

**Gestión Estratégica del Talento Humano para el Fortalecimiento del Clima Organizacional
en la Institución Educativa las Delicias**

Ingrid Carolina Guzmán

Leydi Viviana Morales

Yina Lisbeth Iles Burbano

Diana Paola Anchico Riascos

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

El presente proyecto va dedicado principal y primeramente a Dios, a nuestras familias quienes nos han brindado apoyo incondicional, y que han sido esa fuerza e impulso en cada paso de nuestra carrera, a quienes con su comprensión han contribuido a que estemos culminando nuestros sueños, con los cuales esperamos seguir contribuyendo a nuestras regiones con proyectos que brinden a la comunidad una opción de progreso y desarrollo comunitario.

Agradecimientos

Las autoras expresan sus más sinceros agradecimientos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, en especial a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN), por brindar los espacios académicos y las herramientas necesarias para el desarrollo de este trabajo. De manera especial, agradecemos al tutor Christian Soto Vallejo, por su acompañamiento, orientación académica y aportes críticos, los cuales fueron fundamentales para la construcción y fortalecimiento del presente proyecto.

Agradecemos igualmente a la Institución Educativa Las Delicias y a su comunidad educativa, por permitir el análisis de su realidad institucional y por la disposición para compartir experiencias, información y reflexiones que enriquecieron esta investigación.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a todas las personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron al desarrollo y culminación de este trabajo, reafirmando la importancia del trabajo en equipo, la responsabilidad académica y el compromiso con la educación.

Resumen

La gestión estratégica del talento humano es un elemento fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones educativas, especialmente en contextos rurales donde la limitación de los recursos, infraestructura y oportunidades de formación impactan directamente el desempeño del personal. En la institución educativa las delicias, se evidencia la ausencia de procesos formativos claves como inducción, entrenamiento y capacitación, acompañada de debilidades en la comunicación interna, la motivación y el trabajo en equipo. Estas condiciones han generado un clima organizacional poco favorable y dificultades en la integración del personal docente y administrativo, afectando la calidad educativa.

Este proyecto tiene como propósito analizar la problemática identificada e integrar un plan de inducción, entrenamiento y capacitación que responda a las necesidades reales de la institución, mediante el análisis crítico, la revisión normativa y la construcción colaborativa, se plantean estrategias formativas orientadas al fortalecimiento del clima laboral, el sentido de pertenencia, el desempeño institucional y la satisfacción del personal.

Los resultados evidencian que la implementación de un sistema formativo continuo contribuye a la cohesión de los equipos mejora la comunicación, facilita la adaptación de nuevos docentes y eleva la eficiencia institucional, el estudio demuestra que la gestión estratégica del talento humano es un eje transformador que incide directamente en la calidad educativa y el bienestar del personal.

Palabras clave: talento humano, clima organizacional, inducción, capacitación, instituciones educativas

Abstract

Strategic human talent management is a fundamental element for the proper functioning of educational organizations, especially in rural contexts where limited resources, infrastructure, and training opportunities directly impact staff performance. At the Las Delicias educational institution, the absence of key training processes such as induction, coaching, and professional development is evident, along with weaknesses in internal communication, motivation, and teamwork. These conditions have created an unfavorable organizational climate and difficulties in integrating teaching and administrative staff, affecting the quality of education.

This project aims to analyze the identified problems and integrate an induction, training, and development plan that responds to the institution's real needs. Through critical analysis, regulatory review, and collaborative construction, training strategies are proposed to strengthen the work environment, sense of belonging, institutional performance, and staff satisfaction.

The results show that the implementation of a continuous training system contributes to team cohesion, improves communication, facilitates the adaptation of new teachers, and enhances institutional efficiency. The study demonstrates that strategic human talent management is a transformative axis that directly impacts educational quality and staff well-being.

Keywords: human talent, organizational climate, induction, training, educational institutions

Tabla de Contenido

Introducción	10
Planteamiento del Problema	11
Justificación	13
Objetivos	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	15
Marco teórico	21
Gestión Estratégica del Talento Humano	21
Clima Organizacional en Instituciones Educativas	21
Procesos de Inducción en el Talento Humano.....	22
Entrenamiento y Capacitación del Personal Docente.....	23
Marco legal	24
Metodología	26
Enfoque de la Investigación	26
Método.....	26
Diseño de la Investigación.....	27
Nivel de la Investigación	27
Técnicas de Recolección de Información	27
Instrumento	28
Población y Muestra	28
Límites Metodológicos	28
Resultados.....	30

Referencias Bibliográficas	62
Anexos	64

Índice de tablas

Tabla 1 Proceso de inducción institucional	51
Tabla 2 Diseño del Plan de Capacitación y Desarrollo Profesional	53
Tabla 3 Diseño de Estrategias de Acompañamiento y Apoyo Institucional para el personal docente y administrativo	54
Tabla 4 Diseño del Programa de Bienestar Laboral	56

Lista de figuras

Ilustración 1 Rol en la Institución Educativa.....	30
Ilustración 2. Tiempo de experiencia en la institución educativa.....	31
Ilustración 3. Calificación de la gestión del talento humano en la Institución Educativa.....	32
Ilustración 4. Proceso de inducción, entrenamiento y capacitación en la Institución Educativa..	33
Ilustración 5. Temas de Capacitación prioritarios para el desarrollo profesional de los colaboradores de la Institución Educativa.....	33
Ilustración 6. Factores que influyen en el clima organizacional de la Institución Educativa.....	34
Ilustración 7. Motivación y compromiso con la Institución Educativa.....	35
Ilustración 8. Sugerencias de mejora en la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Institución educativa.....	36
Ilustración 9. Reconocimiento de labores a sus empleados, por parte de la institución educativa.	36
Ilustración 10. Oportunidades de desarrollo profesional para los empleados de la Institución Educativa.....	37

Introducción

La gestión del talento humano es un pilar esencial para el fortalecimiento de las organizaciones, particularmente en las instituciones educativas públicas ubicadas en áreas rurales, donde las condiciones laborales y los recursos disponibles son limitados. En la institución educativa las delicias, ubicada en el municipio de Leiva, Nariño, se han identificado debilidades relacionadas con la ausencia de procesos formales de inducción, entrenamiento y capacitación, lo cual ha generado un clima organizacional frágil y dificultades en la integración del personal docente y administrativo.

El presente trabajo tiene como propósito analizar la gestión del talento humano como un factor determinante para el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño institucional. Para ello, se emplea un enfoque crítico y colaborativo que integra el diagnóstico organizacional, la revisión de la normativa vigente y la construcción de propuestas formativas orientadas a mejorar la adaptación institucional, la motivación del personal y la comunicación interna.

A lo largo del documento se presenta el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, los antecedentes teóricos y normativos, la metodología utilizada y los resultados del análisis. Finalmente, se formulan conclusiones y recomendaciones que buscan aportar al mejoramiento continuo de la institución y el desarrollo integral del talento humano.

Planteamiento del Problema

La Institución Educativa Las Delicias enfrenta diversas dificultades relacionadas con la gestión del talento humano, evidenciadas en un clima organizacional poco favorable, baja motivación del personal, escasa comunicación interna y débil coordinación del trabajo en equipo. Aunque los docentes acceden por concurso público y cumplen con los requisitos establecidos por la normativa, no se cuenta con un proceso estructurado de inducción que facilite su adaptación al contexto institucional y comunitario, particularmente en un entorno rural con retos pedagógicos y sociales específicos. Esta situación contrasta con lo expuesto por el Ministerio de Educación Nacional, que señala que la inducción docente es un proceso esencial para orientar al maestro frente a su rol, las políticas educativas y las características del territorio donde ejercerá (MEN, 2024).

La ausencia de un plan de inducción ocasiona que los docentes ingresen sin conocer plenamente la misión institucional, los lineamientos pedagógicos, el reglamento interno y las dinámicas culturales de la comunidad. Del mismo modo, la falta de un plan de entrenamiento y capacitación limita el fortalecimiento de competencias pedagógicas, tecnológicas, comunicativas y socioemocionales, lo que afecta directamente su desempeño y la calidad educativa.

Los factores mencionados anteriormente influyen de manera directa en el clima organizacional, generando desmotivación, sobrecarga laboral percibida, dificultades en la interacción entre docentes, baja participación del personal en la toma de decisiones y pérdida del sentido de pertenencia. Sin un proceso formativo continuo e integrado, la institución se ve limitada en su capacidad de mejorar el desempeño institucional y cumplir plenamente con su misión educativa. Esto coincide con lo establecido en el Sistema Colombiano de Formación de Educadores, el cual resalta que la formación inicial y en servicio debe articularse para garantizar

la calidad educativa y fortalecer el desarrollo profesional docente (Sistema de Formación de Educadores, MEN, 2024).

Por lo anterior, surge la necesidad de analizar profundamente la problemática, integrando la gestión estratégica del talento humano con procesos de inducción, entrenamiento y capacitación que permitan transformar el ambiente laboral, optimizar el desempeño docente y promover una cultura organizacional sólida y participativa.

La gestión del talento humano en instituciones educativas rurales implica grandes desafíos, pues requiere planificación, liderazgo y un fuerte compromiso institucional. En la Institución Educativa Las Delicias, la aplicación de estrategias de gestión estratégica puede mejorar significativamente la motivación, el sentido de pertenencia y la comunicación interna del personal. Estas acciones permiten reconocer la labor de los docentes, fortalecer el trabajo colaborativo y brindar espacios de formación y acompañamiento, elementos fundamentales en contextos rurales donde los recursos suelen ser limitados. Esta necesidad es coherente con la Recomendación Internacional sobre la Situación del Personal Docente, que subraya la importancia de procesos de inducción y perfeccionamiento continuo como condiciones esenciales para asegurar la calidad de la enseñanza (OIT-UNESCO, 1966).

Al promover un ambiente de confianza, participación y bienestar, la institución logra consolidar un clima organizacional positivo que favorece el desempeño del personal y, en consecuencia, la calidad del proceso educativo. En este sentido, surge la inquietud central que orienta este análisis: ¿Cómo puede la gestión estratégica del talento humano contribuir al fortalecimiento del clima organizacional y a la mejora del desempeño del personal en la Institución Educativa Las Delicias?

