

## **Análisis de la gestión del capital humano del Instituto Superior Tecnológico Nelson Torres**

### *Analysis of Human Capital Management at the Nelson Torres Higher Technological Institute*

**Autor<sup>1</sup> Maritza Alexandra Puentestar Gómez; Autor<sup>2</sup> Iván Andrés López Rivera**

<sup>1,2</sup> Instituto Superior Tecnológico Nelson Torres, Cayambe, Ecuador.

**Fecha de recepción: Febrero 2024**

**Fecha de aprobación: Mayo 2024**

#### **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo fue analizar el contexto actual de la gestión del capital humano de un instituto superior tecnológico, caracterizado por ser una institución educativa que desarrolla sus funciones con personal docente altamente capacitado. Este artículo presenta información útil para los directivos de IES, puesto que presenta los desafíos que deben afrontar con respecto a la gestión del talento humano. Enfocándose en variables del interno institucional. Los resultados muestran que es necesario actuar en procesos específicos como reclutamiento, capacitación, tecnología y recursos, gestión del conocimiento, cultura organizacional, satisfacción laboral. Para obtener dichos resultados primero se realizó revisión bibliográfica de autores de temas similares del contexto nacional e internacional. Luego se utilizó encuestas para obtener información relevante sobre la gestión del capital humano.

**Palabras Clave:** Gestión, capital humano, clima organizacional, competencias, desempeño docente.

#### **ABSTRACT**

The objective of this work was to analyze the current context of human capital management of a higher technological institute, characterized by being an educational institution that carries out its functions with highly trained teaching staff. This article presents useful information for HEI managers, since it presents the challenges they must face with respect to human talent management. Focusing on internal institutional variables. The results show that it is necessary to act in specific processes such as recruitment, training, technology and resources, knowledge management, organizational culture, job satisfaction. To obtain these results, a bibliographic review of authors on similar topics from the national and international context was first carried out. Surveys were then used to obtain relevant information on human capital management.

---

<sup>1</sup>Ingeniera en finanzas, maritza.puentestar@intsuperior.edu.ec

**Key Words:** Management, human capital, organizational climate, competencies, teaching performance.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La gestión del capital humano en todas las instituciones es de gran prioridad, más aún en las instituciones de educación superior tecnológicas, en donde la calidad y eficiencia del docente incide directamente en los estudiantes, en su rendimiento y su satisfacción. Un análisis de esta temática en los institutos tecnológicos como lo es el Instituto Nelson Torres es de gran importancia y de gran impacto para el mismo puesto que, el diagnóstico reviste lo que realmente se está realizando por mantener al capital humano alineado a los objetivos estratégicos de la organización y al bienestar del personal docente. Para ello se examinó la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, satisfacción laboral, comunicación, cultura organizacional, gestión del conocimiento, tecnología y recursos.

La calidad de educación conlleva estándares que las instituciones deben alcanzarlos a través de una adecuada gestión del capital humano. Este constituye el elemento más significativo y más dominante al relacionarlo con la productividad. (Sarmiento, Castro & Toledo, 2018, p. 205).

Varias investigaciones se han desarrollado en torno a la gestión del capital humano y resaltan la importancia de diagnosticar los procesos de gestión que en los institutos se realizan, identificando áreas clave de mejoramiento continuo como son el fortalecimiento de los sistemas de compensación y beneficios, fomento de cultura organizacional comprometida con la misión y visión institucional, mejora de procesos de capacitación y desarrollo profesional (Cascio & Boudreau, 2016; Ulrich & Dulebohn, 2015).

Autores como Rodríguez y Martínez (2020), enfatizan en la gestión del capital humano por competencias que den respuesta a las necesidades del mercado laboral y que promulguen la excelencia académica en un entorno multidisciplinario.

En este contexto los hallazgos de este estudio servirán como factores de atención permanente en el área de Talento Humano del instituto, la cual debe generar un ambiente laboral adecuado para 49 docentes que allí laboran. Así mismo, servirá como insumos para el diseño e implementación de un protocolo para la gestión del capital humano del Instituto Nelson Torres, siendo este el principal objetivo de la investigación, el cual contribuya a atraer personal que se ajuste a los objetivos institucionales y se considere motivado y a gusto de ser parte del capital humano de una institución que forma nuevos profesionales.

