****

**Universidad de Palermo**

**Master en Dirección de Empresas**

**Trabajo final de maestría para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO METROPOLITANO, ISTM, DE QUITO, ECUADOR***

**Estudiante:** Lic en Diseño y Comunicación Francine Alejandra Mena Lárraga

**e-mail:** francinelarraga5@gmail.com

**Perfil de LinkedIn:** https://www.linkedin.com/in/francine-mena-35670b247/

**Legajo:** 0108314

**Director:** Mg. Mario Ricardo Palmeri

**- Buenos Aires, Argentina**

**EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

**AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad de Palermo, por conocer maestros excelentes que fueron parte de este proceso integral de formación.

A mi tutor y director de tesis Mg. Ricardo Palmeri, por la acertada orientación, quien me brindo todos sus conocimientos para la culminación de este proyecto.

Gracias a mis padres, por ser los principales promotores de mis sueños y siempre alentarme en todo momento.

**RESUMEN**

El Instituto Superior Tecnológico Metropolitano(ITSM), fundado en 1982, es una institución acreditada y de carácter tecnológico que ha estado formando Tecnólogos Superiores, ofreciendo títulos de tercer nivel en ocho especialidades de diseño: diseño industrial, diseño de modas, diseño publicitario, diseño gráfico, diseño multimedia, diseño de calzado, diseño fotográfico y diseño interior.

Es una comunidad educativa que tiene como colaboradores: autoridades, personal académico, y personal de servicio. El ISTM cuenta con estudiantes entre 17 y 25 años, en capacidad de formar parte de la educación terciaria tecnológica.

El ISTM busca diseñar un plan de Talento Humano que sirva para captar, desarrollar, motivar y retener a los talentos de la institución, gracias a la gestión de Talento Humano la organización puede obtener mejores resultados en sus metas.

Dentro de la planificación es importante realizar el seguimiento tanto del proyecto como del personal de la institución, esto garantizará el avance y la coordinación del plan de Talento Humano. Los beneficios son: optimización de tiempo, competitividad productiva, satisfacción tanto de los colaboradores como de los estudiantes del ISTM.

**TABLA DE CONTENIDO**

[**INTRODUCCIÓN** 10](#_Toc180508066)

[**Objetivos** 11](#_Toc180508067)

[**Objetivo general:** 11](#_Toc180508068)

[**Objetivos específicos:** 11](#_Toc180508069)

[**Diseño metodológico y marco teórico** 12](#_Toc180508070)

[**CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO** 13](#_Toc180508071)

[**1.1 Gestión del Talento Humano** 13](#_Toc180508072)

[**1.2 Plan para la creación de un departamento de Talento Humano** 15](#_Toc180508073)

[**1.3 Plan de gestión de Talento Humano** 19](#_Toc180508074)

[**CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA INSTITUCIÓN** 23](#_Toc180508075)

[**2.1 El sector** 23](#_Toc180508076)

[Introducción 23](#_Toc180508077)

[Competidores en la zona 24](#_Toc180508078)

[Volumen del mercado en dinero 26](#_Toc180508079)

[Volumen del mercado en cursantes 27](#_Toc180508080)

[**2.2 La institución** 27](#_Toc180508081)

[Situación actual 27](#_Toc180508082)

[Análisis de la institución 27](#_Toc180508083)

[Análisis del macroentorno 29](#_Toc180508084)

[Análisis del microentorno 32](#_Toc180508085)

[Matriz FODA 35](#_Toc180508086)

[Matriz EFI 36](#_Toc180508087)

[Matriz EFE 37](#_Toc180508088)

[Matriz BCG 37](#_Toc180508089)

[Matriz de las Fuerzas Competitivas de Porter 38](#_Toc180508090)

[**CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN** 41](#_Toc180508091)

[Justificación de la investigación de mercado 41](#_Toc180508092)

[Problema de investigación de mercado 41](#_Toc180508093)

[Objetivo general de la investigación de mercado 42](#_Toc180508094)

[Diseño de la investigación 42](#_Toc180508095)

[Desarrollo de la metodología 43](#_Toc180508096)

[Cálculo de la muestra 43](#_Toc180508097)

[**CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN** 44](#_Toc180508098)

[**CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** 54](#_Toc180508099)

