición constante del grado en el que se cumplen los objetivos

institucionales recibe una media de 4,14, indicando una percepción positiva sobre la evaluación y seguimiento de los objetivos.

Figura 5

Motivación Docente y Meritocracia



Nota. La Figura fue generada a través de la información recopilada en la encuesta.

En la Figura 5 se muestra que la afirmación "La directiva de la institución se encarga de motivar a los trabajadores de manera adecuada" tiene una media de 3,66, lo que indica una valoración moderada sobre la efectividad de la directiva en motivar al personal. Aunque la calificación es positiva, sugiere que hay oportunidades para mejorar las estrategias de motivación. En cuanto a los programas específicos para promover la motivación laboral, la media de 3,10 señala una percepción menos favorable, indicando que la existencia o la efectividad de estos programas no es ampliamente reconocida por los docentes, esto puede señalar una necesidad de desarrollar o comunicar mejor los programas destinados a fomentar la motivación en el personal.

A su vez, la afirmación sobre el compromiso de los trabajadores con la institución recibe una media de 4,17, lo que indica que, en general, los docentes sienten un fuerte sentido de compromiso hacia la institución. Este resultado positivo refleja una buena disposición y lealtad por parte del personal hacia los objetivos y la misión institucional. La percepción de que "Los trabajadores pueden acceder a mejores puestos en función de sus méritos" tiene una media de 3,45, lo que sugiere que, aunque

existe una oportunidad para el ascenso basada en méritos, los docentes pueden no estar completamente convencidos de la equidad o la transparencia de este proceso.

Similarmente, la afirmación de que "La meritocracia es un sistema implantado en todas las áreas y funciones de la institución" también muestra una media de 3,48, indicando una percepción moderada sobre la implementación de un sistema meritocrático a lo largo de la institución. Por último, las afirmaciones relacionadas con los ascensos — "La directiva de la institución realiza ascensos cuando un trabajador muestra un desempeño excelente" y "Los ascensos se realizan en función de las cualidades y calidad laboral del personal" — tienen medias de 3,45 y 3,48, respectivamente. Continuando con el análisis, se muestran los resultados de satisfacción laboral basada en diferentes aspectos.

Los aspectos relacionados con el desempeño y la responsabilidad en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro reflejan una percepción muy positiva entre los docentes. Los resultados muestran que los docentes se sienten bastante seguros en cuanto a sus tareas y responsabilidades. La afirmación "Sé bien lo que tengo que hacer" obtiene la puntuación más alta con una media de 4,62, indicando una clara comprensión de sus funciones por parte del personal.

Además, los docentes valoran positivamente la independencia en el desempeño de sus tareas, con una media de 4,55 en "Me manejo solo en el desempeño de mi trabajo" y "Soy muy responsable con mi trabajo". La satisfacción general con el trabajo, medida por la afirmación "Cuando pienso en mi trabajo me siento bien", también es alta, con una media de 4,41. Estos resultados sugieren que el personal se siente competente y responsable en sus roles, y está satisfecho con su desempeño y las expectativas establecidas por la institución. En cuanto a las condiciones laborales y la compensación, las percepciones son más variadas. La media de 3,79 para "Estoy a gusto con las condiciones en que trabajo" y 3,72 para "Estoy conforme con mi sueldo" indica una satisfacción moderada con las condiciones laborales y la compensación, sugiriendo que estos aspectos podrían necesitar mejoras.

A pesar de esto, los docentes se sienten relativamente seguros sobre su futuro en la institución, con una media de 4,10 en "Estoy seguro de seguir trabajando por largo tiempo en la institución". Esto muestra que, a pesar de las preocupaciones sobre las condiciones y el sueldo, hay un nivel de confianza en la estabilidad laboral a largo plazo. Los resultados en relación con la participación en la toma de decisiones y la capacitación reflejan una percepción mixta. La media de 4,03 en "Me toman en cuenta para tomar decisiones en mi área de trabajo" sugiere una apreciación positiva del

involucramiento en decisiones relevantes. Sin embargo, la percepción de apoyo institucional para la capacitación es algo más crítica, con una media de 3,90 para "La institución me apoya para obtener capacitación" y 3,97 para "Tengo buena capacitación para mi trabajo". Estos resultados indican que, aunque los docentes valoran la capacitación, pueden sentir que hay margen para mejorar el apoyo y la calidad de la formación recibida.

La afirmación "Con el trabajo que desempeño tengo buen futuro laboral" tiene una media de 3,90, sugiriendo una expectativa moderada sobre las oportunidades de crecimiento profesional. Por otro lado, la percepción sobre la comunicación e información dentro de la institución es en general positiva. La media de 4,17 para "La información es clara para todos los trabajadores de la institución" y 4,34 para "Sé a quién preguntar ante cualquier duda" indica que los docentes sienten que la comunicación es efectiva y que tienen acceso a la información necesaria para desempeñar sus funciones.

En términos de reconocimiento y apoyo por parte de los superiores, los resultados son mayoritariamente positivos. La media de 4,07 en "Generalmente mis superiores reconocen mi trabajo" sugiere que los docentes sienten que su esfuerzo es apreciado. Además, la media de 4,28 en "Mis jefes están muy preparados para ocupar el cargo que desempeñan" indica una alta percepción de competencia entre los superiores. La afirmación "Mis superiores me apoyan cuando tengo problemas personales" también recibe una puntuación positiva de 4,17, destacando el apoyo personal que los docentes reciben. Estos resultados muestran que, en general, los docentes sienten que reciben el reconocimiento y el apoyo necesarios por parte de sus superiores.

Los datos sobre la relación y el apoyo entre compañeros de trabajo reflejan una imagen positiva, aunque con algunas áreas de mejora. La media de 4,52 en "Tengo buena relación con mis compañeros" muestra que los docentes valoran altamente las relaciones laborales positivas. Sin embargo, las medias para "Tengo confianza con mis compañeros" (3,86) y "Mis compañeros de trabajo además son mis amigos" (3,69) sugieren que, aunque las relaciones son buenas, la confianza y la amistad entre compañeros podrían no ser tan fuertes como la relación general. Estos resultados reflejan un ambiente de trabajo colaborativo, pero con posibilidades de fortalecer la cohesión y el apoyo mutuo.

Finalmente, en cuanto a la información y el conocimiento de las normas, los resultados son en general positivos. La media de 4,41 en "Conozco las normas de la empresa" indica que los docentes están bien informados sobre las políticas y procedimientos. Sin embargo, la media de 3,76 en "Estoy

informado de lo que sucede en mi empresa" muestra una percepción más crítica, sugiriendo que, aunque conocen las normas, podrían sentir que no siempre están al tanto de los acontecimientos importantes dentro de la institución. Estos datos indican que, mientras la información formal sobre normas está bien comprendida, la comunicación sobre eventos y cambios podría mejorar.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

En el presente capítulo se pone en marcha el diseño de la propuesta para el desarrollo de los procesos de gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro. La propuesta se basa en un análisis integral de las prácticas actuales de gestión del talento humano en la institución, considerando aspectos clave como el reclutamiento, selección, capacitación, retención, y bienestar del personal docente. Este capítulo presenta los detalles de la propuesta y su validación, fundamentada teóricamente y ajustada a las necesidades específicas de la unidad educativa.

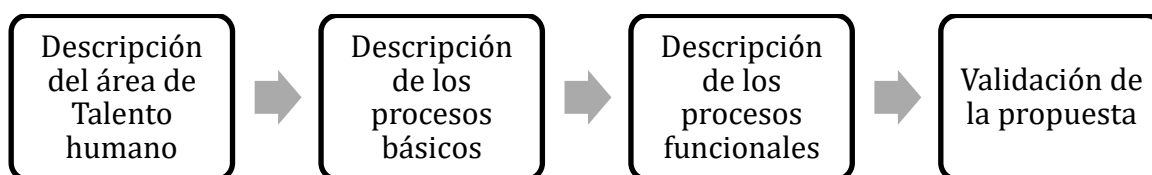
3.1. Presentación de la propuesta

La propuesta está diseñada con el fin de optimizar los procesos de gestión del talento humano, mejorando la eficiencia y efectividad en la administración del personal docente. Uno de los principales objetivos es establecer un marco formal para el reclutamiento, desarrollo profesional y bienestar del personal docente, lo que permitirá una mejor alineación entre los recursos humanos y los objetivos institucionales. La propuesta incluye la creación de políticas claras y procedimientos bien definidos que faciliten la atracción, retención y motivación del talento docente.

La implementación de un área de gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro se presenta como una necesidad imperante para optimizar los procesos administrativos y mejorar el rendimiento educativo. En este sentido, la propuesta se articula en varias fases que garantizan un enfoque sistemático y efectivo. En primer lugar, se propone realizar un diagnóstico exhaustivo de las prácticas actuales de gestión del talento humano en la institución, identificando fortalezas y debilidades en el reclutamiento, la selección, la capacitación, la retención y el bienestar del personal docente. Este análisis servirá como base para el diseño de políticas y procedimientos que respondan a las necesidades específicas de la unidad educativa. A continuación, la Figura 6 presenta el Diagrama de la Implementación de Proceso de Talento Humano.

Figura 6

Diagrama de la Implementación de Proceso de Talento Humano.



Nota. La Figura fue generada a través de la información recopilada en la encuesta.