El Instituto Nelson Torres es un Instituto Superior Tecnológico ubicado en el Cantón Cayambe, Provincia de Imbabura, cuyas funciones se centran en brindar una educación gratuita de calidad a los más de 600 estudiantes que cursan actualmente carreras de Diseño Gráfico, Administración y Desarrollo de Software, con 49 talentos de distintas disciplinas más un rector que lidera la Institución. Al ser una institución pública su gestión

se ve mermada a limitarse a decisiones de instancias superiores como es SENESCYT en cuanto se refiere a recursos financieros y personal administrativo, sin embargo, el rector es quien dirige al capital docente y en quien recae la responsabilidad de gestionar los procesos del capital humano conjuntamente con los Directores de Carreras y la Dirección de Talento Humano. Para ello la presente investigación presenta los resultados del estudio enfocado en diagnosticar la situación actual de la gestión del capital humano en el Instituto Nelson Torres.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Conceptualización de la gestión del capital humano en educación superior**

En las instituciones de educación superior la gestión de Capital Humano es un punto crítico y complejo para la gerencia educativa, puesto que recae directamente en el ambiente laboral del docente, a efectos de conservar medios y entornos de trabajo positivos. Por tal razón el concepto de capital humano ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. Según Rama (2018), el capital humano ha experimentado un cambio en las décadas recientes, dicho concepto experimenta un cambio significativo en instituciones de educación superior, en el que, el personal juega un papel fundamental al ser poseedor del conocimiento y las habilidades. Por otro lado, la finalidad del capital humano tiende a reforzar la preocupación de los directivos institucionales por garantizar el éxito de la organización mediante el diseño de estrategias que posibiliten el perfeccionamiento de los trabajadores. Al respecto Reyes & García (2009), indican que la “gestión del capital humano permite a las organizaciones atraer y conservar a trabajadores competentes y comprometidos, incrementado la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Contribuye al logro de los objetivos estratégicos con trabajadores que crean valor” (p.2).

Dentro del ámbito de las instituciones tecnológicas el capital humano toma un significado especial. Como afirman Botello-Peñaloza y Guerrero-Rincón (2019), "la formación y desarrollo del capital humano en instituciones de educación superior tecnológica es fundamental para el crecimiento económico y la innovación en América Latina" (p. 45). Esta perspectiva resalta la importancia estratégica de la gestión del capital en estas instituciones de tercer nivel.

Reyes & García (2009), en el contexto de los institutos de tercer nivel indican la primacía de la gestión del capital humano al referirse a que dichas IES, deben mantener tácticas efectivas para atraer profesionales competentes y garantizar una formación y capacitación constante para su buen desempeño, de esta manera garantizar la calidad de la educación.

Caballero Fernández *et al.* (2020) argumentan que el capital humano de las instituciones de educación superior institutos tecnológicos y universidades de Latinoamérica deben considerarse como recurso que apoya al fortalecimiento institucional y además que contribuye directamente al desarrollo social y económico de la población local y nacional (p.183). Es por esta razón que la gestión del capital humano específicamente en instituciones de educación superior se torna altamente necesaria pues

impacta en los resultados académicos, reputación de la institución y en general en la comunidad educativa.

Es transcendental considerar como la fuerza propulsora al capital humano en el contexto educativo, los docentes son quienes poseen conocimientos técnicos y especializados, así como pedagógicos. Ganga-Contreras et al. (2021) señalan que la gestión del capital humano en las instituciones de educación superior de Latinoamérica se torna como un proceso de adaptación a las expectativas dinámicas del mercado de trabajo y la sociedad de la información.

Esta perspectiva subraya la necesidad de protocolos y estrategias flexibles y adaptables en la gestión del capital humano.

### **2.1.1. Definiciones y evolución del concepto**

En las últimas décadas la idea de capital humano ha cambiado notablemente en la Educación Superior. Inicialmente Becker (1964), uno de los pioneros en la teoría del capital humano, lo definió como: "El conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos" (p. 16). Dicho autor sentó las bases para reconocer el capital humano como una inversión en educación y capacitación. En el entorno concreto de la Educación Superior, Garrido Trejo (2007), extiende esta definición, cuestionando que: "El capital humano en las instituciones de educación superior no solo comprende los conocimientos y habilidades del personal académico y administrativo, sino también su capacidad para generar y transmitir conocimiento, así como para adaptarse a los cambios tecnológicos y sociales" (p. 73).