[**Conclusiones** 54](#_Toc180508100)

[**Recomendaciones** 55](#_Toc180508101)

[**CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO** 57](#_Toc180508102)

[**Partes** 57](#_Toc180508103)

[**Costos** 62](#_Toc180508104)

[**Seguimiento del plan** 67](#_Toc180508105)

[**Proyección de resultados** 68](#_Toc180508106)

[**KPI** 70](#_Toc180508107)

[**ANEXO** 74](#_Toc180508108)

[**BIBLIOGRAFÍA** 77](#_Toc180508109)

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico Nº 1. Matriz BCG……………………………..………………………………..35

Gráfico Nº 2. Pregunta Nº 1: ¿Cuántos años tienes?.........................................................43

Gráfico Nº 3. Pregunta Nº 2: ¿Cuál es tu nivel de estudios?..............................................44

Gráfico Nº 4. Pregunta Nº 3: ¿Cuál es tu antigüedad en la institución?.............................44

Gráfico Nº 5. Pregunta Nº 4: ¿Cuál es tu cargo?...............................................................45

Gráfico Nº 6. Pregunta Nº 5: ¿Cuál es tu género?............................................................45

Gráfico Nº 7. Pregunta Nº 6: ¿Qué tan satisfecho te encuentras con la comunicación

de la institución?..............................................................................................................46

Gráfico Nº 8. Pregunta Nº 7: ¿Cree usted que sería bueno implementar un departa-

mento de Talento Humano dentro de la institución?.........................................................46

Gráfico Nº 9. Pregunta Nº 8: ¿Estás satisfecho con tu trayectoria en la institución?.........47

Gráfico Nº 10. Pregunta Nº 9: ¿Qué modalidad es la que prefieres para trabajar?.............47

Gráfico Nº 11. Pregunta Nº 10: ¿Crees que podrías desarrollar más habilidades

para desempeñarte en la institución?................................................................................48

Gráfico Nº 12. Pregunta Nº 11: ¿Sientes que tu trabajo es reconocido

por la institución?.............................................................................................................48

Gráfico Nº 13. Pregunta Nº 12: ¿Con cuanta amabilidad se tratan entre sí los

miembros de tu equipo?...................................................................................................49

Gráfico Nº 14. Pregunta Nº 13: ¿Es su equipo de trabajo demasiado grande,

 demasiado pequeño o tiene el tamaño apropiado?...........................................................49

Gráfico Nº 15. Pregunta Nº 14: ¿Conoces otras instituciones de nivel tecnológico

superior que cuenten con departamento de Talento Humano? .........................................50

Gráfico Nº 16. Pregunta Nº 15: ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio

para desarrollar tus tareas?...............................................................................................50

Gráfico N° 17. Organigrama del futuro del departamento de Talento Humano del

ISTM, costos mensuales de cada sub departamento y funciones………………………..59

Gráfico Nº 18. Funciones del futuro departamento de Talento Humano del ISTM…….59

Gráfico N° 19. Proceso plan de seguimiento de la creación del futuro departamento

de Talento Humano en el ISTM…………………………………………………….…..66

**LISTA DE TABLAS**

Tabla N °1. Matriz FODA del ISTM……………………………………………..…….33

Tabla N °2. Matriz EFI…………………………………………………………..……..34

Tabla N °3. Matriz EFE………………………………………………………..……….35

Tabla N °4. Matriz de Fuerzas de Porter…………….…………………………...……..36

Tabla N °5. Costos para el diseño y creación del nuevo departamento de Talento

 Humano en el ISTM - Infraestructura, Insumos y Capacitación al personal…………....61

Tabla N °6. Sumatoria total de infraestructura, insumos y capacitación al

 personal para el futuro departamento de Talento Humano del ISTM………………….63

Tabla N °7. Salarios del futuro Departamento de Talento Humano del ISTM,

expresado en cargo, sueldo, aporte al IEES, total mensual y total anual……….………..64

Tabla N °8. Valor total para la creación del futuro departamento de Talento Humano

del ISTM…………………………………………………………………..……...…….64

# **INTRODUCCIÓN**

El Instituto Superior Tecnológico Metropolitano (ITSM) nace en la ciudad de Quito, Ecuador, en 1982 respondiendo a la demanda de especialidades en las diferentes áreas productivas del mercado nacional. Es fundado por personas que, desde su experiencia en diversos países, entienden la enseñanza y el desarrollo del diseño como el futuro. La institución cuenta con ocho carreras: Diseño de Calzado, Interiores, Modas, Fotográfico, Gráfico, Industrial, Multimedia y Publicidad y Marketing con tres modalidades matutina, vespertina y nocturna.