La propuesta incluye la elaboración de un marco normativo interno que regule los procesos de gestión del talento humano, estableciendo criterios claros para la contratación y desarrollo profesional de los docentes. Este marco no solo facilitará la atracción y retención de talento, sino que también promoverá un ambiente laboral positivo que fomente la motivación y el compromiso del personal. La capacitación continua se integrará como un pilar fundamental, con programas de formación que se alineen con las competencias requeridas y los objetivos institucionales.

Con el segundo apartado, es importante la creación de canales de comunicación efectivos también se contempla en la propuesta, garantizando que los docentes tengan acceso a información relevante sobre oportunidades de desarrollo y bienestar. Estos canales facilitarán la retroalimentación constante entre directivos y docentes, permitiendo ajustes y mejoras en las prácticas de gestión del talento humano. Asimismo, se incluirán iniciativas para evaluar el impacto de estas políticas en el desempeño docente y el clima organizacional, asegurando que las acciones implementadas respondan a las realidades y expectativas de los educadores.

Por lo que, la propuesta enfatiza la importancia de una cultura organizacional que valore y respete la diversidad, promoviendo un entorno inclusivo donde todos los docentes se sientan valorados y motivados. Esta visión integral para el desarrollo del área de gestión del talento humano busca no solo mejorar la calidad educativa, sino también contribuir al bienestar general del personal, consolidando así un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Se plantea la implementación de un proceso de reclutamiento y selección que asegure la incorporación de personal docente altamente calificado y alineado con la misión y visión de la unidad educativa. Este proceso integrará evaluaciones objetivas y entrevistas estructuradas que permitan identificar las competencias pedagógicas y personales más adecuadas para el contexto educativo. En segundo lugar, la propuesta incluye un programa de desarrollo profesional continuo, que asegure que los docentes tengan acceso a oportunidades de capacitación y actualización en las últimas tendencias educativas.

Este programa buscará fortalecer las habilidades pedagógicas del personal, así como fomentar su crecimiento profesional dentro de la institución. Otro aspecto central de la propuesta es la implementación de políticas de retención del personal docente, con el objetivo de minimizar la rotación de personal y asegurar la estabilidad del equipo docente. Se propondrán incentivos, tanto monetarios como no monetarios, para fomentar el compromiso y la satisfacción laboral del personal. Finalmente, se integrará un sistema de bienestar laboral que promueva un equilibrio entre la vida

personal y profesional del docente. Este sistema incluirá programas de apoyo emocional y psicológico, así como actividades de recreación y bienestar, con el fin de mejorar el clima laboral y reducir el estrés.

3.2. Objetivos de la Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se han establecido los siguientes objetivos:

- Desarrollar procesos de gestión del talento humano que contribuyan a la optimización del desempeño del personal docente, mejorando así la calidad educativa de la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro.
- Proponer mejoras en los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo profesional y retención del personal docente.
- Implementar políticas de bienestar laboral que favorezcan un clima organizacional positivo y un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

3.3. Fundamentación Teórica

La gestión del talento humano es un área crítica dentro de cualquier organización educativa, ya que el éxito de la institución depende en gran medida del desempeño y compromiso de su personal docente. De acuerdo con Chiavenato (2011), la gestión de recursos humanos implica la administración de las habilidades, actitudes y conocimientos del personal, con el fin de alinear sus capacidades con los objetivos estratégicos de la organización.

En este sentido, la propuesta de mejora para la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro se fundamenta en la necesidad de optimizar la administración del personal docente para alcanzar una mayor calidad educativa. El reclutamiento y selección de personal es una de las funciones más importantes en la gestión del talento humano. Según Werther y Davis (2008), un proceso de reclutamiento efectivo debe ser estratégico, y las organizaciones deben identificar claramente las competencias requeridas en el personal para garantizar su adaptación a la cultura organizacional. En este contexto, la propuesta busca establecer un sistema de selección basado en competencias, que permita identificar a los candidatos más adecuados para los cargos docentes.

En cuanto al desarrollo profesional, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) destacan que la capacitación continua es esencial para mantener al personal actualizado y comprometido. En el ámbito educativo, esta actualización no solo debe estar centrada en las metodologías de enseñanza, sino también en las habilidades interpersonales y en el manejo de las tecnologías emergentes. La

propuesta incluye un plan de capacitación diseñado para mejorar la efectividad pedagógica y la satisfacción profesional del personal docente. La retención de talento es otro aspecto clave, y según Dessler (2017), la alta rotación de personal puede tener un impacto negativo en el clima organizacional y en los resultados académicos de los estudiantes. La propuesta aborda esta problemática implementando incentivos y programas de reconocimiento que fomenten la lealtad y el compromiso del personal.

Desde una perspectiva de bienestar laboral, Robbins y Judge (2019) señalan que un entorno laboral saludable es fundamental para la satisfacción del personal. La propuesta incluye un conjunto de políticas de bienestar que buscan reducir los niveles de estrés, mejorar la comunicación interna y crear un ambiente de trabajo más colaborativo. Además, la propuesta se sustenta en la teoría del equilibrio entre trabajo y vida personal de Greenhaus y Allen (2010), quienes subrayan la importancia de fomentar un entorno laboral que permita a los empleados equilibrar sus responsabilidades laborales con sus compromisos personales. Esto no solo mejora el bienestar individual, sino que también tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral y en la retención del personal. La teoría del capital humano de Becker (1964) también respalda la propuesta, ya que destaca la importancia de invertir en la formación y desarrollo de los empleados como un recurso clave para mejorar la competitividad y el desempeño organizacional. En el contexto educativo, esto es particularmente relevante, ya que la calidad del personal docente influye directamente en la calidad educativa que reciben los estudiantes.

Asimismo, la propuesta incorpora elementos de la gestión estratégica de recursos humanos, como lo mencionan Ulrich y Brockbank (2005), quienes señalan que la alineación entre la gestión del personal y la estrategia organizacional es clave para el éxito a largo plazo. En este caso, la propuesta busca integrar los procesos de gestión del talento humano con los objetivos estratégicos de la institución, asegurando que cada acción contribuya al desarrollo educativo.

3.4. Características de la Propuesta

La propuesta se caracteriza por su enfoque integral y sistemático en la gestión del talento humano. En primer lugar, aborda cada uno de los procesos clave de la gestión del talento humano, desde el reclutamiento y selección hasta la retención y bienestar del personal. Cada uno de estos procesos está interrelacionado y se complementa para garantizar una gestión eficiente y efectiva.

Además, la propuesta se destaca por su flexibilidad, lo que permite su adaptación a las necesidades específicas de la institución. Se basa en principios modernos de gestión del talento humano, que

permiten ajustar los procesos en función de los cambios en el entorno educativo y las demandas del personal.

Otro aspecto relevante es el enfoque en el bienestar integral del personal docente. No solo se enfoca en mejorar las condiciones laborales desde una perspectiva técnica, sino que también considera el bienestar emocional y psicológico del personal, reconociendo que un ambiente laboral positivo es clave para mantener la motivación y el compromiso del equipo docente. Por lo que, se incluye la implementación de tecnologías y herramientas digitales que faciliten la gestión de personal. Finalmente, la propuesta se fundamenta en un enfoque de mejora continua, lo que implica que los procesos de gestión del talento humano deben ser evaluados y ajustados de manera regular para asegurar su eficacia y relevancia en el tiempo.

3.5. Desarrollo de la Propuesta

La propuesta para el desarrollo de los procesos de gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro está estructurada de manera integral, abarcando tanto los procesos administrativos como las dinámicas humanas necesarias para su implementación exitosa.

3.5.1. Estructura y dinámica de los componentes de la propuesta

La estructura se organiza en tres componentes principales: reclutamiento y selección, desarrollo profesional y retención, y bienestar laboral y equilibrio trabajo-vida. Cada uno de estos componentes está interrelacionado y se despliega en subprocesos específicos que permiten una gestión más eficiente y estratégica del personal docente. El primer componente, reclutamiento y selección, establece directrices claras para la atracción de personal docente calificado y alineado con los valores institucionales.

Se propone la creación de procedimientos que especifiquen los pasos a seguir en la convocatoria, filtrado de candidatos, entrevistas y evaluaciones de competencias. El segundo componente, desarrollo profesional y retención, se enfoca en la capacitación continua y el crecimiento profesional del personal docente. Este componente tiene dos dinámicas fundamentales: la formación pedagógica a través de talleres y seminarios internos, y la creación de programas de mentoría en los que docentes más experimentados guíen a los nuevos miembros del equipo. Estas dinámicas permiten el fortalecimiento de las competencias técnicas y pedagógicas del personal, a la vez que se fomenta un sentido de pertenencia y compromiso dentro de la institución.

Dentro de este segundo componente, se establece también una dinámica de evaluación continua, en la cual los docentes reciben retroalimentación constante sobre su desempeño. Esta evaluación no solo se limita a aspectos académicos, sino también al manejo del aula y las interacciones con los estudiantes.

Las evaluaciones serán realizadas mediante observaciones de clase, entrevistas con el personal directivo, y encuestas de satisfacción estudiantil. El objetivo es crear un ciclo de mejora continua en el cual los docentes puedan crecer y mejorar constantemente en sus áreas de trabajo. El tercer componente, bienestar laboral y equilibrio trabajo-vida, establece directrices orientadas a mejorar la calidad de vida del personal docente dentro y fuera del ámbito laboral. Este componente tiene como objetivo crear un ambiente de trabajo saludable y sostenible. Entre las directrices propuestas se encuentran la implementación de horarios flexibles y la promoción de prácticas de autocuidado y bienestar emocional. Las dinámicas relacionadas a este componente incluyen la creación de espacios para la recreación y socialización dentro de la institución, así como la oferta de talleres de manejo del estrés y mindfulness.