Justificación

El fortalecimiento del talento humano es un componente esencial para mejorar el clima organizacional y la calidad educativa en contextos rurales. En la Institución Educativa Las Delicias, la ausencia de procesos formales de inducción, entrenamiento y capacitación ha generado dificultades en la adaptación institucional, la cohesión del equipo de trabajo y la motivación del personal. Esto coincide con lo señalado por el Ministerio de Educación Nacional (2016), que resalta la importancia de los programas de bienestar y el desarrollo profesional para garantizar la permanencia, la satisfacción y el desempeño del docente rural.

Implementar un plan estructurado de inducción permite que los nuevos maestros comprendan la misión institucional, la normativa, las funciones asignadas y el contexto sociocultural donde desempeñarán su labor, lo cual facilita la adaptación inicial y reduce la incertidumbre (MEN, 2020) asimismo la formación continua y el acompañamiento pedagógico son fundamentales para el fortalecimiento de competencias didácticas, tecnológicas y socioemocionales, elementos que influyen directamente en la convivencia escolar y en el clima organizacional (UNESCO, 2017)

De acuerdo con Darling- Hammond (2019), los docentes que participan en procesos sistemáticos de capacitación y apoyo muestran mayor motivación compromiso institucional y mejores prácticas pedagógicas lo que beneficia tanto su desempeño como los resultados educativos en el caso de las Delicias estos procesos son particularmente necesarios debido a las condiciones propias del entorno rural donde los recursos y apoyos suelen ser limitados

Desde una perspectiva académica, este proyecto aporta un análisis crítico sustentando en la normativa vigente del MEN y la literatura educativa, permitiendo diseñar estrategias contextualizadas para fortalecer la comunicación interna el sentido de pertenencia y la satisfacción

laboral del personal, finalmente el estudio adquiere relevancia porque promueve el fortalecimiento institucional desde la gestión estratégica del talento humano contribuyendo a la toma de decisiones, la planificación educativa y la consolidación de ambientes laborales saludables que impactan positivamente la calidad educativa (MEN, 2019)

Objetivos

Objetivo General

Diseñar estrategias de gestión estratégica del talento humano que permitan fortalecer el clima organizacional en la institución educativa las delicias promoviendo la motivación, el compromiso institucional y el desempeño efectivo del personal

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual del talento humano y del clima organizacional en la institución educativa las delicias identificando necesidades fortalezas y aspectos a mejorar

Analizar los procesos existentes de inducción, entrenamiento, comunicación interna y bienestar laboral para determinar su pertinencia y nivel de efectividad

Diseñar un plan de gestión estratégica del talento humano que incluya acciones de inducción capacitación acompañamiento y fortalecimiento del bienestar docente

Antecedentes

Consideraciones Generales sobre los Antecedentes de Investigación

Los antecedentes de una investigación cumplen la función de contextualizar el problema de estudio dentro del conocimiento existente, permitiendo identificar avances, enfoques metodológicos, hallazgos relevantes y vacíos investigativos. En el ámbito educativo, los antecedentes relacionados con la gestión del talento humano y el clima organizacional evidencian la importancia de estos factores en el desempeño institucional, la motivación docente y la calidad educativa. De acuerdo con la estructura académica comúnmente aceptada, los antecedentes se organizan a partir de estudios internacionales, nacionales y locales, destacando sus objetivos, metodologías, resultados y aportes, así como su relación directa con la investigación en curso.

Antecedentes Internacionales

A nivel internacional, diversas investigaciones han abordado la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral en instituciones educativas, reconociendo que la calidad de los procesos educativos depende en gran medida de las condiciones organizacionales en las que se desempeñan los docentes y directivos.

Un estudio relevante es el desarrollado por Soto Cárdenas (2016) en Perú, titulado *Manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla”*. Esta investigación, de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo-correlacional, analizó la relación entre ambas variables en dos instituciones educativas estatales. Los resultados evidenciaron deficiencias en aspectos como la motivación, la comunicación interna y el reconocimiento docente, lo que incidía negativamente en el clima laboral. Aunque el estudio concluyó que no existía una relación estadísticamente significativa entre las variables, sí resaltó la

necesidad de fortalecer los procesos de gestión humana como estrategia para mejorar el ambiente de trabajo en contextos educativos.

En el contexto venezolano, Majad Rondón (2016) desarrolló la investigación *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*, donde se plantea la gestión del talento humano como una filosofía gerencial centrada en las personas y no únicamente en procesos administrativos. El estudio, de tipo descriptivo y basado en encuestas a docentes y directivos, identificó debilidades en los procesos de planeación, capacitación y trabajo colaborativo. Como principal aporte, el autor propone un modelo de gestión del talento humano orientado al desarrollo de competencias y al fortalecimiento del clima organizacional, subrayando que la ausencia de estrategias integrales limita el desempeño institucional.

Más recientemente, Villao Salinas y Bacilio Bejeguen (2025) analizaron la gestión del talento humano como eje transformador del clima laboral en instituciones educativas de Anconcito, Ecuador. Mediante un enfoque mixto, los autores evidenciaron una correlación altamente significativa entre la gestión del talento humano y el clima laboral, concluyendo que procesos como la inducción, la capacitación y el acompañamiento docente son determinantes para la motivación y la satisfacción laboral. Este estudio resulta especialmente pertinente para la presente investigación, ya que refuerza la necesidad de fortalecer la gestión estratégica del talento humano en contextos educativos con limitaciones estructurales.

Antecedentes Nacionales

En Colombia, las investigaciones sobre clima organizacional y talento humano en instituciones educativas han cobrado relevancia en los últimos años, especialmente en relación con la calidad educativa y el desempeño docente.

Mendoza Vásquez y Torres Palacio (2016) realizaron el estudio *Percepciones del clima organizacional en tres instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena de Indias*. Esta investigación, de enfoque descriptivo, analizó las percepciones de docentes y directivos sobre diversas dimensiones del clima organizacional, tales como liderazgo, relaciones interpersonales, condiciones laborales y autorrealización. Los resultados evidenciaron diferencias significativas entre instituciones, así como la influencia directa del liderazgo y la comunicación interna en el ambiente laboral. El estudio concluye que un clima organizacional favorable contribuye al compromiso y la satisfacción del personal docente.

Por su parte, Pardo Amaya (2017) desarrolló la investigación *Clima laboral y desempeño docente en el Colegio Fundación Manuel Aya de Fusagasugá*. Desde un enfoque cualitativo, el estudio identificó que factores como la comunicación, el trabajo en equipo y el reconocimiento institucional influyen directamente en el desempeño docente. La autora resalta que la ausencia de estrategias claras de gestión humana genera desmotivación y afecta la calidad educativa, recomendando la implementación de planes de mejora orientados al bienestar laboral.

Otro aporte significativo es el de Camargo Monroy (2017), quien en su ensayo *Gestión del talento humano como una herramienta que mejora la calidad educativa* plantea que la crisis educativa en Colombia está estrechamente relacionada con la desatención del talento humano. La autora argumenta que los docentes se sienten poco valorados y escasamente apoyados por las políticas institucionales, lo que repercute negativamente en su motivación y desempeño. Este trabajo enfatiza la necesidad de concebir la gestión del talento humano como una estrategia central para la transformación educativa.

Asimismo, el estudio de Cedano Toloza et al. (2019) sobre *El clima organizacional y la calidad educativa en el Colegio Adventista Bethel* evidenció que variables como el trabajo en

equipo, las relaciones interpersonales y la planificación institucional influyen de manera directa en la calidad educativa. A través de un enfoque cuantitativo, los autores demostraron que un clima organizacional positivo favorece la cohesión institucional y el logro de objetivos académicos, reforzando la importancia de una gestión humana estratégica.

Antecedentes Locales e Institucionales

En el ámbito de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), se destacan investigaciones que abordan la gestión del talento humano y el clima organizacional desde perspectivas aplicadas a contextos educativos específicos.

Lara Masmela (2013) desarrolló el estudio *Percepción de los funcionarios frente al clima organizacional en las instituciones educativas San Isidro y Francisco de Paula Santander*. Esta investigación, de enfoque cualitativo-descriptivo, analizó las percepciones de docentes y administrativos mediante entrevistas y escalas de medición del clima organizacional. Los resultados evidenciaron que factores como el sentido de pertenencia, la claridad en la dirección y la disponibilidad de recursos influyen significativamente en el comportamiento laboral. El autor concluye que el clima organizacional es una construcción social determinada por la estructura institucional y su contexto.

De igual forma, Sánchez Torres (2019) propuso un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa Liceo Andaki de Pitalito, Huila. A partir de un diagnóstico organizacional, el estudio identificó debilidades en procesos de inducción, capacitación y motivación. Como resultado, se diseñó un modelo de gestión orientado al desarrollo integral del talento humano, evidenciando mejoras en el clima laboral y en la percepción de los docentes sobre su entorno de trabajo.

Finalmente, el trabajo de Buitrago Quemba y Sanabria Forero (2013) sobre la cultura organizacional y la comunicación interna en instituciones educativas resalta que los sistemas de comunicación influyen directamente en el clima organizacional. A través de un enfoque cualitativo y análisis documental, los autores concluyen que la falta de canales claros de comunicación debilita la cohesión institucional y afecta la motivación del personal, reforzando la necesidad de estrategias integrales de gestión organizacional.

Marco teórico

Gestión Estratégica del Talento Humano

La gestión estratégica del talento humano se concibe como un proceso integral orientado a planificar, desarrollar y retener las personas dentro de una organización alineando sus competencias con los objetivos institucionales, según Armstrong (2008) la gestión del talento humano busca “garantizar a las personas talentosas ser atraídas, retenidas, motivadas y desarrolladas de acuerdo con las necesidades de la organización

Según el ministerio de educación nacional (MEN) la gestión del talento humano en el sector educativo debe fundamentarse en la planeación, el desarrollo profesional, el bienestar laboral y la evaluación del desempeño, reconociendo al docente como el actor central del sistema educativo. En los contextos rurales esta gestión presenta demasiados y mayores desafíos debido a las limitaciones estructurales lo que hace indispensable la implementación de estrategias formativas y de acompañamiento continuo. Desde la perspectiva, la gestión estratégica del talento humano no se limita a procesos administrativos, sino que promueve el fortalecimiento de capacidades, la motivación, el compromiso institucional y el sentido de pertenencia, son factores que nos indican e inciden de manera directa en el clima organizacional

Clima Organizacional en Instituciones Educativas

El clima organizacional es un conjunto de percepciones compartidas por diferentes miembros de una organización con respecto a su ambiente laboral, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo y las condiciones de trabajo (Sudarsky 1997), considera que el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas administrativas, tecnologías y proceso de toma de decisiones se traducen a través del clima

organizacional en el ámbito educativo de la institución, esto favorece a la cooperación, la comunicación efectiva entre el personal docente y el desempeño del mismo.