La institución sigue vigente gracias a la selección del talento local e internacional, profesores y profesionales experimentados enfocados en una educación en diseño libre, cosmopolita y actualizado en la cultura global. En consecuencia, mediante el desarrollo de una investigación exploratoria en la institución, se logró determinar múltiples problemas, uno de ellos es que no se cuenta con un plan de gestión de Talento Humano, el cual cuente con políticas claras establecidas en los temas del área de recursos humanos, ni los procesos que se manejan; como son: reclutamiento y selección del personal; compensación del personal, desarrollo y capacitación del personal y reglamentación y códigos de conducta del personal.

A su vez, al no contar con un plan de gestión encargado de elaborar estrategias para mantener el clima y la cultura laboral, se ha observado problemas de comunicación, personal poco involucrado y falta de atención a los nuevos empleados. Con base a esta situación, la presente investigación busco la creación y gestión de un modelo de Talento Humano, el cual permita formar un equipo de calidad, eficiente y eficaz y a su vez este mejoraría la imagen corporativa, incrementando sus ventas y garantizará el compromiso laboral.

**Pregunta de investigación**:

¿Cómo influye la carencia de un departamento del Talento Humano en el ISTM?

# **Objetivos**

# **Objetivo general:**

Generar una propuesta de creación de un departamento del Talento Humano para el ISTM, de Quito, Ecuador.

# **Objetivos específicos:**

* Identificar cómo afecta la falta de un modelo de gestión de Talento Humano en el ISTM.
* Realizar un análisis de los procesos de gestión de Talento Humano, para determinar su efecto en la calidad de vida y el trabajo en equipo que desarrollan los empleados en el ISTM.
* Desarrollar e implementar estrategias que permitan corregir los problemas encontrados en el análisis situacional de la gestión de Talento Humano.
* Crear un modelo de gestión humano que permita valorar el capital humano, controlar presupuestos, resolución de conflictos, satisfacción de los empleados, mejorar rendimiento, mantenimiento del negocio, es decir, garantizar la estabilidad de la organización y el éxito futuro, a su vez contar con una imagen corporativa eligiendo los candidatos más adecuados y reteniendo a los trabajadores más talentosos.

**Hipótesis:**

La puesta en marcha de un departamento de Talento Humano mejoraría la organización interna en el ISTM.

# **Diseño metodológico y marco teórico**

El presente proyecto tiene un alcance de investigación exploratoria y descriptiva, contando con un enfoque cuantitativo. Las técnicas de recolección de datos utilizadas son las encuestas en profundidad a los actuales empleados y dirección académica del ISTM con el fin de plantear conclusiones reales y explicar cuán importante es contar con un plan de gestión de Talento Humano dentro de la institución. A su vez, por medio de la observación directa, se analizan las estrategias llevadas a cabo dentro del Instituto y a su vez se recogen datos en cuanto a la conducta problemática. Así mismo se analizan fuentes secundarias como los informes contables de la empresa y datos recopilados por el departamento de comunicación y ventas.

# **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Gestión del Talento Humano**

Definición

Para Chiavenato (2020) el concepto de gestión del Talento Humano (GTH) es:

 un campo muy sensible relacionado con la misión, visión del futuro, mentalidad, cultura corporativa y valores que predominan en cada organización. Depende en extremo de las contingencias y las situaciones, en razón de diversos aspectos, como la estructura organizacional, la cultura corporativa, las características del mercado… Depende principalmente de las características de las personas que lo forman (p. 8).

Por ello, hoy las empresas están tomando en cuenta los impactos positivos de contar con un equipo de trabajadores calificados, comprometidos e involucrados en las metas de la organización.