En cuanto a la dinámica organizativa, se propone la creación de un comité de bienestar laboral que se encargue de gestionar y supervisar estas actividades. Este comité estará compuesto por representantes de los docentes, personal administrativo, y directivos, quienes trabajarán conjuntamente para asegurar que las necesidades del personal se tomen en cuenta y se implementen soluciones acordes.

Se propone que cada uno de los componentes sea evaluado trimestralmente para medir su efectividad. Esta evaluación estará basada en indicadores clave como la satisfacción laboral, el desempeño docente y la tasa de retención del personal. Las dinámicas de retroalimentación incluirán reuniones entre el comité de talento humano y los docentes, para discutir posibles mejoras y ajustar los procesos según las necesidades emergentes.

Para asegurar el éxito de la propuesta, se sugiere implementar un sistema de comunicación abierto y transparente entre los docentes y la administración. Esto permitirá que los docentes expresen sus preocupaciones y sugerencias, fomentando un clima de confianza y colaboración. Asimismo, se propondrá la creación de un canal digital en el que los docentes puedan reportar cualquier problema relacionado con su trabajo, como exceso de carga laboral o dificultades en la planificación de clases. Otro elemento esencial en la estructura de la propuesta es el apoyo tecnológico, la gestión del talento humano estará apoyada por un sistema de información que centralice los datos sobre la evaluación

docente, la participación en capacitaciones y los indicadores de bienestar. Este sistema permitirá un seguimiento más detallado y preciso de cada uno de los aspectos contemplados en la propuesta, facilitando la toma de decisiones informadas por parte del equipo directivo.

La dinámica de la implementación de la propuesta también incluye la formación de líderes dentro del equipo docente. Se propondrá la creación de un programa de liderazgo educativo que permita a ciertos docentes asumir roles de mayor responsabilidad en la gestión de proyectos pedagógicos, lo que contribuirá no solo a su desarrollo profesional, sino también a la descentralización de la toma de decisiones en la institución.

Finalmente, la propuesta establece la evaluación a largo plazo de su efectividad. Se sugiere realizar un análisis anual de los resultados obtenidos en cuanto a la satisfacción del personal, la calidad educativa y la retención del talento humano. Este análisis permitirá identificar las áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios para que la gestión del talento humano siga evolucionando y respondiendo a las necesidades tanto del personal como de los estudiantes.

3.5.2. Descripción de los requerimientos metodológicos y/o tecnológicos

Para llevar a cabo la propuesta, se requieren una serie de herramientas metodológicas y tecnológicas que permitan su implementación de manera eficiente. En primer lugar, será necesario contar con un sistema de gestión de recursos humanos que centralice y organice toda la información relacionada con el personal docente, incluyendo datos sobre su contratación, desempeño, capacitaciones y bienestar. Este sistema facilitará la toma de decisiones basada en datos y permitirá un seguimiento detallado de los indicadores clave de gestión.

En cuanto a los requerimientos tecnológicos, será imprescindible la adquisición de una plataforma digital que permita la gestión de los programas de capacitación en línea, así como la evaluación continua del desempeño docente. Esta plataforma deberá contar con herramientas que faciliten la creación de módulos de aprendizaje en línea, la asignación de cursos y la recopilación de datos sobre el progreso de los docentes en su formación continua.

Además, se propone la implementación de un sistema de encuestas y feedback digital que permita a los estudiantes y a otros miembros del personal proporcionar retroalimentación sobre el desempeño de los docentes. Este sistema debe ser fácil de usar y accesible desde dispositivos móviles, para asegurar que la participación en las encuestas sea lo más amplia y representativa posible. Desde una perspectiva metodológica, se utilizará un enfoque mixto, que combine tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Las encuestas, tanto para docentes como para estudiantes,

proporcionarán datos cuantitativos sobre la satisfacción y el desempeño, mientras que las entrevistas y grupos focales permitirán obtener una comprensión más profunda de las experiencias y percepciones del personal docente.

En cuanto a la recopilación de datos, será fundamental contar con un equipo de evaluadores que realicen observaciones en el aula y entrevistas con el personal docente. Estos evaluadores deberán estar capacitados en técnicas de evaluación pedagógica y en la utilización de los instrumentos tecnológicos para la recopilación y análisis de datos. Los datos obtenidos se analizarán mediante software estadístico y herramientas de análisis cualitativo, garantizando un enfoque riguroso y objetivo.

Finalmente, será necesario contar con un equipo de soporte tecnológico que garantice el buen funcionamiento de las plataformas y sistemas digitales implementados. Este equipo deberá estar disponible para resolver cualquier problema técnico que pueda surgir durante el uso de las herramientas tecnológicas, así como para proporcionar capacitación a los docentes en el uso de las mismas.

3.5.3. Fases y Estructura para el Desarrollo de la Propuesta

El desarrollo de la propuesta se estructurará en varias fases interrelacionadas, cada una de estas fases está diseñada para asegurar un enfoque sistemático y coherente que permita la implementación exitosa de los procesos. A continuación, se describen las fases que componen esta propuesta, cabe recalcar que el presente documento abarca desde la fase 1 de diagnóstico hasta la fase 3 de validación, la implementación y demás fases quedan a discreción de la Unidad Educativa.

3.5.3.1. Fase 1 de Diagnóstico de la situación actual

En el Capítulo 2, de este documento, se detalló el Diagnóstico inicial, basado en las encuestas y entrevistas realizadas en la institución. En el presente apartado, se realiza un Análisis FODA sobre esta información levantada previamente, para que sea una línea base estructural para el desarrollo de esta propuesta.

Tabla 3

Análisis FODA de la Institución en relación a la Gestión del Talento Humano

| Fortalezas | Oportunidades |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. La fuerte alineación con los objetivos institucionales permite fomentar el compromiso en nuevos programas de capacitación y formación. 2. La buena relación entre compañeros y la claridad en la información interna pueden facilitar la implementación de procesos de meritocracia y motivación laboral más transparentes. 3. El desempeño directivo bien valorado puede ser un factor clave para garantizar la estabilidad en los cargos de liderazgo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el alto compromiso de los docentes para implementar programas de formación continua más sólidos y mejorar el desarrollo profesional. 2. Utilizar las relaciones laborales positivas para mejorar la confianza y fortalecer los equipos de trabajo. 3. Fomentar la obtención de títulos de cuarto nivel entre el personal docente para mejorar la competitividad académica. |
| Debilidades | Amenazas |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. La moderada satisfacción con el salario y las condiciones laborales podría afectar la retención de personal a largo plazo. 2. La percepción crítica sobre la evaluación del desarrollo profesional podría disminuir la efectividad de los programas de formación continua. 3. La confianza moderada entre compañeros puede debilitar la cohesión de los equipos de trabajo, afectando la colaboración y el ambiente laboral. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Si no se mejoran las condiciones salariales y laborales, podría incrementarse la rotación de personal, afectando la estabilidad institucional. 2. La falta de un sistema meritocrático claro puede reducir la motivación y el compromiso del personal, afectando la eficiencia y el rendimiento institucional. 3. La alta rotación en cargos directivos y la insatisfacción con la formación continua podrían debilitar la estructura de liderazgo y la calidad del talento humano en el largo plazo. |

El análisis FODA de la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro revela varias fortalezas que pueden ser aprovechadas para mejorar sus procesos. Entre estas, destaca la fuerte alineación de los docentes con los objetivos institucionales, lo que indica un alto nivel de compromiso y cohesión. También se aprecia una percepción positiva sobre las competencias de los directivos, así como una comunicación interna clara y efectiva. Las relaciones laborales positivas entre compañeros fortalecen el ambiente de trabajo. Sin embargo, el análisis también señala algunas áreas que requieren atención, como la percepción moderada sobre la meritocracia y los procesos de

ascenso, y la necesidad de mejorar los programas de formación continua, áreas clave para aumentar la motivación del personal.

Entre las oportunidades identificadas, se destaca la posibilidad de mejorar el desarrollo profesional y la formación continua, aprovechando el compromiso de los docentes. También existe la oportunidad de fomentar la obtención de grados académicos más altos entre el personal, lo que incrementaría la competitividad de la institución. Sin embargo, las amenazas incluyen la posible insatisfacción con las condiciones laborales y la percepción de inestabilidad en los cargos directivos, lo que podría afectar la retención de talento

3.5.3.2. Fase 2 de Diseño de los procesos de Gestión del Talento Humano

Con base en la información detallada en el apartado anterior, se insta a la realización de Procesos de Gestión de Talento Humano, por lo que se desarrollan a continuación:

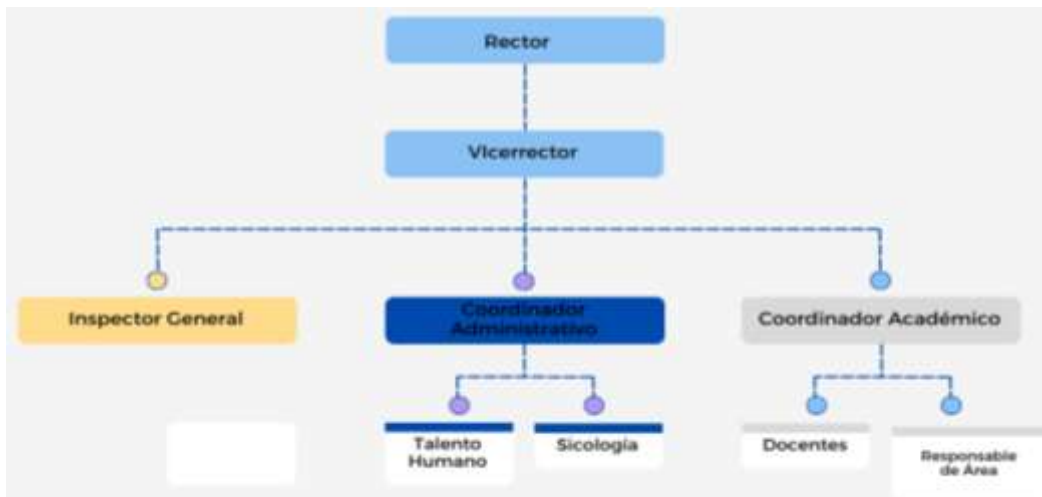
- Perfiles de cargo y roles de los puestos claves.
- Procesos de selección y contratación.
- Programas de capacitación y desarrollo profesional.
- Políticas para el bienestar laboral y el equilibrio trabajo-vida.