La educación superior cumple con algunas funciones clave entre las cuales Garrido hace notar la relevancia del capital humano en la formación y transferencia de nuevo conocimiento. Conforme ha pasado el tiempo, un alcance más completo es presentado por Ramírez Córcoles y Gordillo Martorell (2014), quienes proponen una perspectiva con un mayor alcance "En la Educación Superior el capital humano debe ser visto como un activo tangible en el que confluye habilidades, conocimiento, actitudes, valores del personal y motivación, factores que generan impacto directo en la competitividad y calidad institucional (p. 25). Este autor reconoce nuevos elementos del capital humano como los valores y actitud destacando que este es más complejo. Un enfoque más actual y latinoamericano Ganga-Contreras *et al.* (2019) argumentan que: "El capital humano debe concebirse como un recurso estratégico que no solo contribuye al desarrollo institucional, sino que también tiene un impacto directo en el desarrollo socioeconómico de las comunidades y naciones" (p. 181).

Esto involucra tanto la capacidad del personal académico y administrativo para relacionarse con el medio y su logro eficaz de satisfacer las necesidades sociales y productivas.

### **2.1.2. Importancia en Institutos Tecnológicos**

En el Ecuador la función de los institutos tecnológicos ha marcado gran notoriedad, al ser prestadoras del servicio de educación de nivel superior en el corto plazo, y, con carreras encaminadas a cubrir necesidades de sectores productivos (Solís Sierra & Duarte Morante, 2018).

La eficiencia y eficacia de las funciones y procesos de los institutos tecnológicos incrementan con la gestión del capital humano. Así también en el auge tecnológico en el que vivimos la gestión del capital humano guía a los docentes, administrativos y autoridades institucionales, para que logren adaptarse a los adelantos y cambios tecnológicos y del entorno. Esto genera calidad en la educación, competitividad y éxito. (Galaz Fontes & Brito Páez, 2013).

### **2.2. Teorías Fundamentales de Gestión del Capital Humano**

Báez y Santos (2014), hacen alusión a las teorías que se fusionaron en la época de la primera guerra mundial, manifestando en primera instancia la teoría del trabajo social que se refiere a la idea de que los recursos humanos dentro de una organización deben verse como un elemento integral de ella y no simplemente como un recurso en sí mismo. En la investigación, enfatizaron el valor de la comunicación efectiva, la negociación, el trabajo en equipo y la participación en la gestión de los recursos humanos. Así mismo, dichos autores describen a la organización del trabajo como la teoría de la gestión científica, que, dicho de otra manera, busca el camino más corto y adecuado para completar una tarea, analizando los movimientos y el tiempo necesarios para completarla y luego diseñando y utilizando métodos más eficientes. Y la teoría de la psicología industrial que se centra en los procesos psicológicos que influyen en la forma de comportarse en el lugar de trabajo, acopla la capacitación y selección de personal con el fin de mejorar el rendimiento y ambiente laboral enmarcada tanto en los objetivos como en las necesidades específicas de los empleados. (págs.20-21)

Por otro lado, una teoría que denota fuerza en la actualidad en las diferentes instituciones es la teoría de Frederick Herzberg también conocida como la Teoría Bifactorial o de los Dos Factores de Motivación, citada por López (2005), en la cual Herzberg, denota dos tipos de factores distintos que afectan el grado de satisfacción y motivación de los empleados en el trabajo. Las condiciones laborales fundamentales, como la remuneración, el ambiente de trabajo y la política de la compañía, son condiciones que deben cumplir con los "factores higiénicos" o "factores de mantenimiento" para evitar la insatisfacción laboral. El reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento en el trabajo son los "factores motivacionales" más cercanos de la satisfacción y la motivación intrínseca del trabajador. Para Herzberg, la falta de insatisfacción de un trabajador no siempre indica que esté motivado. (Páginas 1-2)

### **2.3. Protocolo y Procesos Clave en la Gestión del Capital Humano**

#### **2.3.1. Componentes esenciales de los protocolos de gestión del capital humano**

Según Chiavenato (2019), "Los protocolos de gestión del capital humano deben incluir procesos clave como la planificación estratégica de recursos humanos, el reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo, y la evaluación del desempeño" (p.116). Ahondando en cada uno de estos elementos Alles (2020) revela que "Un protocolo efectivo de gestión del capital humano debe incluir un sistema de gestión por competencias, que permita alinear las capacidades del personal con los objetivos estratégicos de la institución" (p.78). Con esto el autor manifiesta la necesidad de precisar perfiles de puestos de trabajo relacionados con sus competencias, basándose en estas y efectuando programas de desarrollo dirigidos. Por su parte Ganga - Contreras *et al.* (2016), destacan en el ámbito educativo a los protocolos de gestión de capital humano como una herramienta que puntualiza el desarrollo profesional constante y la transferencia del conocimiento (p.203).