De acuerdo con la guía de políticas para el desarrollo docente de la UNESCO (2020), el bienestar del personal docente está estrechamente relacionado con las condiciones organizacionales, el reconocimiento profesional y las oportunidades de desarrollo, en este sentido el clima organizacional se convierte en un factor determinante para garantizar una enseñanza de calidad y la permanencia del talento humano en la institución

En los contextos rurales, como la institución educativa las delicias, el clima organizacional se ve influenciado por factores adicionales como el aislamiento geográfico de la zona, la carga laboral y la limitada oferta de formación, lo que en este caso se debe reforzar estas necesidades con estrategias institucionales que promuevan ambientes laborales saludables y más participativos

Procesos de Inducción en el Talento Humano

La inducción es un proceso clave dentro de la gestión del talento humano, porque permite orientar al nuevo colaborador sobre la misión, visión, normas y cultura organizacional, según Koontz y Weihrich (2004), un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado

El ministerio de educación nacional (2024) señala que la inducción a docentes debe contemplar no solo aspectos administrativos si no también pedagógicos y contextuales, especialmente en territorios rurales donde los docentes deben comprender las particularidades socioculturales de la comunidad educativa, la ausencia de un proceso de inducción bien

estructurado puede traer dificultades de integración al personal afectando negativamente el clima organizacional

Asimismo, la inducción constituye el primer paso para el desarrollo profesional del trabajador, ya que establece las bases para su desempeño compromiso y permanencia dentro de la organización

Entrenamiento y Capacitación del Personal Docente

El entrenamiento y la capacitación son procesos fundamentales para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes del talento humano, el entrenamiento nos orienta al perfeccionamiento de las competencias necesarias para el desempeño del cargo (ferry 1990) plantea que la formación está vinculada al trabajo de desarrollo del sujeto a fin de ponerlo en función dentro de una sociedad en un contexto histórico y cultural

La UNESCO (2017) se enfocó en la crisis de aprendizaje global lo que resalta la continua formación del docente ya que es un factor determinante para mejorar la calidad educativa y promover la innovación pedagógica, por lo tanto, la capacitación debe ser sistemáticos, pertinentes y especialmente enfocadas en las instituciones rurales donde el acceso a las oportunidades de formación suele ser limitadas o nulas

Adicionalmente a esto, los enfoques de reskiling y upskiling, permiten actualizar y profundizar las competencias del talento humano frente a los cambios tecnológicos

Marco legal

La gestión estratégica del talento humano en las instituciones educativas se encuentra respaldada por un conjunto de leyes y normativas legales que favorecen la regulación del derecho a la educación. Así como garantizar las condiciones adecuadas para el personal tanto docente como administrativo y la organización del sistema educativo en Colombia. A continuación, se presentan las principales leyes que apoyan esta investigación.

Ley 115 de 1994. (Ley general de la educación), esta ley regula el sistema educativo de Colombia y define como se deben organizar las instituciones educativas, esto incluye las instituciones rurales. Esta ley establece la importancia del personal de las instituciones tanto docentes, directivos y administrativos ya que son los encargados de conseguir los logros y objetivos educativos, resaltando la necesidad de una adecuada gestión del talento humano.

Artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su

acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley. (Constitución Política, 1991)

Con esta ley se busca el derecho a la educación de calidad y de forma gratuita para todo el territorio colombiano, esto incluye sectores rurales donde a veces se dificulta el acceso y que beneficia a muchos niños y niñas de escasos recursos con la posibilidad de llegar a una educación superior para que así mejoren tanto sus calidades de vida como la de sus familias y la de sus sectores.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. (Constitución Política, 1991)

Así como el personal tanto docente como administrativo tiene sus obligaciones y deberes para con la institución, también cuenta con unos derechos los cuales están respaldados por las leyes que velan por el bienestar y la tranquilidad de estos, ayudando a que tengan trabajos dignos y una remuneración adecuada para poder cumplir de forma adecuada con sus labores.

Metodología

Enfoque de la Investigación

La presente investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, dado que busca comprender en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los actores institucionales atribuyen a la gestión del talento humano y al clima organizacional en la Institución Educativa Las Delicias. La investigación cualitativa se centra en interpretar los fenómenos desde el punto de vista de los participantes y en su contexto natural, lo cual resulta pertinente en un entorno educativo rural donde las dinámicas sociales, culturales y laborales influyen directamente en el desempeño institucional (Guerrero, 2016). Este enfoque permite captar la complejidad de las relaciones humanas, la motivación del personal y las prácticas cotidianas que configuran el ambiente laboral, aspectos que no pueden ser comprendidos plenamente mediante enfoques cuantitativos.

Método

Se adopta el método analítico, ya que este permite descomponer el fenómeno de estudio en sus distintos elementos para examinarlos de manera ordenada y sistemática. Según Maya (2014), este método distingue las partes de un todo para analizar cada componente por separado, lo cual resulta especialmente útil en investigaciones documentales y cualitativas. En el marco de este proyecto, el método analítico posibilita examinar de forma detallada los procesos de inducción, entrenamiento, comunicación interna y bienestar laboral, así como su impacto en el clima organizacional. De esta manera, se logra una comprensión integral de las causas que afectan la motivación y el desempeño del personal en la institución educativa.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es etnográfico, debido a que se orienta a comprender las prácticas sociales, culturales y organizacionales del grupo estudiado en su contexto natural. La investigación etnográfica permite una inmersión directa en el escenario institucional, favoreciendo la observación y análisis de comportamientos, creencias y valores compartidos (Vizcaíno et al., 2023). En el caso de la Institución Educativa Las Delicias, este diseño es pertinente porque facilita el análisis del clima organizacional desde la cotidianidad del personal docente y administrativo. Asimismo, se retoman aportes de la etnografía crítica, que concibe la etnografía como un medio para interpretar los patrones sociales y las relaciones de poder presentes en una unidad social concreta (Suárez, 2012).

Nivel de la Investigación

La investigación se ubica en un nivel descriptivo, ya que su propósito es caracterizar y detallar las condiciones actuales del talento humano y del clima organizacional en la institución. Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y perfiles relevantes de personas o grupos, sin establecer relaciones causales complejas (Cortés & Iglesias, 2004). Este nivel es adecuado para el proyecto, pues permite identificar fortalezas, debilidades y necesidades relacionadas con la motivación, la comunicación interna y el trabajo en equipo, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias de gestión estratégica del talento humano.

Técnicas de Recolección de Información

La técnica principal de recolección de información es la encuesta, debido a su capacidad para obtener datos profundos y significativos a partir de la interacción directa entre investigador y participantes. La entrevista permite explorar actitudes, experiencias y percepciones relacionadas

con el clima organizacional y los procesos de gestión del talento humano (Medina et al., 2023). En este estudio, la encuesta resulta pertinente porque facilita la expresión libre de los actores institucionales, favoreciendo la comprensión de sus vivencias en un contexto rural donde la comunicación interpersonal es clave para el funcionamiento organizacional.

Instrumento

El instrumento utilizado es la encuesta, este instrumento permite recoger información sobre el individuo, su entorno y las dinámicas sociales que lo rodean. En el marco del proyecto, la encuesta en posibilita explorar de manera detallada las percepciones del personal sobre la inducción, el entrenamiento y el clima organizacional. Su carácter flexible y abierto favorece una comprensión más rica y contextualizada del fenómeno estudiado.

Población y Muestra

La población objeto de estudio está conformada por el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Las Delicias, que cuenta con 27 docentes, 3 colaboradores con cargos administrativos, 1 secretaria y 2 conserjes. La muestra es de tipo intencional o por conveniencia, seleccionando a aquellos participantes que poseen mayor conocimiento y experiencia sobre los procesos de gestión del talento humano y el clima organizacional. Este tipo de muestreo es coherente con la investigación cualitativa, ya que prioriza la profundidad y relevancia de la información sobre la representatividad estadística (Martínez, 2011). De esta forma, se garantiza la obtención de datos significativos y contextualizados.

Límites Metodológicos

Entre los principales límites metodológicos se encuentra el carácter contextual de la investigación, ya que los resultados obtenidos reflejan exclusivamente la realidad de la Institución

Educativa Las Delicias y no pueden generalizarse a otras instituciones. Asimismo, el uso de entrevistas puede implicar sesgos derivados de la subjetividad de los participantes o de la relación entrevistador-entrevistado (Medina et al., 2023). No obstante, estas limitaciones son propias de los estudios cualitativos y se mitigaron mediante una recolección rigurosa de la información, la triangulación teórica y el análisis reflexivo de los datos.

Resultados

Resultados del Diagnóstico del Talento Humano y del Clima Organizacional en la Institución Educativa Las Delicias

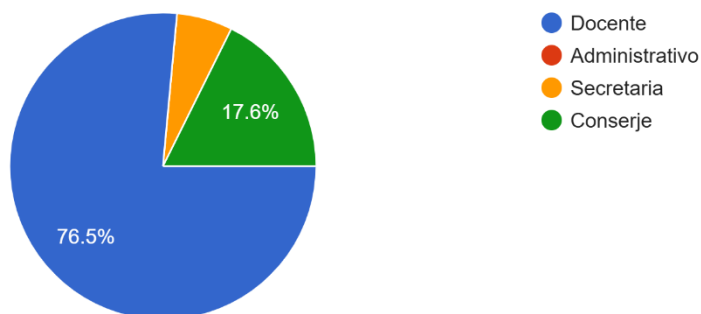
Para realizar el diagnóstico de la gestión del talento humano y el clima organizacional de la Institución Educativa las Delicias se tomó una muestra de 17 personas que se desempeñan en diferentes roles, para hacerles la respectiva encuesta.

Resultados

Ilustración 1 Rol en la Institución Educativa.

¿Cual es tu rol en la Institución Educativa Las Delicias?