Responsables

Según Vallejo (2016), la gestión de Talento Humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa. Por lo tanto, es importante examinar el talento actual y realizar un proceso de reclutamiento y selección en el cual la empresa contrate al personal adecuado para ocupar el puesto, es de suma importancia una estrategia y planeación. De acuerdo a Chiavenato (2020) los principales grupos de interés a quienes está dirigida la gestión de Talento Humano son accionistas e inversores, administradores, colaboradores, clientes y consumidores, proveedores, sindicatos y agencias reguladoras, comunidades, sociedad y gobierno. Cada uno de estos grupos internos y externos tiene el objetivo aportar y recibir a cambio utilidades.

Ámbito

Es importante conocer el entorno en el que se desarrolla la GTH porque esta permite identificar de manera clara a los clientes internos, mapear sus requerimientos y realizar un seguimiento permanente a su estado de satisfacción con base en la organización. En base a ello Chiavenato (2020) afirma que el ámbito central de la GTH es la actividad integrada y equilibrada de una tríada de componentes básicos como: ejecutivo, que tiene que ver con el administrador de talentos, especialistas en GTH, es decir el profesional del área o especialista que brinda servicios de consultoría y talento y todas las personas que componen la plantilla de la organización.

Oportunidad

Contar con un capital humano con las aptitudes y actitudes que requiere la organización se traduce en mayor eficiencia y en el incremento de la productividad de los profesionales. Por ello es importante denotar que el reclutamiento de talento y competencias es importante dentro de la GTH, ya que esta cuenta con diseño de puestos y gestión de desempeño. De acuerdo a Chiavenato (2020, p. 95) “las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Ellas necesitan unirse en alguna oportunidad”. En efecto el reclutamiento funciona como un vínculo de conexión entre el mercado de talentos y sus futuros colaboradores.

Según Chiavenato (2020) el reclutamiento se puede dar de dos maneras: interno, que tiene que ver con la organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador, y externo, que tiene que ver que la organización ofrece oportunidades a los candidatos externos.

Estructura

El generar un patrón de orden es indispensable en un modelo de gestión de Talento Humano, este permite tener una secuencia programada de las actividades a realizar para que cada una de ellas cumpla con los objetivos designados y que cada proceso tenga un efecto de mejorarlo. Idalberto (2020, p.13) afirma que “GTH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la gestión de Talento Humano son”.

Procesos para integrar talentos y competencias. Procesos para comprometer a los talentos y los equipos, procesos para utilizar talentos y competencias, procesos para recompensar a los talentos y equipos, procesos para desarrollar a los talentos, equipos y organizaciones y por último procesos para vigilar a los talentos y a los equipos; es así que estos procesos como lo afirma Idalberto en su libro se convierten en un conjunto integrado la GTH.

Objetivos

Para Chiavenato (2020) el objetivo de la gestión de Talento Humano (2020) es que:

Las personas son el principal activo de la organización, y de ahí la necesidad de que las empresas sean más consientes con sus trabajadores y les presten más atención... La GTH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (talentos, colaboradores, recursos humanos, empleados, oficinistas, o el nombre que utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y de los individuos” (p. 11)

En efecto, se puede decir que el principal objetivo es la atracción de nuevos colaboradores, para mejorar la productividad, competitividad y rentabilidad. Vallejo (2020, p.13) asegura que “las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos, para cumplir su misión y visión”.

Así pues, Idalberto afirma que son múltiples los objetivos de a GTH, en este caso se nombrarán los más importantes: Ayudar a la organización a realizar su misión y alcanzar sus objetivos, proporcionar a la organización personas capacitadas y motivadas, aumentar la autorrealización y la satisfacción de las personas en el trabajo, administrar e impulsar el cambio y construir la mejor empresa y el mejor equipo. (p. 12)

## **1.2 Plan para la creación de un departamento de Talento Humano**

Definición

Fincowsky (2022) afirma que deben existir estructuras organizacionales que apliquen normas y técnicas fundamentales para conceptualizar, diseñar, elaborar y actualizar estructuras organizacionales. A su vez considera que, para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias.

Por la tanto para Fincowsky (2009) es necesario utilizar un organigrama para poder plasmar de forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (p. 124).

A su vez para Casillas y Martí (2019, p.14) la elaboración de un proyecto o un plan “permite estudiar en profundidad varias opciones y elegir las más adecuadas”, los mismos autores hacen énfasis en tener una metodología integradora la cual cuenta con análisis y planificación para todas las áreas de la empresa y por otro lado una metodología sistemática que sea práctica y sencilla en su aplicación.