Los aportes de Dessler y Varela (2017) resaltan el valor de la evaluación y el seguimiento:

"Un componente crítico de cualquier protocolo de gestión del capital humano es un sistema robusto de evaluación del desempeño y retroalimentación. Este debe estar diseñado no solo para medir el rendimiento, sino también para fomentar el desarrollo y la mejora continua del personal" (p. 245).

Los autores citados proporcionan una base de elementos necesarios a ser establecidos en los protocolos de gestión del capital humano y que aunados pueden mejorar las condiciones internas de una institución de educación superior tecnológica.

#### **2.3.2. Procesos críticos en la gestión del capital humano en Educación Superior**

Algunos de los procesos críticos de la gestión del capital humano según Sarmiento Pesántez, M., Castro Salazar, A., & de la Nube Toledo Moncayo, C. C se deben analizar en cuatro fases la primera que es la planificación en la cual se analizan tareas y responsabilidades bien definidas para cada trabajador de acuerdo a su área específica, mecanismos de reclutamiento, procedimientos de control y evaluación y asignación de recursos, luego registra la fase de desarrollo que implica diseño, ejecución y evaluación de programas de capacitación y mejora; más adelante la gestión en la que se determina recursos para alcanzar objetivos, y organizar la coordinación y evaluación de procesos. Por último, la fase de previsión en la que se determina talentos para los cuales se determinan planes de desarrollo y retención.

### **3. METODOLOGÍA**

Este trabajo investigativo tuvo como enfoque cuantitativo ya que al diagnosticar se obtuvieron características específicas del objeto de estudio, para lo cual se aplicaron técnicas para la recolección de datos como la encuesta, recabando información de 47 docentes del Instituto de Nivel Superior.

Se empleó el diseño no experimental, ya que no se manipuló variables, sin embargo, se categorizó variables descriptivas, mas no correlacionales ni explicativas, dichas variables fueron desarrolladas con preguntas de investigación.

Los tipos de investigación aplicados fueron de tipo bibliográfica y documental obteniendo en primera instancia información relevante en varios artículos e investigaciones relacionadas con el tema gestión del capital humano para la elaboración del Marco Teórico y diseño de variables de estudio.

Así también de carácter descriptivo ya que las variables se estudiaron a través de indicadores, adicionalmente se identifica la investigación de campo, ya que se aplicó encuestas a la totalidad de docentes del instituto; para luego ir relacionando la información obtenida con otros estudios similares y fundamentar con teorías.

### **RESULTADOS**

Los resultados de la encuesta realizada a la totalidad de docentes de la organización, generaron una línea base de información de especial relevancia para los directivos del instituto objeto de estudio, que mantiene en su plata docente a 47 profesores distribuidos en las carreras de Diseño Gráfico, Administración y Desarrollo de Software. Del 100% de docentes 22 trabajan en la carrera de Administración, 13 en la carrera de Desarrollo de Software, 6 en el área transversal y 6 en la carrera de Diseño Gráfico.

#### **Análisis por carrera**

Administración posee el mayor número de empleados, de estos 8 con más de 6 años de experiencia en la institución, esto sugiere alta retención del capital humano y mayor estabilidad.

Desarrollo de Software posee un número moderado de empleados con una distribución equilibrada de la antigüedad y solo un docente con menos de un año de experiencia.

Diseño gráfico es la carrera con menos número de empleados lo que sugiere que es un punto de entrada para nuevos docentes.

#### **Análisis por rol**

Los docentes en el instituto desempeñan doble función la de directivo y docente y también la de docente y secretario. Siendo un total de 15 docentes de los cuales 3 trabajan tanto en las funciones sustantivas como en las actividades de docencia, 19 en direcciones y docencia y 3 en secretaría y docencia. El resto de docentes trabajan en diversidad de funciones administrativas y académicas. El área de Administración tiene una mayor presencia de personal directivo.