17 responses



Nota: Imagen de resultados de encuesta. Autoría propia

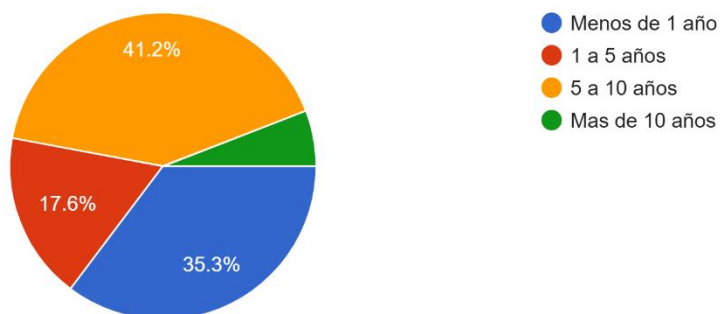
Descripción:

La encuesta fue diligenciada en su mayoría por docentes, debido a que es el rol destacado en la institución, además se encuestaron a los conserjes y la secretaría.

Ilustración 2. Tiempo de experiencia en la institución educativa.

¿Cuántos años de experiencia tiene la Institución?

17 responses



Nota: Imagen de resultados de encuesta. Autoría propia

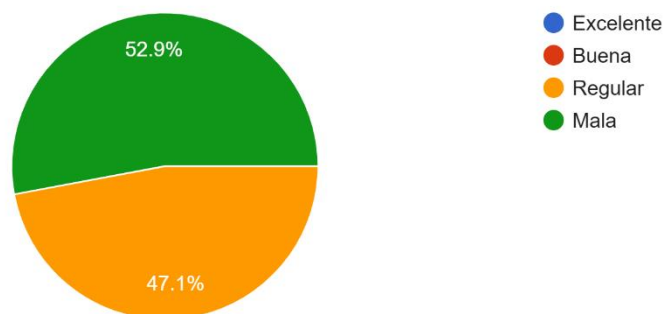
Descripción:

En su mayoría los encuestados refieren llevar mas o menos de 5 a 10 años laborando con un 41.2% en la institución, un 35.3% refiere llevar menos de un año y el 17.6% de 1 a 5 años, el porcentaje más bajo son los colaboradores que llevan más de 10 años.

Ilustración 3. Calificación de la gestión del talento humano en la Institución Educativa.

¿Como calificaría la gestión del talento humano en la Institución?

17 respuestas



Nota: Imagen de resultados de encuesta. Autoría propia

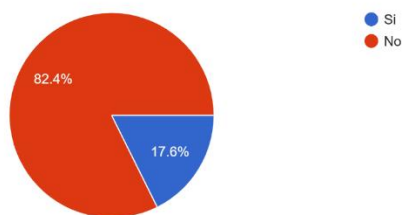
Descripción:

Los encuestados califican la gestión del talento humano en la Institución Educativa de manera negativa, pues refieren que no se llevan a cabo los debidos procesos de inducción entrenamiento y capacitación que permitan el buen desempeño de los empleados. La calificación obtenida fue de 52.9% mala y 47.1% regular, lo que indica que ninguno de los encuestados considera que se maneje una buena gestión del talento humano volviendo deficiente el desarrollo de las respectivas actividades diarias asociadas a la Institución.

Ilustración 4. Proceso de inducción, entrenamiento y capacitación en la Institución Educativa.

¿A participado en procesos de inducción, entrenamiento o capacitación en la Institución?

17 responses



Nota: Imagen de resultados de encuesta. Autoría propia

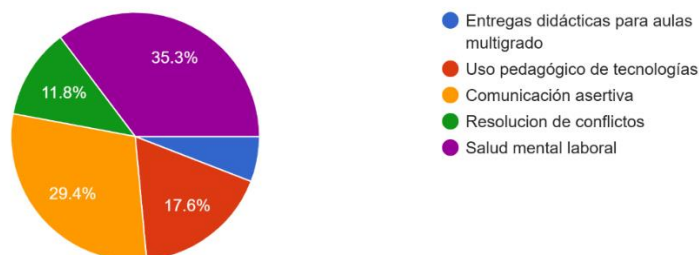
Descripción:

En cuanto al proceso de inducción entrenamiento y capacitación el 82.4% refiere no haber participado en ninguno de estos procesos, lo que dificulta la adaptación al cargo que va a desempeñar, y a acoplarse como tal a la institución y su forma de trabajo, y el 17.6% indica que si a participado del proceso pero que no fue como tal un proceso de inducción completo. Simplemente se les hizo conocer la institución, presentación al estudiantado y los grados y materias que se le iban a asignar.

Ilustración 5. Temas de Capacitación prioritarios para el desarrollo profesional de los colaboradores de la Institución Educativa.

¿Qué temas de capacitación considera que son prioritarios para su desarrollo profesional?

17 responses



Nota: Imagen de resultados de encuesta. Autoría propia

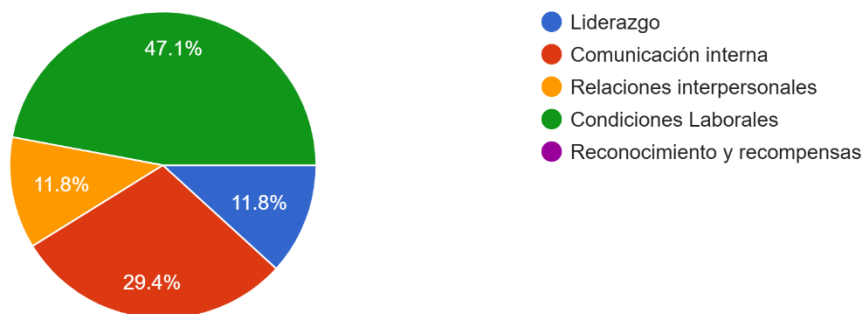
Descripción:

El 5.9% refiere que considera prioritarias capacitaciones sobre entregas didácticas para aulas multigrado, el 17.6% sobre el uso pedagógico de tecnologías, el 29.4% indica que capacitaciones sobre comunicación asertiva que es de vital importancia tanto para el desarrollo profesional como para la institución en general, pues la comunicación lo es todo en cualquier entorno donde se desempeñe un individuo, el 11.8% vota por resolución de conflictos que también es de vital importancia en cualquier Institución, además el 35.3% con el porcentaje mas alto refiere que seria de vital importancia la capacitación sobre la salud mental y laboral, esto debido a que lo principal para desempeñar un rol de la mejor manera es aprender a controlar las emociones y saber sobrellevar la carga laboral diaria.

Ilustración 6. Factores que influyen en el clima organizacional de la Institución Educativa.

¿Qué factores considera que influyen en el clima organizacional de la Institución?

17 responses



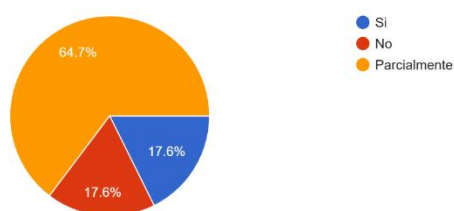
Nota: Imagen de resultados de encuesta. Autoría propia

Descripción:

Los encuestados refieren en su mayoría que las condiciones laborales influyen en el clima organizacional con un 47.1%, el 11.8% refiere que el liderazgo, el 29.4% expresa que la comunicación externa y el 11.8% las relaciones interpersonales.

Ilustración 7. Motivación y compromiso con la Institución Educativa.

¿Se siente motivado y comprometido con la Institución?
17 responses



Nota: Imagen de resultados de encuesta. Autoría propia

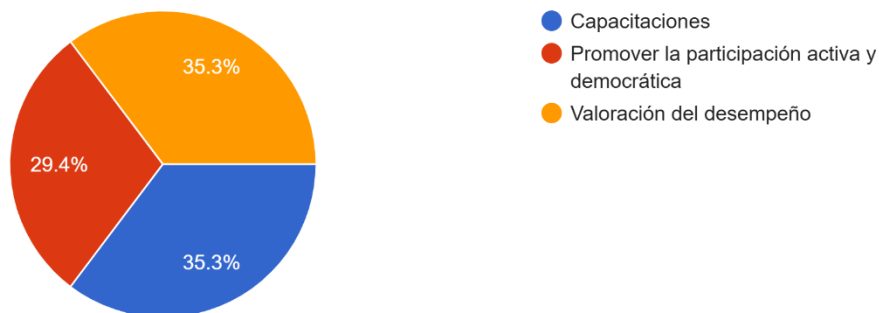
Descripción:

En cuanto a la motivación que sienten los encuestados en la Institución Educativa el 64.7% refiere que se sienten parcialmente motivados, el 17.6% refiere que no se siente motivado y el 17.6% expresa que si se siente motivado, en este caso se observan cifras poco favorables debido a que la motivación de un empleado va relacionado con los resultados que el mismo obtenga para la Institución, pues la desmotivación hace que no se tenga un sentido de pertenencia por esta, y de que solo se realice el trabajo porque es su modo de supervivencia, no porque le guste y quiera realizarlo.

Ilustración 8. Sugerencias de mejora en la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Institución educativa.

¿Qué sugerencias tiene para mejorar la gestión del talento humano y el clima organizacional en la institución?

17 responses



Nota: Imagen de resultados de encuesta. Autoría propia

Descripción:

En cuanto a sugerencias para mejorar la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Institución hay un empate de 35.3% que indica que las capacitaciones y otro 35.3% indica que la valoración del desempeño, por otro lado, el 29.4% indica que sería bueno promover la participación activa y democrática, de esta manera se generan nuevas ideas, y entre todos se constituye una gestión del talento humano y clima organizacional idóneos en la Institución.

Ilustración 9. Reconocimiento de labores a sus empleados, por parte de la institución educativa.

¿La Institución le ha otorgado un reconocimiento por la labor que desempeña?

17 responses



Nota: Imagen de resultados de encuesta. Autoría propia

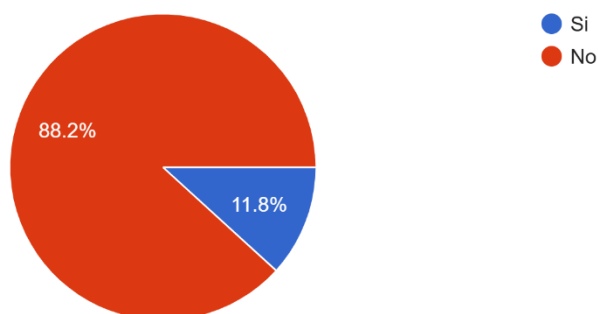
Descripción:

En la parte de reconocimientos otorgados a sus colaboradores el 100% de los encuestados mencionan que nunca se les ha dado un reconocimiento por las labores que desempeñan, lo que se puede relacionar con la falta de motivación que los empleados refieren anteriormente, pues es de vital importancia de contemplar y motivar estas labores, no siempre puede ser un pago monetario, si no un reconocimiento diferente.