3.5.3.3. Perfiles y roles de los puestos claves.

Inicialmente, se desarrollan el organigrama de la institución, en base a lo estudiado en la institución, la Figura 7 detalla esta información.

Figura 7

Organigrama de la Unidad Educativa



Nota. La Figura fue generada a través de la información recopilada en la encuesta.

Adicionalmente, se elaboran perfiles de cargo para el área operativa de la institución, por lo que se desarrolla el Perfil de Cargo del Coordinador Académico y Docentes (Ver Anexo 3). El desarrollo de estos perfiles de cargo ayuda a estandarizar los procesos de contratación y a su vez a asegurar que cada profesional contratado posea el perfil que se requiere para ejecutar dicho puesto en la institución. Los perfiles de cargo fueron elaborados por los autores para que la institución tenga un mejor control de dicho proceso interno.

3.5.3.4. Procesos de selección y contratación.

Para la elaboración del Proceso de Selección y Contratación de la Unidad Educativa, se ha desarrollado un instructivo pertinente para que el proceso fluya y tenga trazabilidad en cualquier parte del proceso, independientemente la persona que se encuentre en el puesto de responsabilidad del área. El proceso de Selección y Contratación de Docentes es una fase crítica dentro de la gestión del talento humano, cuyo objetivo es incorporar profesionales que cumplan con los perfiles requeridos y se alineen con los valores y objetivos institucionales, el proceso es detallado en el Instructivo de Selección y Contratación (Ver Anexo 4) y se presentan los flujos correspondientes.

Tabla 4

Flujograma del Proceso de Reclutamiento de Personal

| PROCESO |
|---------|
|---------|











| INCORPORACIÓN DE PERSONAS | | |
|---|---|--|
| RECLUTAMIENTO | | |
| Unidad: Coordinación Administrativa | Área responsable: Talento Humano | |
| DIAGRAMA DE FLUJO | | |
| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | PROCEDIMIENTOS |
|  | | |
|  | | |
|  | Evaluación de las vacantes en las áreas de la Unidad Educativa. El rector y el coordinador administrativo analizan las vacantes existentes. | Reuniones periódicas para revisar las necesidades del personal, análisis de la carga de trabajo y necesidades futuras. |
|  | | |
|  | Se elabora una descripción detallada del puesto vacante, que incluye responsabilidades, requisitos y competencias necesarias. | Revisión de los perfiles de puestos existentes, consulta con directivos para especificar las necesidades del área. |
|  | | |
|  | Se publican las vacantes en diferentes medios (internos y externos) para atraer candidatos adecuados. | Creación de anuncios de empleo, selección de plataformas adecuadas (web, redes sociales, prensa) para la difusión de la vacante. |
|  | | |
|  | Se reciben las solicitudes de los interesados, junto con sus documentos (currículum, certificados, etc.). | Creación de un sistema de seguimiento, revisión de las solicitudes para confirmar que cumplen con los requisitos mínimos establecidos. |
|  | | |

Tabla 5

Flujograma del Proceso de Selección de Personal

| PROCESO |
|---------|
|---------|








| SELECCIÓN DE PERSONAL | | |
|---|--|--|
| Unidad: Coordinación Administrativa | Área responsable: Talento Humano | |
| DIAGRAMA DE FLUJO | | |
| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | PROCEDIMIENTOS |
|  | | |
|  | Análisis preliminar de los currículums recibidos para seleccionar aquellos que cumplen con los requisitos establecidos. | Filtro de candidatos según requisitos mínimos, preparación de una lista corta de candidatos potencialmente calificados. |
|  | Se realizan entrevistas preliminares con los candidatos seleccionados para evaluar su ajuste al perfil del cargo y a la cultura institucional. | Coordinación de entrevistas con los candidatos seleccionados, elaboración de preguntas estructuradas alineadas con las competencias. |
|  | En caso de que el cargo lo requiera, se realizan pruebas de conocimiento o habilidades específicas. | Preparación de evaluaciones de técnicas o psicométricas, diseño de casos prácticos para medir competencias. |
|  | Entrevistas con el equipo directivo para los finalistas, donde se evaluarán competencias interpersonales, adaptabilidad y liderazgo. | Coordinación con los directivos, estructuración de entrevistas finales para analizar competencias más profundas. |
|  | Selección del candidato más idóneo para el cargo, teniendo en cuenta todas las fases previas del proceso. | Revisión final de todos los informes de entrevistas y evaluaciones, toma de decisión consensuada con los directivos. |
|  | | |

Tabla 6

Flujograma del Proceso de Contratación de Personal

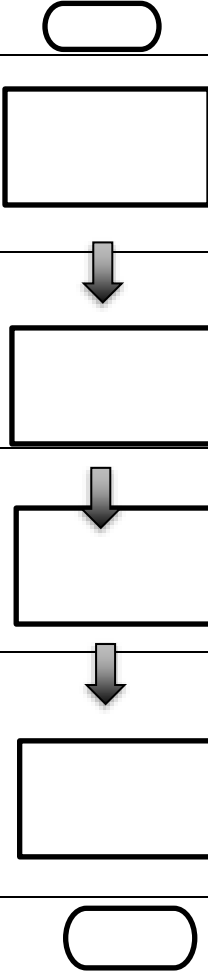
PROCESO

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Unidad: Coordinación Administrativa

Área responsable: Talento Humano

DIAGRAMA DE FLUJO

| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | PROCEDIMIENTOS |
|---|---|----------------|
|  <p>Se prepara la oferta laboral para el candidato seleccionado, que incluye salario, beneficios, horarios y responsabilidades.</p> | Redacción de la oferta de trabajo, negociación de términos en caso necesario con el candidato. | |
| Una vez aceptada la oferta, se procede con la firma del contrato, especificando todas las condiciones acordadas. | Creación del contrato de trabajo en base a las leyes laborales vigentes, firma por ambas partes y entrega de copias. | |
| Se establece un plan de inducción para que el nuevo empleado se adapte a su rol y responsabilidades dentro de la Unidad Educativa. | Preparación del programa de inducción, introducción a las políticas y procedimientos de la institución. | |
| Durante los primeros meses de trabajo, se realiza un seguimiento continuo para asegurar la adaptación del nuevo empleado al entorno laboral. | Reuniones periódicas de feedback, evaluación de desempeño durante el período de prueba, apoyo y mentoría según sea necesario. | |

3.5.3.5. Programas de capacitación y desarrollo profesional.

El Programa de Capacitación y Desarrollo Profesional Docente tiene como objetivo mejorar las habilidades pedagógicas, técnicas y personales de los docentes, garantizando una actualización constante en las metodologías de enseñanza y el uso de nuevas tecnologías, además de fomentar el desarrollo de competencias blandas esenciales para el entorno educativo. Este programa está diseñado para implementarse de manera semestral, asegurando que los docentes se mantengan en un proceso continuo de aprendizaje que enriquezca su práctica profesional. A continuación, la Tabla 7 presenta la planificación del primer semestre de las capacitaciones docentes.