### **Reclutamiento y selección**

En general el proceso de reclutamiento y selección de personal ha sido calificado por el 57,45% de docentes como excelente, el 30% como bueno, el 8,51% como regular y el 2% como deficiente y muy deficiente cada uno. Quienes califican al proceso como bueno, regular y deficiente equivalente al 42,57% de encuestados, también manifiestan que los aspectos que deberían mejorarse son diversidad de canales de reclutamiento (por ejemplo, redes sociales, bolsas de trabajo especializadas, ferias de empleo), tiempo del proceso de selección, comunicación con los candidatos durante el proceso, consideración de la trayectoria académica y certificaciones, transparencia en los criterios de selección, uso de tecnología en el proceso (por ejemplo, entrevistas por video, pruebas en línea), participación de los jefes directos en el proceso de selección, evaluación de la alineación del candidato con los valores institucionales.

Por otro lado, haciendo referencia a si el instituto atrae personal adecuado para cada área de especialización, el 75% de los empleados del área de Administración y el 66% de docentes de Desarrollo de Software consideran que el instituto atrae al personal adecuado por lo tanto es un indicador de que el instituto está haciendo un buen trabajo al reclutar y seleccionar personal para estas carreras. Sin embargo, el proceso de mejora es continuo y al no obtener un 100% de aceptación aún hay procesos por mejorar.

En la especialización de Diseño Gráfico solo el 33% de los docentes considera que el instituto atrae al personal adecuado. Esto respalda que hay una gran necesidad de mejorar las estrategias de reclutamiento y selección para esta área.

En el área transversal el 50% de los docentes considera que el instituto atrae al personal adecuado, al ser esta un área de varias funciones también genera dudas sobre un proceso adecuado para la selección y reclutamiento.

### **Capacitación y desarrollo**

En general las capacitaciones son en su mayoría semestrales así lo manifiesta el 47% de los docentes es decir su frecuencia de capacitación es moderada, el 23% se capacita anualmente y el 15% tiene una alta frecuencia de capacitación mensual. El 33% de los docentes respondió que no considera que las oportunidades de desarrollo profesional son adecuadas en la institución, mientras que el 66% considera que si son adecuadas. En su mayoría los docentes cuya respuesta fue negativa frente a las necesidades de apoyo personal para desarrollarse profesionalmente son de las Carreras de Diseño Gráfico y Administración. Al existir esas necesidades la respuesta de la mayoría de docentes siendo el 66% respondieron que desearían programas de certificación en

áreas relevantes acordes a las distintas disciplinas, talleres prácticos para desarrollar habilidades pedagógicas y de enseñanza, capacitaciones en temas transversales como innovación educativa, emprendimiento, sostenibilidad y específicos de acuerdo a la profesión.

### **Retención y satisfacción laboral**

De acuerdo a la Tabla 1 el 29,79% de encuestados manifiesta que no recibe beneficios ni tampoco tiene un sistema de compensación por su desempeño, lo cual podría significar que un grupo de docentes no siente que los beneficios que tienen sean retribuciones por su excelente desempeño. El 17% indica que su beneficio es días de vacaciones y permisos adicionales; en el mismo porcentaje los docentes declaran reconocimientos y premios por logros y contribuciones excepcionales y salario base competitivo en el mercado.

Tabla 1:

*Sistema de Compensación de beneficios acorde al área del desempeño*

<b>ÁREA DE DESEMPEÑO</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Días de vacaciones y permisos adicionales</b>	<b>17,02%</b>
Administración de Empresas	8,51%
Área Transversal	2,13%
Desarrollo de Software	2,13%
Diseño Gráfico	4,26%
<b>Flexibilidad de horarios y modalidades de trabajo (presencial, híbrido, remoto)</b>	<b>10,64%</b>
Área Transversal	2,13%
Desarrollo de Software	4,26%
Diseño Gráfico	4,26%
<b>Ninguno</b>	<b>29,79%</b>
Administración de Empresas	14,89%
Área Transversal	2,13%
Desarrollo de Software	10,64%
Diseño Gráfico	2,13%
<b>Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional pagadas por el instituto</b>	<b>8,51%</b>
Administración de Empresas	4,26%
Área Transversal	2,13%
Desarrollo de Software	2,13%
<b>Reconocimientos y premios por logros y contribuciones excepcionales</b>	<b>17,02%</b>
Administración de Empresas	6,38%
Área Transversal	4,26%
Desarrollo de Software	6,38%
<b>Salario base competitivo en el mercado</b>	<b>17,02%</b>
Administración de Empresas	12,77%
Desarrollo de Software	2,13%
Diseño Gráfico	2,13%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

*Nota: Información obtenida de la encuesta realizada a docentes del INT, 2024*

La tabla 2 muestra que el 37.5% de los docentes ha considerado buscar otro trabajo en el último año. Indicador de atención ya que estaría describiendo la no satisfacción del docente con su trabajo actual y está buscando otras oportunidades.