Ilustración 10. Oportunidades de desarrollo profesional para los empleados de la Institución Educativa.

¿La institución le da oportunidad de escalar y obtener desarrollo profesional?

17 responses



Nota: Imagen de resultados de encuesta. Autoría propia

Descripción:

Según la encuesta realizada un 88.2% respondió que no se les da la oportunidad de escalar profesionalmente, y un 11.8% que, si se les da la oportunidad, la realización profesional es de gran valor para los colaboradores debido a que se genera una satisfacción laboral, lo que promueve nuevas habilidades y mayor compromiso con la institución para la cual se encuentra laborando.

De acuerdo con el cuestionario realizado se exponen los resultados derivados del diagnóstico cualitativo del talento humano y del clima organizacional en la Institución Educativa Las Delicias, a partir del análisis de las encuestas realizadas al personal de la institución, complementadas con la revisión teórica y conceptual de autores de habla hispana especializados en gestión del talento humano y clima organizacional. El diagnóstico permitió identificar percepciones compartidas, experiencias significativas y patrones recurrentes que reflejan la realidad institucional en un contexto educativo rural.

Desde una perspectiva conceptual, el clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones que los miembros de una organización construyen sobre su ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo y las condiciones laborales (Chiavenato, 2000). Estas percepciones influyen directamente en la motivación, el desempeño y el comportamiento de los trabajadores. En el ámbito educativo, dichas percepciones adquieren una relevancia especial, dado que el bienestar del personal docente incide directamente en la calidad del proceso formativo y en la convivencia escolar (Sudarsky, 1997).

Estado Actual del Talento Humano

El diagnóstico evidencia que la Institución Educativa Las Delicias cuenta con un talento humano caracterizado por un alto nivel de compromiso con la labor educativa y con la comunidad. Los docentes y directivos manifiestan una fuerte vocación de servicio, especialmente en relación con el acompañamiento académico y formativo de los estudiantes, quienes en su mayoría pertenecen a contextos rurales con limitaciones socioeconómicas. Esta vocación se constituye en una fortaleza significativa, ya que permite sostener el funcionamiento institucional pese a las dificultades estructurales propias del entorno rural.

Los encuestados destacan que, aunque las condiciones laborales no siempre son óptimas, existe un sentido de responsabilidad ética y profesional que impulsa a los docentes a cumplir con sus funciones y a buscar alternativas pedagógicas para responder a las necesidades del estudiantado. Esta disposición coincide con lo señalado por Camargo Monroy (2017), quien afirma que el compromiso del docente rural suele estar motivado por factores intrínsecos, como el sentido de misión social y el impacto que su labor tiene en la comunidad.

No obstante, el diagnóstico también revela que este compromiso no siempre es acompañado por estrategias institucionales que fortalezcan y reconozcan el talento humano. La mayoría de los participantes expresa que su esfuerzo cotidiano no recibe un reconocimiento sistemático por parte de la institución, lo cual afecta progresivamente la motivación laboral. La ausencia de mecanismos formales de reconocimiento limita el desarrollo del sentido de pertenencia y genera sentimientos de desgaste emocional.

Fortalezas del Clima Organizacional

Entre las principales fortalezas del clima organizacional identificadas se encuentra la existencia de relaciones interpersonales basadas en el compañerismo y la solidaridad. Los docentes manifiestan que, ante la carencia de recursos y apoyos externos, han desarrollado dinámicas de colaboración informal, compartiendo materiales, experiencias pedagógicas y apoyo emocional. Este tipo de relaciones favorece un clima de confianza y cooperación, elementos fundamentales para el trabajo en equipo.

Asimismo, se evidencia una fuerte identidad institucional vinculada al contexto rural. Los docentes que llevan varios años en la institución han construido vínculos estrechos con la comunidad educativa, lo que fortalece la integración escuela-comunidad. Esta cercanía permite

comprender las realidades socioculturales de los estudiantes y adaptar las prácticas pedagógicas a dichas condiciones, generando un ambiente de trabajo con sentido y propósito.

Estas fortalezas coinciden con lo planteado por Cortés e Iglesias (2004), quienes señalan que un clima organizacional positivo se sustenta en relaciones interpersonales saludables, cooperación y sentido de pertenencia. En el caso de Las Delicias, dichas condiciones funcionan como factores protectores frente a las dificultades organizacionales existentes.

Necesidades y Debilidades Identificadas

A pesar de las fortalezas señaladas, el diagnóstico revela múltiples necesidades y debilidades que afectan negativamente el clima organizacional y el bienestar del talento humano. Una de las más recurrentes es la falta de reconocimiento institucional. Los encuestados expresan que no existen estímulos, incentivos ni estrategias formales para valorar el desempeño docente, lo cual genera desmotivación y sensación de invisibilidad laboral.

La literatura respalda esta percepción, pues autores como Chiavenato (2009) sostienen que el reconocimiento constituye un factor clave para la satisfacción laboral y la permanencia del talento humano en las organizaciones. La ausencia de este elemento puede generar apatía, desinterés y disminución del compromiso institucional.

Otra debilidad significativa corresponde a la sobrecarga laboral. Los docentes rurales, además de sus funciones pedagógicas, asumen múltiples responsabilidades administrativas y comunitarias, lo que incrementa el estrés y reduce los espacios de descanso. Esta situación se agrava por la escasez de personal de apoyo y por la falta de programas de bienestar laboral. Los participantes manifiestan experimentar cansancio físico y emocional, lo cual impacta negativamente el clima organizacional.

En este sentido, Cifre et al. (2003) advierten que la sobrecarga laboral y la falta de apoyo institucional son factores que contribuyen al desgaste profesional docente, afectando la motivación y el desempeño. En Las Delicias, estas condiciones se reflejan en la percepción de agotamiento y en la disminución de la participación en actividades institucionales.

Comunicación Interna y Clima Organizacional

El diagnóstico también pone en evidencia deficiencias en la comunicación interna. Los docentes y administrativos coinciden en que la información no siempre fluye de manera clara y oportuna, lo que genera confusión, malentendidos y tensiones en el ambiente laboral, por lo cual sugieren capacitaciones o actividades que mejoren la comunicación. La ausencia de espacios formales de diálogo y retroalimentación limita la participación del personal en la toma de decisiones y debilita la confianza en los procesos institucionales.

Chiavenato (2000) señala que la comunicación es un elemento central del clima organizacional, ya que permite alinear expectativas, fortalecer relaciones y reducir conflictos. En el contexto de Las Delicias, la comunicación deficiente se convierte en un factor que deteriora el clima laboral y afecta la motivación del talento humano, especialmente cuando los docentes sienten que sus opiniones no son escuchadas ni consideradas.

Desarrollo Profesional y Motivación

Otro aspecto crítico identificado en el diagnóstico es la limitada oferta de oportunidades de desarrollo profesional. Los docentes manifiestan la necesidad de acceder a procesos de capacitación y actualización que respondan a las demandas actuales del ejercicio docente, particularmente en contextos rurales. La falta de formación continua genera sensación de estancamiento profesional y reduce la motivación para innovar en las prácticas pedagógicas.

De acuerdo con Guerrero (2016), la investigación cualitativa permite comprender cómo estas percepciones influyen en el comportamiento y la motivación de los sujetos. En este estudio, los relatos evidencian que la ausencia de procesos formativos sistemáticos incide negativamente en el clima organizacional, al limitar el crecimiento personal y profesional del talento humano.

Síntesis del Diagnóstico

En síntesis, el diagnóstico del estado actual del talento humano y del clima organizacional en la Institución Educativa Las Delicias permite identificar un escenario complejo, caracterizado por la coexistencia de fortalezas y debilidades. Por un lado, se destaca el compromiso, la vocación docente, la solidaridad entre compañeros y la identidad comunitaria como elementos positivos del clima organizacional. Por otro, se evidencian necesidades urgentes relacionadas con el reconocimiento laboral, la comunicación interna, la sobrecarga de funciones, el bienestar emocional y el desarrollo profesional.

Estos resultados confirman que el clima organizacional no depende únicamente de la disposición individual del personal, sino de la existencia de políticas y estrategias institucionales orientadas a la gestión del talento humano. Tal como lo afirma Sudarsky (1997), el clima organizacional es el reflejo de cómo las prácticas administrativas y las relaciones humanas se traducen en percepciones compartidas dentro de la organización.

El diagnóstico realizado constituye la base fundamental para el cumplimiento de los siguientes objetivos de la investigación, ya que permite comprender las causas que afectan la motivación laboral y el desempeño institucional. Asimismo, orienta la formulación de estrategias de gestión estratégica del talento humano que respondan a las necesidades reales de la institución

y contribuyan al fortalecimiento de un clima organizacional positivo y sostenible en el contexto rural.

Resultados del Análisis de los Procesos de Inducción, Entrenamiento, Comunicación Interna y Bienestar Laboral en la Institución Educativa Las Delicias

El presente apartado expone los resultados del análisis cualitativo de los procesos institucionales relacionados con la gestión del talento humano en la Institución Educativa Las Delicias, específicamente los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación, comunicación interna y bienestar laboral. Este análisis se construye a partir de las entrevistas en profundidad realizadas a los actores institucionales y se complementa con aportes teóricos de autores de habla hispana que abordan la gestión del talento humano y el clima organizacional en contextos educativos.

El análisis de estos procesos permite comprender cómo las prácticas actuales inciden en el clima organizacional, la motivación laboral y el desempeño del personal, así como identificar brechas entre lo que se realiza y lo que la literatura y la normativa educativa recomiendan para instituciones educativas, especialmente en contextos rurales.

Análisis del Proceso de Inducción Institucional

Uno de los hallazgos más relevantes de este estudio es la ausencia de un proceso formal y estructurado de inducción para el personal docente y administrativo que ingresa a la institución. Las entrevistas evidencian que la inducción se desarrolla de manera informal, centrada principalmente en aspectos operativos como la asignación de horarios, cursos y normas básicas de

funcionamiento. No se cuenta con un plan documentado ni con actividades sistemáticas orientadas a facilitar la integración del nuevo personal al proyecto educativo institucional, a la cultura organizacional o al contexto sociocultural de la comunidad.