Responsables

Para Chiavenato (2020, p. 16) “el equipo de GTH debe ser multifuncional y agrupar las competencias necesarias para actuar debidamente en varios procesos que están bajo su órbita de acción, pero también, según el caso, se puede especializar en una tarea determinada” …

Un departamento de recursos humanos, para Chiavenato (2020) debe contar con 6 divisiones cada uno con talentos calificados, división de reclutamiento y selección de personal, división de puestos y salarios, división de prestaciones sociales, división de capacitación, división de higiene y seguridad y división de personal.

Ámbito

Dentro de este entorno Chiavenato (2020, p.45) afirma que una “arquitectura organizacional crea y desarrolla una estructura organizacional flexible y adaptable, basada en equipos y que ofrezca la posibilidad de conexiones, participación y trabajo colectivo de equipos de alto desempeño. La arquitectura como una plataforma integradora de los esfuerzos humanos.”.

Por otra parte, la empresa y su entorno debe estar consolidas para que esta sobreviva, Casillas y Martí (2019, p.15) afirman que “la empresa suele necesitar del esfuerzo de trabajadores (además del socio o socios trabajadores) y de colaboradores, a tiempo completo o parcial. Los trabajadores reciben su compensación salarial por su aportación en forma de trabajo”. En efecto un plan para la creación de un departamento debe contar siempre con responsables tanto para la selección, capacitación y motivación a sus colaboradores.

Casillas y Martí (2019, p. 15) destacan que “la empresa es un sistema que influye en todo su entorno y que, a su vez, está influido por todos los elementos. La empresa es un sistema abierto que interactúa, que realiza intercambios con el entorno.

Oportunidad

Se considera de suma importancia tomar en cuenta la gestión de Talento Humano como responsabilidad de línea y función de *staff*, dicho de otra manera, toda organización presenta una jerarquía en donde se indican las actividades y responsabilidades. Por consiguiente, Chiavenato (2020, p. 19) asegura que “para que cada gerente pueda asumir con plena autonomía la responsabilidad de administrar a su personal deben recibir asesoría y consultoría del departamento de GTH, que le proporciona los medios de servicio y de apoyo, así como las políticas y los procedimientos adoptados por la organización”.

Para ello es necesario contar con una tríada de componentes básicos así lo afirma Chiavenato (2020): ejecutivo es el administrador de talentos; especialista en GTH, es el profesional del área o especialista que brinda servicios de consultoría interna a todos los ejecutivos y talentos, es todas las personas que componen la plantilla de la organización. En definitiva, cada líder es responsable de la gestión de los equipos con la meta de lograr sus objetivos establecidos, para llegar a lograr una perfecta sintonía es necesario llevar a cabo la triada, esta tendrá éxito en un modelo de gestión de Talento Humano.

En efecto, para elaborar un plan para una empresa se debe contar con ocho etapas, que debe incluir un análisis de la realidad, tanto del entorno externo como de la situación interna y a su vez tener un plan de acción.

Casillas y Martí (2019) detallan estas 8 etapas: La Etapa 1 tiene que ver con definir o redefinir la actividad de la empresa, en palabras de los autores “la pregunta que debemos contestar es esta primera etapa, sería: ¿qué queremos hacer” (p. 35). La Etapa 2 debe contar con un análisis externo para poder ver sí el proyecto tiene viabilidad, desarrollo o no cuenta con algún crecimiento. La Etapa 3 es el análisis interno que permite “tener un diagnóstico de la empresa y de sus capacidades para afrontar los retos futuros y las oportunidades detectadas” (p. 36). La Etapa 4, considerada una etapa de síntesis de todo el análisis, se trata de la definición de factores claves del éxito en el sector. La Etapa 5, es el inicio de la planificación basada en el análisis, en esta se fijan “líneas estratégicas y los objetivos” (p. 36). La Etapa 6, planes de las áreas funcionales, se centra en “¿cómo llegar? A través de actuaciones en las áreas funcionales de la empresa” (p. 36). Durante la Etapa 7, se debe desarrollar un calendario de implementación y señalar las fechas o períodos de realización. La interrogante sería “¿cuándo deben realizarse las diferentes mejoras?” (p. 37). La Etapa 8 es la final del proyecto. Esta debe contar con conclusiones, es decir con “coherencia del plan, viabilidad conjunta, rentabilidad, riesgos y amenazas (posibles planes de contingencia)” (p. 37)

Estructura

Según García (2013) la dirección de Recursos Humanos es el arquitecto de la organización, estos arquitectos van modelando y diseñando la estructura de la organización. Esta estructura es la que la empresa o la institución requiere para ir realizando los cambios necesarios que demandan tanto el mercado como el entorno.