Hay una variación considerable en la tasa de búsqueda de empleo por área de desempeño. La tasa más alta se encuentra en el Área Transversal (66.7%), seguida de Diseño Gráfico (50%), Desarrollo de Software (38.5%) y Administración (25%). Los docentes del área transversal y diseño gráfico son los menos satisfechos con su trabajo actual y los que tienen más probabilidades de buscar otras oportunidades.

Tabla 2

*Búsqueda de empleo en otra institución acorde al área del desempeño*

<b>Opción por áreas</b>	<b>f</b>
<b>Administración de Empresas</b>	<b>22</b>
No	12
Sí	10
<b>Área Transversal</b>	<b>6</b>
No	4
Sí	2
<b>Desarrollo de Software</b>	<b>13</b>
No	9
Sí	4
<b>Diseño Gráfico</b>	<b>6</b>
No	6
<b>Total general</b>	<b>47</b>

*Nota: Información obtenida de la encuesta realizada a docentes del INT, 2024*

### **Comunicación y cultura organizacional**

Sobre la comunicación interna en el instituto la tabla 3 identifica un porcentaje alto el 44,68% como regular, seguido de buena el 31,91% y como deficiente el 12,77%.

Tabla 3

*Comunicación interna en el instituto*

<b>Calificación</b>	<b>f</b>
Muy deficiente	2
Deficiente	6
Regular	21
Buena	15
Excelente	3
<b>Total general</b>	<b>47</b>

*Nota: Información obtenida de la encuesta realizada a docentes del INT, 2024*

Sobre la pregunta si el docente siente que la cultura organizacional del instituto apoya su desarrollo profesional, los resultados manifestaron que no en un 8,51% y parcialmente el 42,55%. Estas respuestas dan un total del 51% aproximadamente y manifiestan que aspectos como: fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo, promover una mayor orientación al estudiante y a la calidad educativa, fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia institucional, mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los docentes son elementos que deberían mejorarse.

La tabla 4 indica que el 34% de docentes de las tres carreras y personal que trabaja de forma transversal y directivos de la carrera de Diseño Gráfico no cree que el ambiente laboral en el Instituto Superior Tecnológico Nelson Torres fomenta la motivación para realizar su trabajo de manera efectiva.

Tabla 4:

*Pregunta sobre si el ambiente laboral motiva al trabajo efectivo*

<b>Ambiente laboral fomenta trabajo efectivo</b>	<b>f</b>
<b>No</b>	<b>16</b>
Administración de Empresas	7
Área Transversal	1
Desarrollo de Software	6
Diseño Gráfico	2
<b>Sí</b>	<b>31</b>
Administración de Empresas	15
Área Transversal	5
Desarrollo de Software	7
Diseño Gráfico	4
<b>Total general</b>	<b>47</b>

*Nota: Información obtenida de la encuesta realizada a docentes del INT, 2024*

## **Gestión del conocimiento**

El 34,00% de docentes manifiesta que no existe un sistema para compartir conocimientos y mejores prácticas entre colegas y el 38,3% no está seguro.

La tabla 5 en general indica que la gestión del conocimiento por área fue calificada como buena, lo determina el 61,7% de encuestados. De este porcentaje el 36,17 es de la carrera de Administración, el 12,77% es de la carrera de Desarrollo de Software, el 6,38% Diseño Gráfico y en la misma proporción el área transversal. El porcentaje que manifiesta ser excelente no es significativo y el valor restante califica como muy deficiente y regular.