Los docentes que ingresaron recientemente manifestaron que su proceso de adaptación fue complejo, debido a la falta de orientación inicial y acompañamiento institucional. En muchos casos, el aprendizaje sobre la dinámica institucional se dio por ensayo y error o mediante el apoyo voluntario de compañeros con mayor antigüedad. Esta situación genera incertidumbre, inseguridad y desmotivación en los primeros meses de vinculación laboral.

Desde el punto de vista teórico, Koontz y Wehrich (2004) señalan que la inducción es un proceso clave para orientar al trabajador respecto a sus funciones, la misión institucional y las normas organizacionales, contribuyendo a reducir la ansiedad inicial y a fortalecer el sentido de pertenencia. En el ámbito educativo, el Ministerio de Educación Nacional (2024) enfatiza que la inducción docente debe incluir componentes pedagógicos, administrativos y contextuales, especialmente en instituciones rurales donde el conocimiento del territorio es fundamental para el ejercicio docente.

En este sentido, el proceso de inducción existente en la Institución Educativa Las Delicias presenta un bajo nivel de pertinencia y efectividad, ya que no responde a las necesidades reales del personal ni contribuye de manera significativa a su integración institucional. La ausencia de este proceso impacta negativamente el clima organizacional, al dificultar la cohesión del equipo de trabajo y generar sentimientos de aislamiento en los docentes nuevos.

Análisis del Proceso de Entrenamiento y Capacitación

La institución Educativa Las Delicias no cuenta como tal con un plan de entrenamiento e inducción, para sus nuevos colaboradores, todo es de manera improvisada lo cual dificulta el desempeño de los empleados en las nuevas labores que debe desempeñar. El análisis de la encuesta permitió identificar que el proceso de entrenamiento y capacitación en la institución es limitado y carece de planificación estratégica. Los docentes y administrativos coinciden en que no existe un plan institucional de formación continua, y que las capacitaciones recibidas dependen principalmente de convocatorias externas realizadas por la Secretaría de Educación o el Ministerio de Educación Nacional.

Esta situación genera una desconexión entre las necesidades formativas del personal y las oportunidades de capacitación disponibles. Los docentes expresan la necesidad de fortalecer competencias pedagógicas, tecnológicas y socioemocionales, así como de recibir formación específica para atender las particularidades del contexto rural. Sin embargo, la falta de espacios formativos internos limita el desarrollo profesional y la innovación pedagógica.

Según Chiavenato (2009), el entrenamiento y la capacitación son procesos fundamentales para el desarrollo del talento humano, ya que permiten mejorar el desempeño, fortalecer competencias y aumentar la motivación laboral. En el ámbito educativo, la UNESCO (2017) resalta que la formación continua del docente es un factor determinante para la calidad educativa y para la sostenibilidad de los sistemas educativos, especialmente en contextos vulnerables.

En la Institución Educativa Las Delicias, el entrenamiento se realiza de manera empírica, a través del acompañamiento informal entre docentes, lo cual, aunque valioso, no garantiza la estandarización de procesos ni el fortalecimiento sistemático de competencias. Este tipo de

entrenamiento informal presenta un bajo nivel de efectividad, ya que depende de la experiencia individual y no de una estrategia institucional clara.

La falta de capacitación continua incide directamente en la motivación laboral, pues genera sensación de estancamiento profesional y reduce el interés por la mejora constante. Asimismo, afecta el clima organizacional al limitar los espacios de aprendizaje colectivo y reflexión pedagógica.

Análisis de la Comunicación Interna

En la Institución educativa Las Delicias existe un proceso de comunicación externa basado principalmente en la transmisión de información que va desde los directivos hacia la docencia y parte administrativa, no obstante los resultados evidencian que la comunicación en la Institución Educativa Las Delicias se caracteriza por ser predominantemente vertical, poco estructurada y reactiva. Los docentes y administrativos manifiestan que la información no siempre se comunica de manera clara, oportuna y completa, lo que genera confusión y malestar en el ambiente laboral.

La ausencia de canales formales de comunicación, como reuniones periódicas de retroalimentación, circulares institucionales o espacios de participación activa, limita la posibilidad de expresar inquietudes, propuestas o necesidades. Esta situación afecta la confianza entre los miembros de la comunidad educativa y debilita el trabajo colaborativo.

Chiavenato (2000) sostiene que la comunicación interna es un elemento central del clima organizacional, ya que permite coordinar esfuerzos, reducir conflictos y fortalecer las relaciones interpersonales. Cuando la comunicación es deficiente, se generan percepciones negativas sobre el liderazgo y la gestión institucional, lo que impacta directamente en la motivación del personal.

En el caso de Las Delicias, la comunicación limitada contribuye a la percepción de falta de participación en la toma de decisiones y a la sensación de que las opiniones del personal no son valoradas. Este aspecto reduce el compromiso institucional y afecta la cohesión del equipo de trabajo, evidenciando un bajo nivel de efectividad del proceso comunicativo.

Análisis del Bienestar Laboral

El análisis del bienestar laboral revela que la Institución Educativa Las Delicias no cuenta con programas formales orientados al cuidado del bienestar físico, emocional y social del talento humano. Los entrevistados coinciden en que no existen estrategias institucionales para la prevención del estrés laboral, la promoción de la salud mental o el fortalecimiento de la convivencia laboral.

La sobrecarga de funciones, la presión por cumplir responsabilidades administrativas y pedagógicas, y la falta de reconocimiento generan altos niveles de desgaste emocional en el personal. Esta situación se ve agravada por la ausencia de espacios de apoyo psicosocial y actividades de integración institucional.

De acuerdo con Agurto-Ruiz et al. (2020), el bienestar laboral es un componente esencial para el compromiso docente y el desempeño institucional, ya que influye directamente en la satisfacción laboral y en la permanencia del talento humano. En contextos rurales, donde las condiciones laborales suelen ser más exigentes, el bienestar docente adquiere una relevancia aún mayor.

En Las Delicias, el bienestar laboral se gestiona de manera individual y no institucional, lo que limita su efectividad y genera desigualdades en la forma como los docentes enfrentan el estrés

y las dificultades laborales. La inexistencia de políticas de bienestar refleja una debilidad significativa en la gestión estratégica del talento humano.

Síntesis del Análisis de Procesos

En síntesis, el análisis de los procesos de inducción, entrenamiento, comunicación interna y bienestar laboral evidencia que la Institución Educativa Las Delicias presenta debilidades estructurales en la gestión del talento humano. Estos procesos se desarrollan de manera fragmentada, informal y sin una planificación estratégica, lo que limita su pertinencia y efectividad.

La ausencia de un proceso de inducción estructurado dificulta la integración del personal nuevo; la falta de capacitación continua afecta el desarrollo profesional y la motivación; la comunicación interna deficiente debilita la cohesión institucional; y la inexistencia de programas de bienestar laboral incrementa el desgaste emocional del personal.

Estos hallazgos confirman lo señalado por Cortés e Iglesias (2004), quienes afirman que la gestión del talento humano debe concebirse como un sistema integrado de procesos orientados al desarrollo integral de las personas. Cuando estos procesos no están articulados, el clima organizacional se ve afectado y el desempeño institucional se debilita.

El análisis realizado en este capítulo proporciona los insumos necesarios para el cumplimiento del tercer objetivo específico de la investigación, orientado al diseño de un plan de gestión estratégica del talento humano. Dicho plan debe responder a las falencias identificadas y fortalecer los procesos analizados, con el fin de mejorar el clima organizacional, la motivación laboral y la calidad educativa en la Institución Educativa Las Delicias.

Resultados del Diseño del Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en la Institución Educativa Las Delicias

Por este lado se expone ~~los resultados relacionados con~~ el diseño del plan de gestión estratégica del talento humano, construido a partir del diagnóstico institucional y del análisis de los procesos existentes de inducción, entrenamiento, comunicación interna y bienestar laboral. Este diseño se fundamenta en los hallazgos empíricos obtenidos a través de las entrevistas en profundidad y se articula con aportes teóricos de autores de habla hispana especializados en gestión del talento humano, clima organizacional y educación en contextos rurales.

El plan propuesto responde a la necesidad de fortalecer de manera integral el talento humano de la Institución Educativa Las Delicias, reconociendo que el clima organizacional no se transforma únicamente mediante disposiciones normativas, sino a través de estrategias que promuevan la motivación, el sentido de pertenencia, el desarrollo profesional y el bienestar del personal docente y administrativo.

Fundamentación del Plan Estratégico

Los resultados mencionados anteriormente evidenciaron que, aunque la institución cuenta con un talento humano comprometido y con fuertes lazos comunitarios, existen debilidades estructurales en la gestión del personal que afectan negativamente el clima organizacional. En este contexto, la gestión estratégica del talento humano se concibe como un proceso orientado a alinear las capacidades, competencias y motivaciones de las personas con los objetivos institucionales (Chiavenato, 2009).

Desde esta perspectiva, el diseño del plan estratégico se fundamenta en la idea de que las personas constituyen el principal recurso de la organización educativa y que su desarrollo integral es clave para el logro de una educación de calidad. Camargo Monroy (2017) sostiene que la gestión del talento humano en el sector educativo debe trascender lo administrativo y enfocarse en el fortalecimiento del bienestar, la motivación y el desempeño docente, especialmente en contextos rurales donde las condiciones laborales son más exigentes.

Eje 1: Diseño del Proceso de Inducción Institucional

Uno de los principales resultados del diseño estratégico es la formulación de un proceso formal de inducción institucional para el personal docente y administrativo que ingresa a la Institución Educativa Las Delicias. Este proceso tiene como objetivo facilitar la adaptación inicial, reducir la incertidumbre y fortalecer el sentido de pertenencia desde los primeros momentos de vinculación laboral.

El plan de inducción contempla acciones como la elaboración de un manual institucional que incluya la misión, visión, valores, normas internas, estructura organizacional y características del contexto rural. Asimismo, se propone la realización de jornadas de inducción inicial en las que se aborden aspectos pedagógicos, administrativos y comunitarios, permitiendo al nuevo personal comprender integralmente su rol dentro de la institución.