Tabla 7

Planificación Semestral de Capacitaciones Docentes

| Mes | Capacitación | Objetivo | Modalidad | Responsable |
|----------------|---|---|------------|----------------------|
| Enero | Introducción a la Inteligencia Artificial y Nuevas Tecnologías Educativas | Capacitar en el uso de plataformas digitales y herramientas tecnológicas. | Virtual | Departamento de TICs |
| Febrero | Estrategias Innovadoras Pedagógicas | Incorporar enfoques innovadores en el aula, como el aprendizaje basado en proyectos. | Presencial | Dirección Académica |
| Marzo | Gestión de la Diversidad en el Aula | Desarrollar habilidades para atender a estudiantes con diversas necesidades y estilos de aprendizaje. | Virtual | Talento Humano |

| | | | | |
|--------------|---|---|------------|---------------------------|
| Abril | Evaluación Formativa y Retroalimentación Constructiva | Mejorar los métodos de evaluación y retroalimentación continua para fomentar el aprendizaje autónomo. | Presencial | Talento Humano |
| Mayo | Desarrollo de Competencias Blandas (Comunicación y Liderazgo) | Fortalecer las habilidades de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo docente. | Virtual | Talento Humano |
| Junio | Taller de Bienestar Docente | Promover el autocuidado y la gestión emocional para prevenir el desgaste profesional. | Presencial | Psicología Organizacional |

El programa semestral está diseñado para abarcar una amplia gama de competencias necesarias para el desarrollo integral de los docentes, desde la adopción de nuevas tecnologías hasta el bienestar personal y emocional. Cada capacitación está planificada para un mes específico y puede impartirse de manera presencial o virtual, dependiendo de la naturaleza del curso y las necesidades de los docentes, el cuál ha sido diseñado de la siguiente forma:

- Enero: Introducción a las Nuevas Tecnologías Educativas.** En el inicio del semestre, los docentes serán capacitados en herramientas tecnológicas que les permitirán integrar plataformas digitales y aplicaciones innovadoras en su práctica diaria. Este curso se realizará de manera virtual, facilitando el acceso a los recursos desde cualquier lugar.
- Febrero: Estrategias Pedagógicas Innovadoras.** En este mes, el enfoque estará en la adopción de nuevas metodologías, como el aprendizaje basado en proyectos o el aprendizaje colaborativo. La capacitación se llevará a cabo de manera presencial para ofrecer una experiencia práctica y colaborativa entre los docentes.
- Marzo: Gestión de la Diversidad en el Aula.** Dada la creciente diversidad en las aulas, se realizará un curso que capacite a los docentes en técnicas para atender a estudiantes con distintas habilidades, necesidades y estilos de aprendizaje. Será un curso virtual que permitirá a los docentes acceder al contenido en diferentes momentos según su disponibilidad.
- Abril: Evaluación Formativa y Retroalimentación Constructiva.** Durante este mes, los docentes participarán en una capacitación presencial que tiene como objetivo mejorar las técnicas de evaluación formativa. Se explorarán métodos para ofrecer retroalimentación continua que motive a los estudiantes a ser aprendices más autónomos.
- Mayo: Desarrollo de Competencias Blandas.** La capacidad de liderazgo y la comunicación efectiva son esenciales para la dinámica educativa. Esta capacitación virtual abordará el desarrollo de estas competencias blandas que son fundamentales para la creación de un ambiente de aula positivo.
- Junio: Taller de Bienestar Docente.** Para cerrar el semestre, se ofrecerá un taller enfocado en la salud mental y emocional de los docentes. Se tratarán temas como el manejo del estrés, el autocuidado y técnicas de relajación. Este taller se llevará a cabo de manera presencial para fomentar la participación activa y el trabajo en grupo.

Por otro lado, se ha desarrollado un Instructivo del Proceso de Capacitación, para que siga un ciclo estructurado que asegure una correcta implementación y seguimiento, en el mismo, se detallan las etapas de este proceso (Ver Anexo 5).

3.5.3.6. Políticas para el bienestar laboral y el equilibrio trabajo-vida.

En la institución, se propone diseñar políticas para garantizar un entorno laboral saludable, productivo y sostenible. Estas políticas están diseñadas para promover un ambiente de trabajo que favorezca tanto el desarrollo profesional como el bienestar físico y emocional de todos los colaboradores, reconociendo la importancia de una vida equilibrada y saludable, dentro y fuera del ámbito laboral, la institución se guiará por:

•Promoción del Bienestar Físico y Mental

La institución está comprometida con el bienestar integral de sus colaboradores, reconociendo que el bienestar físico y mental es esencial para la satisfacción laboral y la productividad. Por lo tanto, se fomentan prácticas que promuevan la salud física y mental, tales como:

a) Programas de salud y bienestar: Se organizarán actividades periódicas como talleres de nutrición, campañas de salud, jornadas de chequeos médicos y programas de ejercicios. Además, se ofrecerán recursos para mejorar la salud física y mental, tales como gimnasios o áreas recreativas, así como servicios de asesoramiento psicológico o coaching para el manejo del estrés.

b) Ambientes de trabajo saludables: La institución garantiza que los espacios de trabajo sean seguros y cómodos. Se implementan políticas de ergonomía en las oficinas, proporcionando a los empleados mobiliario adecuado para reducir el riesgo de lesiones por posturas inadecuadas. Además, se promueve el uso de espacios abiertos y ventilados que favorezcan la creatividad y el bienestar.

•Equilibrio Trabajo-Vida Personal

La institución reconoce la importancia del equilibrio entre las responsabilidades laborales y la vida personal de sus empleados, buscando implementar políticas que permitan a los colaboradores gestionar sus responsabilidades de manera efectiva, sin comprometer su bienestar personal o familiar. Las siguientes medidas están diseñadas para fomentar este equilibrio:

a) Horarios de trabajo flexibles: Los colaboradores tendrán la opción de acceder a horarios laborales flexibles, lo que permitirá ajustar su jornada de trabajo de acuerdo con sus necesidades personales o familiares. Esta política incluye la posibilidad de empezar y terminar el trabajo en horarios diferentes al habitual, siempre y cuando se cumpla con la carga laboral y los objetivos establecidos. Además, se promoverá el uso de jornadas laborales comprimidas o parciales para aquellos colaboradores que lo necesiten.

b) Teletrabajo: Se establece una política formal de teletrabajo para los colaboradores cuyos roles permitan trabajar desde casa. Esto ofrece la posibilidad de reducir el tiempo de desplazamiento, mejorar la productividad y contribuir al bienestar emocional al permitir una mejor integración de las responsabilidades familiares y personales con las laborales.

c) Política de desconexión digital: Con el objetivo de prevenir la sobrecarga de trabajo y el desgaste profesional, la institución adopta una política de "desconexión digital" fuera del horario laboral. Los empleados no estarán obligados a responder correos electrónicos, llamadas o mensajes laborales fuera de su horario de trabajo, excepto en casos de emergencia previamente definidos. Esta política asegura que los colaboradores puedan desconectar del trabajo y dedicar tiempo de calidad a sus actividades personales y familiares.

• **Desarrollo Profesional y Bienestar Emocional**

El desarrollo profesional es un componente importante del bienestar laboral, ya que permite a los colaboradores crecer en sus carreras y sentirse realizados con sus responsabilidades. Para lograr esto, la institución desarrolla políticas que promueven el crecimiento profesional de los colaboradores sin comprometer su bienestar emocional:

a) Capacitaciones y programas de desarrollo profesional: Se promueven programas de formación continua que permiten a los empleados desarrollar nuevas competencias y habilidades sin aumentar su carga de trabajo de manera desmedida. La institución fomenta la inscripción en cursos en horarios que no interfieran con el tiempo personal o el descanso. Estos programas incluyen capacitaciones virtuales, talleres presenciales y la posibilidad de acceder a formaciones externas.

b) Programas de mentoring y coaching: Para fomentar el crecimiento profesional y emocional, se implementan programas de mentoría, donde empleados experimentados guían y apoyan a otros en su carrera profesional. También se ofrecen servicios de coaching profesional para aquellos que buscan mejorar sus habilidades de liderazgo o gestionar mejor el estrés y las responsabilidades laborales.

•Prevención del Burnout y el Desgaste Profesional

El burnout, o síndrome de desgaste profesional, es uno de los principales riesgos asociados con una mala gestión del bienestar laboral. La institución adopta políticas proactivas para prevenir el burnout entre sus empleados, tales como:

a) Carga laboral equilibrada: Se revisarán periódicamente las cargas laborales para asegurarse de que sean razonables y manejables. Los responsables de cada área deben estar atentos a posibles sobrecargas de trabajo en sus equipos y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. El bienestar y el equilibrio personal deben primar sobre la productividad a corto plazo.

b) Promoción de pausas laborales activas: Los colaboradores son incentivados a tomar pausas regulares durante la jornada de trabajo. Se establece un horario recomendado de pausas cortas para desconectar, además de pausas más largas para el almuerzo o descanso. Estas pausas son fundamentales para mantener el rendimiento y prevenir el agotamiento.

c) Actividades recreativas y de integración: La institución organiza actividades de esparcimiento y recreación para fomentar un ambiente laboral relajado y de colaboración. Entre estas actividades se incluyen jornadas de integración, actividades deportivas y eventos sociales que permiten a los colaboradores desconectarse del trabajo y fortalecer los lazos con sus compañeros de equipo.

•Medición y Mejora Continua del Bienestar Laboral

La institución entiende que las políticas de bienestar deben ser evaluadas y mejoradas continuamente para adaptarse a las nuevas necesidades y expectativas de los colaboradores. Por lo tanto, se establecen mecanismos de medición del bienestar a través de encuestas periódicas, entrevistas y evaluaciones de clima laboral. Los resultados de estas evaluaciones serán utilizados para ajustar las políticas y mejorar los programas que impacten positivamente en el bienestar de

los empleados. Además, se conformará un comité de bienestar laboral que estará encargado de monitorear la implementación de estas políticas, detectar áreas de mejora y proponer nuevas iniciativas en pro de la calidad de vida laboral.