Tabla 5:

*Calificación de la gestión del conocimiento por área*

<b>Escala de calificación</b>	<b>f</b>
<b>Buena</b>	<b>29</b>
Administración de Empresas	17
Área Transversal	3

Desarrollo de Software	6
Diseño Gráfico	3
<b>Excelente</b>	<b>11</b>
Administración de Empresas	3
Desarrollo de Software	5
Diseño Gráfico	3
<b>Muy deficiente</b>	<b>1</b>
Administración de Empresas	1
<b>Regular</b>	<b>6</b>
Administración de Empresas	1
Área Transversal	3
Desarrollo de Software	2
<b>Total general</b>	<b>47</b>

*Nota: Información obtenida de la encuesta realizada a docentes del INT, 2024*

### **Tecnología y recursos**

Una cantidad significativa de docentes el 47%, manifiesta que posee parcialmente tecnología y herramientas para su labor efectiva en la institución, quedando claro que la institución aún tiene que cubrir deficiencias existentes en función de mejorar los recursos para el trabajo adecuado del docente.

Así también se establecieron preguntas abiertas para identificar molestias que generen desmotivación y un mal ambiente de trabajo para el personal docente, encontrándose que el aprendizaje de los docentes es por gestión personal, las capacidades adquiridas son de manera grupal, las capacitaciones están siendo en áreas diferentes a las que cada docente pertenece, comunicación solo es vertical no se retroalimenta, no se escucha sugerencias de mejora en la parte directiva, liderazgo autócrata, no existe liderazgo efectivo en la institución.

## **4. DISCUSIÓN**

Los resultados han permitido evaluar la situación actual del Instituto Nelson Torres, la misma que al ser una institución educativa de tercer nivel, para lograr sus objetivos, depende en gran medida de la calidad de su capital humano, es así que, gestionar de forma efectiva al capital humano se convierte en un lineamiento fundamental y de gran trascendencia para garantizar el éxito de la institución.

Una situación investigada en el instituto es la denominada gestión del capital humano por competencias, que tiene como objetivo formar profesionales de excelencia en un ambiente multidisciplinario, las competencias en el sector educativo día a día se intensifican puesto que el mercado laboral lo exige. Investigaciones previas como las de Rodríguez y Martínez (2020) también hacen énfasis en la importancia de la gestión del capital humano para satisfacer las necesidades del mercado laboral y promover la excelencia académica.

En la encuesta realizada a los docentes del Instituto Nelson Torres los resultados demuestran que el reclutamiento y selección del personal en el área de Diseño Gráfico y el área transversal necesita mejoras, por lo que según lo establecido por Castells Gil, B. L. (2008), el proceso de selección de personal es un actividad primaria, y su objetivo esencial es dotar al instituto de los docentes más capacitados para el cumplimiento de su misión institucional, por lo que se tendrá que mejorarlo en el INT.

En cuanto al clima organizacional, se encontró que la comunicación interna del instituto es regular, lo que puede afectar la identidad y el sentido de pertenencia institucional. Además, los docentes de las tres carreras y personal que trabaja de forma transversal y directivos de la carrera de Diseño Gráfico manifestaron que el ambiente laboral no fomenta la motivación para realizar su trabajo de manera efectiva. Estos resultados son consistentes con investigaciones previas que muestran que la comunicación y la cultura organizacional son elementos clave para la gestión del capital humano en instituciones educativas (Barajas y Molina, 2018).

Por otro lado, autores como Reyes Jardinez y García Dousat, en su artículo "Procedimiento para el Perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano", señalan que para la gestión efectiva del capital humano se requiere de la evaluación constante del desempeño por parte de los directivos. De acuerdo con el artículo, una evaluación efectiva no sólo es importante para asegurar el cumplimiento de las responsabilidades y metas de la organización, sino también para determinar necesidades de formación y capacitación y la existencia de problemas en la comunicación interna.

## **5. CONCLUSIONES**

- El área de diseño gráfico es la que tiene menor porcentaje de trabajadores satisfechos con el proceso de reclutamiento y selección.
- El análisis de la gestión del talento humano reveló patrones y tendencias interesantes que serán registradas para generar estrategias en materia de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y gestión del capital humano.
- Los resultados de este estudio muestran la importancia de la gestión del capital humano en instituciones educativas, específicamente en el Instituto Nelson Torres. Un protocolo para la gestión del capital humano adecuado puede ayudar a atraer y retener personal altamente capacitado. La comunicación y la cultura organizacional también son elementos clave para crear un ambiente laboral positivo que fomente la motivación y la satisfacción entre los docentes.
- Es necesario vincular datos obtenidos en este diagnóstico con indicadores de desempeño individual y organizacional que permitan obtener información valiosa sobre la efectividad de las prácticas de gestión del capital humano.