Koontz y Weihrich (2004) señalan que un programa de inducción bien estructurado contribuye a mejorar el desempeño, la motivación y la permanencia del trabajador en la organización. En el ámbito educativo, el Ministerio de Educación Nacional (2024) destaca que la inducción docente debe considerar las particularidades del territorio y promover la integración del maestro a la comunidad educativa.

El diseño del proceso de inducción en Las Delicias responde directamente a las debilidades identificadas en el diagnóstico, ya que busca transformar un proceso informal en una estrategia institucional sistemática, con impacto positivo en el clima organizacional y en la motivación del personal nuevo.

Tabla 1 Proceso de inducción institucional

FASE DEL PROCESO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
Bienvenida	Presentación de la institución y de su equipo directivo y comunidad educativa	Rectoría y coordinación	Integración inicial y reducción de la incertidumbre y nerviosismo
Inducción organizacional	Socialización de la misión, visión, valores, normas internas y estructura organizacional	Directivos	Conocimiento del funcionamiento institucional y de la cultura organizacional
Inducción pedagógica	Presentación del PEI y estrategias de enseñanza rural	Coordinación	Alineación a la pedagogía y claridad de roles a ejercer
Contextualización comunitaria	Hacer reconocer el entorno en el cual se desempeñarán las labores tales como la comunidad educativa y las características socioculturales de una institución rural	Personal antiguo	Adaptación al territorio

Acompañamiento inicial	Tutorías con compañeros antiguos y seguimiento durante los primeros meses	Docentes y administrativos antiguos	Sentido de pertenencia hacia la institución y fortalecimiento del desempeño en sus actividades diarias
------------------------	---	-------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Eje 2: Diseño del Plan de Capacitación y Desarrollo Profesional

El segundo eje del plan estratégico corresponde al diseño de un plan de capacitación y desarrollo profesional continuo, orientado a fortalecer las competencias pedagógicas, tecnológicas y socioemocionales del talento humano. Los resultados del diagnóstico evidenciaron una necesidad urgente de formación permanente, debido a la ausencia de espacios institucionales de capacitación y a la percepción de estancamiento profesional por parte de los docentes.

El plan de capacitación propuesto se estructura a partir de un diagnóstico de necesidades formativas, que permite identificar brechas entre las competencias actuales del personal y las requeridas para enfrentar los desafíos del contexto educativo rural. Entre los temas priorizados se incluyen estrategias didácticas para aulas multigrado, uso pedagógico de las tecnologías, comunicación asertiva, resolución de conflictos y salud mental laboral.

De acuerdo con la UNESCO (2017), la formación continua del docente es un factor determinante para mejorar la calidad educativa y promover la innovación pedagógica. Asimismo, Chiavenato (2009) sostiene que la capacitación incrementa la motivación laboral, al permitir que las personas desarrollen nuevas habilidades y se sientan valoradas por la organización.

En el caso de la Institución Educativa Las Delicias, el diseño del plan de capacitación busca no solo mejorar el desempeño docente, sino también fortalecer el clima organizacional, al generar espacios de aprendizaje colaborativo, reflexión pedagógica y trabajo en equipo.

Tabla 2 Diseño del Plan de Capacitación y Desarrollo Profesional

TABLA: PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL- INSTITUCION EDUCATIVA LAS DELICIAS				
EJE	OBJETIVO	NECESIDADES IDENTIFICADAS	TEMAS PRIORIZADOS	BENEFICIOS ESPERADOS
DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL	FORTALECER COMPETENCIAS PEDAGOGICAS, TECNOLOGICAS Y SOCIOEMOCIONALES DEL PERSONAL	-AUSENCIA DE ESPACIOS DE CAPACITACION -PERCEPCION DE ESTANCAMIENTO PROFESIONAL -BRECHAS EN COMPETENCIAS PARA CONTEXTO	-ESTRATEGIAS DIDACTICAS PARA AULAS MULTIGRADO -USO PEDAGOGICO O DE TECNOLOGIA -COMUNICACIÓN ASERTIVA -RESOLUCION DE CONFLICTOS	-MEJORA DEL DESMEPEÑO O DOCENTE -FORTALECIMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL -APRENDIZAJE COLABORATIVO Y REFLEXION PEDAGOGICA

Fuente: elaboración propia

Eje 3: Diseño de Estrategias de Acompañamiento y Apoyo Institucional para el personal docente y administrativo

El tercer eje del plan estratégico se orienta al diseño de estrategias de acompañamiento y apoyo institucional para el talento humano, reconociendo que el desarrollo profesional no se limita a la capacitación puntual, sino que requiere seguimiento, retroalimentación y orientación permanente.

Las estrategias de acompañamiento propuestas incluyen la implementación de tutorías entre pares, el fortalecimiento de comunidades de práctica docente y la realización de espacios periódicos de reflexión sobre la práctica educativa. Estas acciones buscan promover el aprendizaje

colectivo, el intercambio de experiencias y la construcción conjunta de soluciones a las problemáticas institucionales.

Desde una perspectiva teórica, Suárez (2012) plantea que el acompañamiento en contextos educativos favorece la comprensión de las dinámicas sociales y culturales que influyen en el desempeño docente. Asimismo, el acompañamiento contribuye a reducir el aislamiento profesional, especialmente en contextos rurales, donde los docentes enfrentan mayores desafíos y limitaciones.

El diseño de este eje responde a la necesidad de fortalecer el trabajo colaborativo y la comunicación interna, aspectos que inciden directamente en el clima organizacional. Al promover una cultura de acompañamiento, la institución avanza hacia un modelo de gestión del talento humano más humano, participativo y orientado al bienestar colectivo.

Tabla 3 Diseño de Estrategias de Acompañamiento y Apoyo Institucional para el personal docente y administrativo

COMPONENTE	ESTRATEGIA	RESPONSABLES	CRITERIOS DE SEGUIMIENTO
Acompañamiento pedagógico	Tutorías con compañía, donde se haga observación en clases y retroalimentación	Coordinación académica	Tener mejoras en cuanto a planificación y practicas pedagógicas
Acompañamiento profesional	Espacios de intercambio de saberes y experiencias	coordinación	Participación activa y aprendizaje de forma colaborativa
Acompañamiento reflexivo	Jornadas de reflexión sobre la práctica	Rectoría	Identificación de mejoras y soluciones pedagógicas

	educativa, de manera periódica		
Acompañamiento emocional	Apoyo y orientación de parte de la institución hacia sus nuevos integrantes, y espacios de Escucha	Psico orientación y rectoría	Reducción de desgaste laboral y mantenimiento del bienestar docente
Seguimiento	evaluación del proceso de manera cualitativa	Rectoría	Fortalecimiento del clima organizacional

Fuente: elaboración propia

Eje 4: Diseño del Programa de Bienestar Laboral

El cuarto eje del plan estratégico corresponde al diseño de un programa de bienestar laboral, orientado a mejorar la calidad de vida del talento humano y a prevenir el desgaste emocional. Los resultados del diagnóstico evidenciaron la ausencia de políticas institucionales de bienestar y la presencia de altos niveles de sobrecarga laboral y estrés.

El programa de bienestar propuesto incluye acciones de reconocimiento institucional, promoción de la salud mental, fortalecimiento de la convivencia laboral y generación de espacios de integración. Entre las estrategias planteadas se encuentran el reconocimiento público de logros docentes, la realización de talleres de manejo del estrés y la organización de actividades recreativas y culturales que fortalezcan los lazos entre los miembros de la comunidad educativa.

Agurto-Ruiz et al. (2020) señalan que el bienestar laboral es un factor clave para el compromiso y la satisfacción docente, ya que influye directamente en la motivación y el desempeño. En este sentido, el diseño del programa de bienestar en Las Delicias busca responder a las necesidades emocionales y sociales del personal, reconociendo que el cuidado del talento humano es una responsabilidad institucional.

Tabla 4 Diseño del Programa de Bienestar Laboral

Componente	Objetivo	Actividades	Responsables	Periodicidad	Indicadores de evaluación
Reconocimiento y motivación laboral	Fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia del talento humano de la Institución	- reconocimiento público de logros tanto a docentes como administrativos - realizar retroalimentación positiva	Rectoría y coordinación	semestral	-participación del personal -Nivel de satisfacción laboral
Salud mental y manejo del estrés	Prevenir el desgaste emocional a la vez que promover el bienestar psicológico	-charlas psicoeducativas -capacitaciones sobre manejo del estrés	Psico orientador	Semestral	-Asistencia a capacitaciones -Reducción de reportes de estrés
Convivencia y clima organizacional	Mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales	-Actividades de comunicación asertiva -Jornadas de integración -Actividades que promuevan la resolución de conflictos	coordinación	trimestral	-Resultados de encuestas
Bienestar físico y hábitos saludables	Promover la salud física y un estilo de vida saludables	-Jornadas deportivas -Pausas activas -Campañas de salud y autocuidado	Coordinación	Mensual	-Percepción de bienestar físico - Nivel de participación
Integración cultural y recreativa	Fortalecer la integración y la comunicación	-Actividades culturales y recreativas	Coordinación	semestral	- Fortalecimiento

	n del personal	-Celebración de fechas especiales			to del trabajo en equipo
Seguimiento y evaluación del programa	Garantizar la mejora continua del programa de Bienestar laboral	-Aplicación de encuestas -Análisis de resultados -Realizar ajustes pertinentes	Rectoría y coordinación	Anual	- Cumplimiento de objetivos -Informes de evaluación

Fuente: elaboración propia

Articulación del Plan Estratégico con el Clima Organizacional

Uno de los principales resultados del diseño del plan de gestión estratégica del talento humano es la articulación de los diferentes ejes propuestos con el fortalecimiento del clima organizacional. El plan se concibe como un sistema integrado de acciones que buscan mejorar las percepciones del personal sobre su ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y el liderazgo institucional.

El Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano de la Institución Educativa Las Delicias propuesto articula diferentes ejes, los cuales llevan a un fin, el fortalecimiento del clima organizacional, esto al influir directamente en las percepciones que tiene tanto el personal docente como administrativo sobre el ambiente laboran que se destaca en su trabajo, y las relaciones interpersonales.