3.5. Recursos y beneficiarios

Para evaluar los recursos necesarios y elaborar un presupuesto enfocado en el desarrollo de los procesos de gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro, se tuvo en cuenta inicialmente las actividades específicas vinculadas a los procesos de reclutamiento, selección y contratación, y el Presupuesto 2024-2025 que la institución administra (Ver Anexo 5). Estos procesos requieren recursos monetarios en varios aspectos, que han sido descritos en la Tabla 8:

Tabla 8

Costos Asociados a la Propuesta

| Concepto | Costo Unitario | Cantidad | Total |
|--|----------------|----------|--------------------|
| Consultores en Recursos Humanos | 800 | 1 | 800 |
| Psicólogo laboral para evaluaciones | 600 | 1 | 600 |
| Asesoría legal | 500 | 1 | 500 |
| Publicación de vacantes en medios digitales | 50 | 10 | 500 |
| Plataformas para entrevistas online | 100 | 1 | 100 |
| Herramientas de evaluación psicométrica | 300 | 1 | 300 |
| Talleres de capacitación | 250 | 3 | 750 |
| Total General | | | \$ 3.550,00 |

El presupuesto presentado para el desarrollo de los procesos de gestión del talento humano en la Unidad Educativa Particular Generaciones del Futuro se desglosa en varios conceptos fundamentales que garantizan la correcta ejecución de las actividades propuestas.

Inicialmente, se ha destinado un valor de \$800 para la contratación de un consultor especializado que brindará apoyo en la implementación de los procesos de selección y contratación de personal. Se asigna también un total de \$600 para contratar un psicólogo especializado que realizará las

evaluaciones necesarias para garantizar que los candidatos seleccionados cuenten con el perfil psicológico adecuado.

Con un costo de \$500, se cubre la asesoría legal para asegurar que todos los contratos y procedimientos de contratación cumplan con las normativas legales vigentes. De igual forma, se ha previsto una inversión de \$500 para la publicación de vacantes en diferentes plataformas digitales. Esto incluye 10 anuncios con un costo unitario de \$50 cada uno, con el objetivo de atraer a candidatos de calidad.

Se destina \$100 para utilizar plataformas que permitan realizar entrevistas de manera virtual, lo que facilita el acceso a un mayor número de candidatos sin limitaciones geográficas. Para la correcta evaluación de los candidatos, se invertirán \$300 en herramientas psicométricas que ayudarán a determinar las aptitudes y competencias de los postulantes. Finalmente, se han asignado \$750 para la realización de tres talleres de capacitación, con un costo de \$250 cada uno, enfocados en mejorar las habilidades del personal nuevo y actual en la institución.

El total general del presupuesto asciende a \$3,550, cubriendo todas las áreas necesarias para llevar a cabo de manera eficiente y efectiva los procesos de gestión de talento humano, desde la publicación de vacantes hasta la capacitación del personal.

Por otro lado, la implementación de los procesos de gestión del talento humano tiene también un potencial impacto positivo en las finanzas de la institución, mejorando la eficiencia operativa, reduciendo la rotación de personal y asegurando una alineación más sólida entre los empleados y los objetivos organizacionales. A largo plazo, esto implica una optimización en el uso de recursos humanos, lo que reduce costos asociados a la contratación y formación de personal, y aumenta la productividad general. La Tabla 9 presenta detalladamente dicha información:

Tabla 9*Beneficios asociados a la propuesta*

| Área de Impacto | Beneficio Estimado | Efecto Financiero |
|--|---|--|
| Reducción en rotación de personal | 15% menos rotación de personal por selección adecuada | Ahorro estimado de \$2,000 anuales en costos de reemplazo |
| Mejora en la eficiencia operativa | Optimización del 10% en el tiempo dedicado a tareas HR | Ahorro de \$1,500 en horas hombre y mejora en la eficiencia |
| Reducción de gastos en capacitación | Mejor retención de personal calificado | Ahorro de \$1,200 anuales en formación de nuevos empleados |
| Productividad | Incremento en la productividad por mejora en el clima laboral | Mejora en la productividad del equipo en un 10% |
| Mejora en calidad educativa | Contratación de personal más calificado | Incremento en la satisfacción de los estudiantes y padres, atrayendo más inscripciones |

El efecto total en la parte financiera incluye un ahorro estimado de \$4,700 anuales, junto con una mejora en la productividad, satisfacción y la imagen de la institución.

3.6. Técnicas para validación de la propuesta

La fase de validación de la propuesta se desarrolla en diversas etapas que involucran tanto la revisión técnica como la aceptación formal por parte del comité directivo. El objetivo principal de la validación de la propuesta es garantizar que el diseño de los procesos de gestión del talento humano, así como las políticas asociadas, cumplan con los más altos estándares de calidad y pertinencia. La validación busca asegurar que la propuesta sea viable desde un punto de vista técnico, operativo y estratégico, de manera que su implementación tenga un impacto positivo en la organización.

A través de este proceso, se verifica que los perfiles de cargo, los procesos de selección y contratación, el programa de capacitación y las políticas de bienestar laboral estén alineados con los objetivos institucionales y las mejores prácticas del sector. Además, la validación tiene como fin identificar posibles áreas de mejora antes de su aplicación definitiva, asegurando que cada aspecto de la propuesta sea sostenible y coherente con la misión y visión de la institución. A continuación, se detallan las fases principales del proceso de validación

La técnica de validación utilizada es el panel de expertos, una metodología cualitativa que facilita la obtención de una revisión crítica y detallada por parte de un grupo de especialistas. El proceso se desarrolla mediante sesiones de trabajo en las cuales los expertos examinan cada uno de los componentes de la propuesta, discuten sus fortalezas y debilidades, y ofrecen sugerencias de mejora. Esta técnica permite un análisis exhaustivo y colaborativo, dado que se fundamenta en la experiencia y conocimientos técnicos de cada participante.

Cada experto revisa la propuesta desde su área de competencia, aplicando su juicio profesional para evaluar la coherencia, viabilidad y calidad de las soluciones planteadas. El panel concluye sus trabajos con la emisión de un informe de validación que recoge tanto las observaciones como las recomendaciones de ajustes, los cuales son incorporados en la versión final de la propuesta.

3.6.2. Validación de la Propuesta por Panel de Expertos

El proceso de validación comienza con la conformación de un panel de expertos que incluye a María Luisa Jaya, Directora de Recursos Humanos de Guayas Estratégica E.P.; Migdalia Díaz Chong, Rectora de la Unidad Educativa 29 de Agosto; David Gortaire Díaz, docente e investigador de la Universidad Técnica de Babahoyo; Rodrigo Ugarte, consultor en Gestión por Procesos y Auditor Líder de Procesos; y Juan David Martínez, experto en Políticas Públicas. Este equipo multidisciplinario asegura una visión integral en la revisión de los aspectos relacionados con la gestión del talento humano y la calidad educativa.

El panel se reúne para evaluar el diseño de la propuesta, revisando cada uno de sus componentes, tales como la estructuración de perfiles de cargo, los procesos de selección y contratación, el programa de capacitación y desarrollo profesional, así como las políticas de bienestar laboral y equilibrio trabajo-vida. Cada experto proporciona su análisis y retroalimentación con base en su área de especialización, asegurando que la propuesta sea sólida, viable y que se ajuste a los estándares actuales de gestión de talento y procesos de calidad.

Tras la revisión, el panel emite un informe que contiene recomendaciones y sugerencias de ajustes. Estas recomendaciones son incorporadas al documento final, y se realizan las modificaciones necesarias para garantizar que la propuesta esté alineada con las mejores prácticas del sector. El panel aprueba la versión final luego de asegurarse de que todos los ajustes recomendados hayan sido implementados de manera efectiva.

3.6.3. Revisión de la Propuesta por el Comité Directivo

Una vez que el panel de expertos ha validado la propuesta, esta se presenta ante el comité directivo de la institución para su revisión y aprobación formal. El comité directivo se reúne en sesión ordinaria con el objetivo de analizar el impacto de la propuesta en la estructura y funcionamiento institucional.

Durante la reunión, se exponen los principales beneficios que el nuevo modelo de gestión del talento humano ofrecerá a la organización, destacando la mejora en la selección de docentes, el fortalecimiento de las competencias a través de la formación continua y el enfoque en el bienestar laboral. El comité también discute la viabilidad de la implementación, tanto desde el punto de vista económico como operativo, considerando el presupuesto y los recursos humanos necesarios.

El comité directivo procede a votar sobre la aceptación de la propuesta. En este caso, la propuesta recibe una aceptación unánime, lo que permite que se inicie la fase de implementación. Se acuerda establecer un cronograma para la ejecución de los nuevos procesos, que incluirá monitoreos periódicos y ajustes en función de los resultados obtenidos durante los primeros meses de implementación. Este proceso culmina con la formalización de la aprobación en acta y el compromiso de la institución en seguir los lineamientos establecidos en la propuesta validada.

3.6.4. Criterios de evaluación

Para estructurar la validación y facilitar el análisis de los diferentes componentes de la propuesta, se establecieron cinco categorías de valoración:

- **Viabilidad Técnica:** Evaluación de la factibilidad operativa y técnica para implementar los procesos y políticas propuestos.
- **Coherencia con los Objetivos Institucionales:** Análisis de la alineación entre la propuesta y la misión, visión y valores de la institución.
- **Impacto en la Gestión del Talento Humano:** Valoración de los beneficios que la propuesta aportará al desarrollo, gestión y bienestar del personal docente.
- **Innovación y Mejora Continua:** Medición de la capacidad de la propuesta para aportar soluciones novedosas y contribuir al crecimiento institucional.

- **Sostenibilidad:** Análisis de la perdurabilidad y viabilidad financiera de la implementación a largo plazo.

Para cada categoría, se utiliza una escala de valoración de cinco niveles, que mide el grado de cumplimiento de los criterios previamente establecidos. La escala es la siguiente:

1 - Muy Insatisfactorio

2 - Insatisfactorio

3 - Aceptable

4 - Satisfactorio

5 - Muy Satisfactorio

Esta escala permite que los expertos emitan un juicio objetivo sobre cada uno de los aspectos evaluados, proporcionando una puntuación cuantitativa que, combinada con la retroalimentación cualitativa, permite ajustar la propuesta de manera precisa.