## REFERENCIAS

1. Báez, F y Santos M. (2014). Gestión de los Recursos Humanos. Estudio de caso: La comunicación en el Hotel Río Grande [Trabajo final de la carrera de Técnico Superior en Administración Hotelera].
2. Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. National Bureau of Economic Research.
3. Botello-Peñaloza, H. A., & Guerrero-Rincón, I. (2019). Capital humano y crecimiento económico en América Latina: Un estudio de las instituciones de educación superior. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 83, 33-59.
4. Caballero Fernández, G., Vázquez Rodríguez, P., & Quintás Corredoira, M. (2020). El impacto del capital humano universitario en el desarrollo social: Un análisis para América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 11(31), 181-199.
5. Castells Gil, B. L. (2008). La captación y selección de docentes para los institutos superiores pedagógicos, un desafío para la calidad universitaria pedagógica. *Luz*, 7(3), 1-7. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=589165878005>
6. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). La búsqueda de la competencia global: De los RRHH internacionales a la gestión del talento. *Revista de Negocios Mundiales*, 51(1), 103-114.
7. Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). McGraw Hill.
8. Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (6ª ed.). Pearson Educación.
9. Ganga-Contreras, F., Pérez, A., & Mansilla, J. (2016). Paradigmas emergentes en la gestión de recursos humanos en organizaciones universitarias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(75), 201-213.
10. Ganga-Contreras, F., Sáez, W., Calderón, A., Rodríguez-Ponce, E., & Aparicio-Molina, C. (2021). Principales desafíos de la gestión del capital humano en instituciones de educación superior latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 65-80.
11. Galaz Fontes, JF y Brito Páez, RA (2013). La gestión en los institutos tecnológicos desde la perspectiva de sus académicos. *Revista de la Educación Superior*, 42(168), 153-177. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60429661008>
12. Ganga-Contreras, F., Sáez, W., Calderón, A., Rodríguez-Ponce, E., & Aparicio-Molina, C. (2019). Principales desafíos de la gestión del capital humano en instituciones de educación superior latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 180-194.
13. Garrido Trejo, C. (2007). La educación desde la teoría del capital humano y el otro. *Educere*, 11(36), 73-80.
14. López Mas, J. (2005). *MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG* (Vol. 8).
15. Rama, C. (2018). La nueva dinámica de la educación superior en la economía digital. En C. Rama (Ed.), *La educación superior en América Latina: Retos y dilemas en la sociedad del conocimiento* (pp. 15-40). Universidad de Guadalajara.

16. Ramírez Córcoles, Y., & Gordillo Martorell, S. (2014). Definición y estimación de indicadores de capital humano en una institución de educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 43(169), 25-50.
17. Solís Sierra, MN y Duarte Morante, PL (2018). La educación superior tecnológica y la empleabilidad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 21-33. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
18. Sarmiento, MM, Castro, AZ, & Toledo, CC de la N. (sf). Gestión del talento humano en las instituciones de educación superior. Universidad Católica de Cuenca, Sede Azogues. Publicado en *Memorias del cuarto Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas de Ecuador: La formación y superación del docente: "desafíos para el cambio de la educación en el siglo XXI"* / coord. por Manuel Roberto Tolozano Benítez, Rosalía Arteaga Serrano, 2018, ISBN 978-9942-17-033-0, págs. 204-213
19. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
20. Rodríguez, M., & Martínez, J. (2020). Competencias laborales: clave para la gestión del capital humano en instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 9-21.
21. Reyes Jardinez, L., & García Dousat, Y. (2009). Procedimiento para el Perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano. *Ciencias Holguín*, 15(2), 1-14. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517990003>
22. Rodríguez, I., & Martínez, N. (2015). Competencias laborales y gestión del capital humano en la educación superior venezolana. *Educere et Educare*, 10(2), 299-308.
23. Sarmiento, M. M., Castro, A. Z., & Toledo, C. C. de la N. (s. f.). Gestión del talento humano en las instituciones de educación superior. Universidad Católica de Cuenca, Sede Azogues. Publicado en *Memorias del cuarto Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas de Ecuador: La formación y superación del docente: "desafíos para el cambio de la educación en el siglo XXI"*.
24. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.