El eje del proceso de inducción mejora el nivel de incertidumbre con el que ingresa e personal, además de que fortalece el sentido de pertenencia con la institución, el eje de planificación y organización aporta a mejorar el clima organizacional por medio de una definición

clara de las funciones que debe desempeñar y la distribución de las cargas laborales de forma equitativa, reduciendo la sobrecarga laboral y los conflictos internos, tanto entre docentes como administrativos, el eje de formación y desarrollo por su parte fortalece la motivación y el compromiso del talento humano con la Institución, al ofrecer oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, Por otro lado la evaluación del desempeño promueve una cultura de retroalimentación constructiva y reconocimiento, lo que fomenta la comunicación y la confianza con los directivos y el personal de la institución en general.

Para finalizar, el eje de bienestar laboral tiene impacto directo en el clima organizacional al implementar actividades que promuevan mejoras en el manejo del estrés, la convivencia entre el personal y el sentido de pertenencia del mismo. Estos ejes trabajan conjuntamente permitiendo que, en la Institución Educativa Las Delicias se consolide un clima organizacional positivo, participativo y orientado al mejoramiento continuo.

Cortés e Iglesias (2004) afirman que una gestión del talento humano eficaz se refleja en un clima organizacional positivo, caracterizado por la confianza, la comunicación efectiva y la motivación laboral. En la Institución Educativa Las Delicias, el plan estratégico diseñado permite responder de manera coherente a las debilidades identificadas, aprovechando las fortalezas existentes y promoviendo una cultura organizacional más sólida y participativa.

Conclusiones

El diagnóstico del estado actual del talento humano y del clima organizacional en la Institución Educativa Las Delicias permitió identificar una realidad compleja, caracterizada por la coexistencia de fortalezas humanas significativas y debilidades estructurales en la gestión institucional. Entre los principales hallazgos se destaca el alto compromiso, la vocación docente y el sentido de pertenencia del personal hacia la comunidad educativa rural, elementos que sostienen el funcionamiento institucional a pesar de las limitaciones de recursos y condiciones laborales. No obstante, también se evidenciaron necesidades importantes relacionadas con la falta de reconocimiento, la sobrecarga laboral, la comunicación interna deficiente y la ausencia de estrategias formales de bienestar. Estas condiciones influyen negativamente en la motivación laboral y generan desgaste emocional en el talento humano. El diagnóstico confirma que el clima organizacional no depende únicamente de la disposición individual del personal, sino de la implementación de políticas institucionales orientadas al desarrollo, cuidado y fortalecimiento del talento humano, especialmente en contextos rurales donde las exigencias laborales son mayores.

El análisis de los procesos existentes de inducción, entrenamiento, comunicación interna y bienestar laboral evidenció que dichos procesos se desarrollan de manera informal, fragmentada y con bajo nivel de planificación estratégica en la Institución Educativa Las Delicias. La ausencia de un proceso estructurado de inducción dificulta la adaptación del personal nuevo y afecta la cohesión institucional; la falta de capacitación continua limita el desarrollo profesional y la innovación pedagógica; la comunicación interna deficiente debilita la participación y la confianza organizacional; y la inexistencia de programas de bienestar incrementa el desgaste emocional del personal. Estos procesos, en su estado actual, presentan baja pertinencia y efectividad frente a las necesidades reales del talento humano. En consecuencia, se concluye que la debilidad en la gestión

de estos procesos incide directamente en un clima organizacional poco favorable y en niveles moderados de motivación laboral.

El diseño del plan de gestión estratégica del talento humano demostró ser una respuesta pertinente y coherente frente a las problemáticas identificadas en la institución. La integración de acciones de inducción, capacitación, acompañamiento y bienestar laboral permite abordar de manera sistémica los factores que afectan el clima organizacional y la motivación del personal. El plan propuesto reconoce al talento humano como eje central del desarrollo institucional y plantea estrategias viables, contextualizadas al entorno rural, orientadas al fortalecimiento del sentido de pertenencia, el desarrollo profesional y el bienestar docente. Se concluye que la implementación de este plan puede contribuir significativamente a la mejora del clima organizacional, al incremento de la motivación laboral y al fortalecimiento del desempeño institucional, impactando positivamente la calidad educativa.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda a la Institución Educativa Las Delicias implementar de manera progresiva el plan de gestión estratégica del talento humano diseñado, priorizando la formalización del proceso de inducción institucional para docentes y administrativos nuevos. Esta acción permitirá facilitar la adaptación al contexto institucional y comunitario, fortalecer el sentido de pertenencia y reducir la desmotivación inicial.

Asimismo, se recomienda diseñar e implementar un plan institucional de capacitación continua, alineado con las necesidades pedagógicas, tecnológicas y socioemocionales del personal, con énfasis en las particularidades del contexto rural. La capacitación debe promover el aprendizaje colaborativo, la innovación pedagógica y el desarrollo profesional permanente.

En relación con la comunicación interna, se sugiere establecer canales formales y espacios periódicos de diálogo y retroalimentación que favorezcan la participación del talento humano en la toma de decisiones, fortaleciendo la confianza y el trabajo en equipo.

Finalmente, se recomienda crear un programa de bienestar laboral que incluya estrategias de reconocimiento, apoyo psicosocial e integración institucional, orientadas a prevenir el desgaste emocional y mejorar la calidad de vida laboral del personal. Estas acciones permitirán consolidar un clima organizacional positivo, sostenible y coherente con los objetivos educativos de la institución.

Referencias Bibliográficas

- Agurto-Ruiz, C., Espinoza-Medina, P., & Hernández, J. (2020). Bienestar laboral y desempeño docente en instituciones educativas públicas. *Revista de Investigación Educativa*, 38(2), 45–60.
- Briceño, F. M. (2023). Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México. *Revista Monografía Empresarial*, 20(23).
- Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal [Objeto Virtual]. Repositorio UNAD.
- Camargo Monroy, A. M. (2017). *Gestión del talento humano como una herramienta que mejora la calidad educativa*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 533–546.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Cifre, E., Salanova, M., & Franco, J. (2003). Riesgos psicosociales del trabajo docente: El desgaste profesional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 119–137.
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Gaceta Constitucional.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Universidad Autónoma del Carmen.
- Durán Bernardino, M. (2021). Políticas y programas de empleo juvenil. Repositorio UNAD.
- ECOTEC Universidad. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales.
- Función Pública. (2018). *Planeación estratégica del talento humano*. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1–9.
- Javeriana Virtual. (2025). Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional. Pontificia Universidad Javeriana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global* (12.ª ed.). McGraw-Hill.
- Marcelo, C. (2015). La inserción profesional de los docentes principiantes en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 68(1), 7–22.
- Martínez, A. (2011). Técnica de muestreo para la selección documental: Una mirada desde el método. *Códices*, 81–96.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Medina Romero, M., Rojas León, R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R., Martel Carranza, C., & Castillo Acobo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2016). Política de bienestar docente y desarrollo profesional. En el contexto del Sistema de Gestión del Talento Humano. Disponible en: Manual del Sistema Integrado de Gestión del MEN.

- Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Ley 115 de 1994: Ley General de Educación*. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. (2024). *Concursos para la carrera docente*. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. (2024). Sistema Colombiano de Formación de Educadores. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano. Define lineamientos para la planeación, desarrollo y gestión del talento humano en el sector educativo.
- Molina Salazar, T. (s.f.). Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones. Repositorio Institucional UNAD.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *Guía de políticas para el desarrollo profesional docente*. UNESCO.
- Organización Internacional del Trabajo & Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1966). Recomendación relativa a la situación del personal docente. OIT-UNESCO.
- Pelao Hernández, Y. (s.f.). Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del personal. Repositorio Universidad de Córdoba.
- Pérez Gómez, A. I., Giroux, H., López, F., Perrenoud, P., Romero, Ó., & Zembrano, A. (2014). *Experiencia, saber pedagógico y formación docente*. Revista Educación y Sociedad, 15(2), 45–68.
- Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara Cervantes, W. A. (2025). Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los empleados de la Universidad de Santander. Repositorio Institucional UNAD.
- Suárez, Z. (2012). Etnografía crítica: Surgimiento y repercusiones. *Comunicación*, 21(1), 16–24.
- Sudarsky, J. (1997). *Clima organizacional y su diagnóstico*. Universidad del Rosario.
- Toknow Press. (2016). *Clima organizacional y gestión del talento humano en contextos educativos*. En *Proceedings of the International Conference on Management and Leadership* (pp. 153–162). Toknow Press.
- UNESCO. (2016). Developing high-quality teaching. Policy Brief que analiza cómo los mejores sistemas educativos del mundo desarrollan a sus docentes mediante formación continua.
- UNESCO. (2017). *Desarrollo profesional docente y calidad educativa*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Vaillant, D. (2018). Formación y acompañamiento de docentes en contextos rurales. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 48(2), 89–110.
- Vizcaíno, P. I., Cedeño, R. J., & Maldonado, I. P. (2023). Metodología de la investigación científica. *Ciencia Latina Internacional*, 9723–9762.

Anexos

Encuesta realizada al personal de la Institución Educativa Las Delicias

GESTION DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
INSTITUCION EDUCATIVA LAS DELICIAS

A continuación, se llevarán a cabo una serie de preguntas, las cuales deberán responder de acuerdo con su experiencia en la institución.

1. ¿Cuál es tu rol en la Institución Educativa Las Delicias?

Docente

Administrativo

Secretaría

Conserje

Otro:

2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la Institución?

Menos de 1 año

1 a 5 años

5 a 10 años

Más de 10 años

3. ¿Como calificaría la gestión del talento humano en la Institución?

Excelente

Buena

Regular

Mala

4. ¿A participa en procesos de inducción, entrenamiento o capacitación en la Institución?

Si

No

5. ¿Qué temas de capacitación consideran que son prioritarios para su desarrollo profesional?

Entregas didácticas para aulas multigrado

Uso pedagógico de las tecnologías

Comunicación asertiva

Resolución de conflictos

Salud mental laboral

Otro:

6. ¿Qué factores consideran que influyen en el clima organizacional de la Institución?

Liderazgo

Comunicación interna

Relaciones interpersonales

Condiciones Laborales

Reconocimiento y recompensas

7. ¿Se siente motivado y comprometido con la Institución?

Si

No

Parcialmente

8. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la gestión del talento humano y el clima organizacional en la institución?

Capacitaciones

Promover la participación activa y democrática

Valoración del desempeño

Otro:

9. ¿La Institución le ha otorgado un reconocimiento por la labor que desempeña?

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

10. ¿La institución le da oportunidad de escalar y obtener desarrollo profesional?

Si

No