3.6.5. Resultados de validación

Los resultados obtenidos tras el proceso de validación de la propuesta por el panel de expertos reflejan un alto grado de satisfacción y alineación con los objetivos institucionales. El análisis realizado por los cinco expertos demostró que la propuesta, en términos generales, cumple con los estándares de viabilidad técnica, coherencia con la misión de la institución, impacto en la gestión del talento humano y sostenibilidad.

Sin embargo, se identificaron algunas áreas de mejora, que fueron detalladamente señaladas para su ajuste. Para analizar la concordancia entre las valoraciones de los expertos, se utilizó el Coeficiente de Concordancia de Kendall, que permite medir el grado de acuerdo entre los evaluadores en las diferentes categorías de valoración.

El coeficiente arrojó un resultado de $W = 0.87$, lo que indica una alta concordancia entre los expertos, lo que respalda la solidez del proceso de validación. A continuación, se muestra una tabla que resume los resultados de la evaluación de los expertos en cada una de las cinco categorías:

Tabla 10*Resultados de Validación del Panel de Expertos*

| Categoría | Puntuación Media | Desviación Estándar | Valoración |
|--|---------------------|------------------------|-------------------|
| Viabilidad Técnica | 4.6 | 0.25 | Satisfactorio |
| Coherencia con Objetivos | 4.8 | 0.18 | Muy Satisfactorio |
| Impacto en la Gestión del Talento | 4.5 | 0.32 | Satisfactorio |
| Innovación y Mejora Continua | 4.2 | 0.38 | Satisfactorio |
| Sostenibilidad | 4.7 | 0.21 | Muy Satisfactorio |

El panel otorgó una valoración global satisfactoria, con puntuaciones predominantemente altas en las cinco categorías de evaluación. La técnica empleada, basada en el análisis de expertos con experiencia en recursos humanos, educación y procesos de gestión, permitió identificar los puntos fuertes de la propuesta y las oportunidades de mejora.

3.6.6. Observaciones del Panel de Expertos

Los expertos hicieron observaciones constructivas en diferentes aspectos de la propuesta. A continuación, se describen los comentarios más relevantes, que serán tomados en cuenta para ajustar la propuesta final:

Tabla 11*Observaciones sintetizadas realizadas por expertos*

| Categoría | Observación del Experto | Acción Propuesta |
|---------------------------|--|---|
| Viabilidad Técnica | Mejorar la especificación técnica en el proceso de selección de personal, incluyendo criterios de evaluación más detallados. | Ajustar los requisitos técnicos y criterios de evaluación en los perfiles de cargo. |

| | | |
|---|---|--|
| Coherencia con Objetivos | Revisar las políticas de bienestar laboral para garantizar su coherencia con la visión institucional a largo plazo. | Realizar ajustes en las políticas de bienestar laboral, alineándolas con los planes estratégicos de crecimiento. |
| Impacto en la Gestión del Talento Humano | Establecer indicadores de medición más claros para evaluar el impacto de las capacitaciones en el desarrollo profesional. | Incluir métricas de seguimiento y evaluación para monitorear el éxito de las capacitaciones docentes. |
| Innovación y Mejora Continua | Explorar más a fondo el uso de tecnologías emergentes para optimizar los procesos de gestión del talento humano. | Integrar plataformas digitales más avanzadas para mejorar la gestión del talento humano. |
| Sostenibilidad | Realizar revisiones periódicas de las políticas y procesos para adaptarse a los cambios futuros. | Establecer un sistema de revisión periódica cada dos años para actualizar las políticas según los nuevos desafíos. |

Nota. Esta tabla resume de manera organizada las principales observaciones de los expertos junto con las acciones correctivas o preventivas que se tomarán para mejorar la propuesta.

Por lo que se informa que los expertos coincidieron en que la propuesta es sólida y está bien fundamentada. Las observaciones realizadas ayudarán a perfeccionar los aspectos técnicos y operativos antes de su implementación. Se destacó la importancia de mantener un enfoque flexible y adaptable, que permita a la institución enfrentar los retos futuros con mayor eficacia. El informe final será entregado al comité directivo, junto con las correcciones necesarias, para su aprobación definitiva y posterior ejecución.

CONCLUSIONES

El estudio realizado sobre la gestión del talento humano en la institución reveló la necesidad de fortalecer los procesos internos para la selección, capacitación y evaluación del personal docente. Se concluyó que la implementación de un sistema más estructurado y definido mejorará significativamente la eficiencia operativa, garantizando que los docentes cuenten con las competencias necesarias para cumplir con los objetivos institucionales. La carencia de procesos estandarizados había derivado en una gestión inconsistente del personal, lo que afectaba el rendimiento general de la institución.

En cuanto al bienestar laboral, se identificó una fuerte necesidad de implementar políticas orientadas a mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los docentes. El estrés laboral y la sobrecarga de responsabilidades fueron factores recurrentes que influyeron en la insatisfacción del personal. Las nuevas políticas de bienestar laboral proponen estrategias como la flexibilización de horarios, programas de apoyo emocional y actividades recreativas que contribuirán a un mejor ambiente de trabajo, lo cual impactará positivamente en el desempeño de los colaboradores.

El programa de capacitación y desarrollo profesional planteado es una de las conclusiones más importantes del estudio. Se determinó que la formación continua de los docentes es fundamental para asegurar la calidad educativa. El programa propuesto aborda tanto habilidades técnicas como competencias blandas, como la gestión del aula y la comunicación efectiva, ofreciendo a los docentes herramientas prácticas para enfrentar los desafíos educativos actuales. La planificación semestral de las capacitaciones garantiza un enfoque sistemático y permite que los docentes se mantengan actualizados en sus áreas de especialización.

La validación de la propuesta por un panel de expertos fue un paso clave para confirmar la viabilidad de las iniciativas propuestas. Los expertos en talento humano y gestión de calidad coincidieron en que el enfoque del estudio era robusto, pero realizaron observaciones importantes, como la necesidad de integrar tecnologías emergentes en los procesos de formación y gestión. Estas recomendaciones fueron incorporadas en la propuesta final, fortaleciendo su

relevancia y asegurando que las soluciones presentadas respondan a las tendencias actuales en la educación.

Otro aspecto destacado es la modernización tecnológica de los procesos de gestión del talento humano. Se concluyó que la institución se beneficiaría significativamente de la incorporación de plataformas digitales para optimizar la selección de personal, la evaluación de desempeño y la gestión de la capacitación. Estas herramientas tecnológicas permitirán un seguimiento más eficiente y reducirán los márgenes de error humano, mejorando la precisión y efectividad en la administración de los recursos humanos.

La sostenibilidad de las medidas propuestas dependerá de la capacidad de la institución para establecer un sistema de evaluación y monitoreo continuo. La implementación de métricas e indicadores de éxito permitirá realizar ajustes oportunos, garantizando la mejora continua de los procesos y la efectividad de las políticas implementadas. El monitoreo constante también permitirá evaluar el impacto de las intervenciones en el bienestar laboral y la calidad educativa. Finalmente, el estudio concluyó que las propuestas están alineadas con la visión estratégica de largo plazo de la institución. Las políticas de bienestar laboral y desarrollo profesional, así como la gestión del talento humano, fueron diseñadas en consonancia con los objetivos de crecimiento y excelencia educativa de la institución. Esta alineación asegura que las iniciativas implementadas no solo solucionen problemas actuales, sino que preparen a la institución para enfrentar los desafíos futuros en un entorno educativo dinámico y en constante evolución.

RECOMENDACIONES

En primer lugar, se recomienda la implementación inmediata de un sistema formalizado para la selección y contratación de personal docente. Este sistema debe incluir perfiles de cargos detallados, una evaluación exhaustiva de competencias y un proceso de selección basado en méritos. Establecer criterios claros y transparentes para cada etapa del proceso garantizará que los mejores candidatos sean seleccionados, mejorando la calidad educativa y optimizando los recursos de la institución.

En cuanto a la capacitación y desarrollo profesional, se sugiere que el programa semestral de formación sea revisado y ajustado periódicamente para asegurarse de que se mantiene alineado con las necesidades cambiantes de la institución y las nuevas tendencias en educación. Además, se debe incentivar a los docentes a participar activamente en su desarrollo profesional, creando mecanismos que premien la asistencia a capacitaciones y el aprendizaje continuo, lo que favorecerá la actualización constante del cuerpo docente.

Es importante que la institución adopte tecnologías emergentes como parte del proceso de gestión del talento humano. Se recomienda la implementación de plataformas digitales que faciliten la administración de los recursos humanos, como sistemas de gestión de la capacitación, la evaluación de desempeño y la automatización del proceso de contratación. Estas herramientas no solo harán más eficiente la gestión, sino que también reducirán los tiempos administrativos y aumentarán la precisión en los procesos.

Respecto al bienestar laboral, se recomienda que las políticas desarrolladas se implementen con un enfoque integral que incluya no solo medidas relacionadas con el equilibrio trabajo-vida, sino también programas de apoyo psicológico, actividades recreativas y programas de bienestar físico. Estos deben estar diseñados para reducir el estrés laboral y mejorar la satisfacción de los empleados, lo cual tendrá un impacto positivo tanto en la productividad como en la retención del personal docente.

Una recomendación clave es la creación de un comité interno dedicado exclusivamente al seguimiento y evaluación de las políticas de talento humano. Este comité deberá encargarse de

monitorear la efectividad de las políticas implementadas, asegurarse de que se cumplen los objetivos establecidos y proponer ajustes cuando sea necesario. Este enfoque permitirá una gestión más proactiva y asegurará la mejora continua en el manejo del talento humano de la institución.

También se sugiere reforzar la comunicación interna para garantizar que todo el personal esté informado sobre las políticas, programas y procedimientos relacionados con el bienestar y el desarrollo profesional. Esto implica no solo la creación de canales formales de comunicación, como boletines informativos y reuniones periódicas, sino también la promoción de una cultura organizacional en la que los empleados se sientan cómodos expresando sus preocupaciones y sugerencias.

En cuanto a la validación de las iniciativas, se recomienda que la institución siga utilizando paneles de expertos para revisar y evaluar cualquier nuevo programa o política relacionado con la gestión del talento humano. Este proceso asegura que las decisiones se tomen basadas en opiniones especializadas, lo que aumenta la probabilidad de éxito en la implementación de nuevas estrategias. También es recomendable que se consideren encuestas periódicas al personal para obtener retroalimentación sobre las medidas aplicadas.

Finalmente, se recomienda que la institución continúe invirtiendo en el desarrollo de su infraestructura tecnológica y educativa. Las mejoras en las instalaciones, los recursos digitales y los espacios de trabajo flexibles contribuirán a crear un ambiente más moderno y eficiente que apoye el bienestar de los empleados y facilite la implementación de las políticas propuestas. La inversión en este ámbito no solo beneficiará a los docentes, sino que también tendrá un impacto positivo en la experiencia educativa de los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agurto, J. N. R., & Arroyo, J. T. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *TecnoHumanismo*, 2(3), 17–34.
- Álvarez Enríquez, G. F. (2021). El enfoque ciencia-tecnología-sociedad en la gestión del talento humano docente. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 150–158.
- Asencio Ambrosio, C. I. (2022). *Relación entre gestión del talento humano y productividad de los trabajadores de la Institución Educativa Wiliam Prescott de los profesores de Cajamarca SRL, 2021*.
- Bendezu Pacífico, K. I. (2020). *Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Privada “Mave School” San Juan de Lurigancho-Lima, 2019*.
- Bendezú-Pacífico, K. I. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14(1), 22–28.
- Briones, K., Bravo, A., & Zambrano, I. (2023). El teletrabajo y la gestión del talento humano en las universidades del Ecuador. Experiencias en la Universidad Estatal del Sur de Manabí. *Estudios de La Gestión*, 13, 75–99.
- Cabero-Almenara, J., Romero-Tena, R., & Palacios-Rodríguez, A. (2020). Evaluation of teacher digital competence frameworks through expert judgement: The use of the expert competence coefficient. *Journal of New Approaches in Educational Research (NAER Journal)*, 9(2), 275–293.
- Colson, A. R., & Cooke, R. M. (2018). Expert Elicitation: Using the Classical Model to Validate Experts’ Judgments. *Review of Environmental Economics and Policy*, 12(1), 113–132. <https://doi.org/10.1093/reep/rex022>

- Cornejo-Zambrano, J. K., & Jama-Zambrano, V. R. (2021). El Capital Intelectual y su impacto en el Desempeño Docente de las Universidades del Ecuador. *Dominio de Las Ciencias*, 7(6), 256–266.
- Diaz, J. (2024). Gestion del conocimiento dirigido a docentes de educacion universitaria, desde la perspectiva humanista y transdisciplinaria. *Aula Virtual*, 5(11), 13–28.
- Fuentes, N. N. M., Valle, J. A. B., & Carreño, O. F. M. (2020). La gestión del talento humano: un nuevo enfoque desde la gestión del conocimiento y la información. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Godoy Silva, C. M. (2024). *Plan de acción para contribuir al desarrollo de la gestión del talento humano en directivos de una institución educativa privada de Ayacucho*.
- Gómez, H. E. G., Quintanilla, L. A. H., & Zanelly, G. A. L. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178–191.
- Lindner, A., Romeike, R., Jasute, E., & Pozdniakov, S. (2019). Teachers’ perspectives on artificial intelligence. *12th International Conference on Informatics in Schools, “Situation, Evaluation and Perspectives”*, ISSEP.
- Lohr, S. L. (2021). *Sampling: design and analysis*. CRC press.
- Loor, D. Y. F., Entenza, N. P., & Báster, L. E. L. (2021). Gestión del talento humano y el desempeño docente en la Unidad Educativa Franklin Delano Roosevelt de la ciudad de Portoviejo. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(1), 97–114.
- Malagón Sáenz, E., García Mogollón, A. M., & García Mogollón, J. M. (2024). Estándares de Sostenibilidad de la Gestión del Talento Humano en el Marco del Global Reporting Initiative (GRI), Algunos Indicadores en la Institución de Educación Superior. Universidad Santo Tomás Seccional Tunja Colombia. *Prospectiva (1692-8261)*, 22(1).

- Marín, J. A., Choquehuanca, J. A., Quispe, S. V., & Quispe, F. Q. (2024a). La gestión del talento humano y su relevancia en el desempeño laboral del docente en educación superior. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 24, 1531.
- Marín, J. A., Choquehuanca, J. A., Quispe, S. V., & Quispe, F. Q. (2024b). La gestión del talento humano y su relevancia en el desempeño laboral del docente en educación superior. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 24, 1531.
- Martínez, M. C., Liccioni, E., Urrego, A. J., & Rojas, M. (2020). Gestión del talento humano clave para la pedagogía del reconocimiento. *Orbis: Revista de Ciencias Humanas*, 16(46), 5–18.
- Morales, A. G. S., Varela, R. E. P., & Brito, E. Y. C. (2024). Arquitectura de la gestión de la investigación en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador: Valoración preliminar. *Identidad Bolivariana*, 8(1), 14.
- Núñez Aguiar, F. del R. (2023). *Gestión del talento humano y su influencia en el clima organizacional de las instituciones de Educación Superior* [Tesis de Maestría]. Universidad Técnica de Ambato.
- Núñez, C. E. B. (2021). Incorporación de un Departamento de Talento Humano y Bienestar Estudiantil en el Sistema Educativo Venezolano. *RECIPEB: Revista Científico-Pedagógica Do Bié*, 1(1), 4–19.
- Núñez, N. A., & Cornejo-Meza, G. (2024). Segmentación de la rotación de docentes de educación superior para la retención del talento académico. *Formación Universitaria*, 17(4), 71–80.
- Oncebay Tipe, N. B. (2022). *Gestión del talento humano y calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local-UGEL Huamanga, Ayacucho 2021*.

- Ortiz-Cifuentes, B. E., & Chica-Lasso, M. F. (2022). Prácticas de gestión humana en zonas de contacto cultural escolarizadas: co-construcciones. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 20(2), 443–466.
- Panta, M. J. B., & Vélez, E. M. R. (2020). *La administración del talento humano: incidencia en el rendimiento laboral del docente de la Unidad Educativa Fiscal “Abdón Calderón” Del Cantón Portoviejo-ecuador.*
- Paucar, M. C. V., Velázquez, M. del R. H., & Rodríguez, A. R. (2020). Evaluación de la gestión organizacional en unidades educativas de Jipijapa, Ecuador. *ECA Sinergia*, 11(1), 103–112.
- Pinazo Moreno, L. (2020). *Prácticas de gestión del talento para la retención de docentes.*
- Pizarro, V. P. P., & Álvarez, J. C. E. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 37–68.
- Reyes, S. L. F., & Melgar, Á. S. (2024). Gestión del talento humano y el desempeño docente en educación primaria en Callao, Perú. *Revista Ñeque*, 7(17), 69–77.
- Rodríguez-Fuentes, R. A., & Calle-Díaz, L. (2023). Fluency development beyond speech rate: A study on the effects of read aloud protocols on EFL learners. *Ampersand*, 11, 100133. <https://doi.org/10.1016/j.amper.2023.100133>
- Rondón, K. (2024a). Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano, en educación media general. *Aula Virtual*, 5(11), 68–86.
- Rondón, K. (2024b). Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano, en educación media general. *Aula Virtual*, 5(11), 68–86.
- Sánchez-Rodríguez, D., Acosta-Prado, J. C., & Tafur-Mendoza, A. A. (2021). Prácticas de gestión del conocimiento y trabajo en equipo en instituciones de educación superior: escalas de medición. *Formación Universitaria*, 14(1), 157–168.

- Taruchaín-Pozo, L. F., Hidalgo-Vásquez, V., Silva-Jiménez, V., Márquez-Altamirano, C., & Molina-Quinteros, C. R. (2021). Gestión del talento humano en el contexto del impacto social de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el cantón Ambato, Ecuador. *Dominio de Las Ciencias*, 7(2), 71–86.
- Velasquez Lugo, M. (2020). Uso del análisis estructural para caracterizar variables de calidad educativa en institución de primaria y secundaria venezolana. *Educación*, 29(56), 170–190.
- Wild, H., Kyröläinen, A.-J., & Kuperman, V. (2022). How representative are student convenience samples? A study of literacy and numeracy skills in 32 countries. *Plos One*, 17(7), e0271191.
- Zela, B. H., & Mamani, L. V. (2021). Procesos de gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la Unidad De Gestión Educativa Local de Yunguyo. *Innova Shinambo*, 2(2), 38–49.