García (2013) afirma que:

Sobre la estructura se poyarán los avances de la tecnología dura (maquinaria, equipo) y de la tecnología blanda (sistemas de mejora en la calidad de la producción...) pues todos ellos en conjunto, son operados, ejecutados y optimizados por la gente que trabaja dentro de las organizaciones (p. 13).

Por lo tanto, es necesario que estas tecnologías estén a cargo de personal capacitado, caso contrario no tendrían validez dentro de la estructura. García (2013) afirma que toda “planeación estratégica de una empresa u organización requiere de 3 componentes básicos: la visión, la misión y los valores organizacionales”.

Objetivos

En esta parte Chiavenato (2020, p.9) asegura que “Las personas son constituidas como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia y enfoque al negocio”.

De acuerdo a lo mencionado se puede decir que los seres humanos pueden llegar aumentar o disminuir fortalezas y debilidades de las organizaciones, por esta razón los objetivos dentro de esta creación de departamento de Talento Humano es ayudar a la organización alcanzar sus objetivos. El mismo autor (2020) habla sobre trabajar la cultura corporativa y el estilo de administración, es decir construir la mejor empresa y el mejor equipo.

En definitiva, es necesario que los profesionales de GTH estén al tanto de cómo lidiar con los cambios si realmente desean contribuir al éxito de su organización. Con base a estos objetivos el departamento de gestión del Talento Humano debe satisfacer esencialmente las necesidades de sus colaboradores y la organización, debe ser un lugar agradable y atractivo.

## **1.3 Plan de gestión de Talento Humano**

Definición

Chiavenato (2020, p. 58) señala que la planeación estratégica de la gestión de Talento Humano inicia “con la definición de su misión y visión, así como la de los objetivos estratégicos que se puedan alcanzar, y requiere el manejo de las competencias disponibles y las que necesitarán para lograr el éxito organizacional” (). Es decir, es necesario contar con un clima y una cultura laboral positiva la misma que mejora el estado de ánimo físico y mental de cada colaborador, incrementa su creatividad, mejor relación con su eterno aboral y sobre todo mejora el trabajo en equipo. Chiavenato además afirma que “en resumen, se encarga de crear un ecosistema integrado (contenido) y una mezcla de talentos dotados de competencias que trabajarán en ese ecosistema” (p. 58). En efecto, un plan de gestión de Talento Humano debe contar con una estructura que contenga actores interdependientes, que trabajen para perseguir los objetivos individuales y colectivos de la empresa.

Es decir, el éxito de una empresa no solo depende de la calidad de sus productos o servicios prestados. Casillas y Martí (2019) afirman que:

El equipo humano que está detrás, especialmente la gerencia, contribuye de forma decisiva al desarrollo o al declive de la empresa. El clima laboral en la empresa, el buen entendimiento entre los socios o directivos y el modo como se organiza el trabajo pueden contribuir a la mejora de la compañía. (p. 1112)

Responsables

En cuanto a la planificación, el responsable de las áreas de gestión de Talento Humano puede actuar como fuerza de equilibrio. Chiavenato (2020, p.56) afirma que “la estrategia de la organización se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con su entorno”. Cada nivel de la organización es responsable a un director de la empresa, por ello la estrategia organizacional involucra los siguientes aspectos: el nivel institucional e involucrar a toda la empresa, según el mismo autor con el propósito de “obtener efectos sinérgicos, esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integraos que tiene por objeto generar resultados apalancados y globales”, (Chiavenato, 2020, p. 57). Entonces se puede decir que en plan de GTH deben existir cargos de diferentes actividades y especialidades, que formen un núcleo estructural dentro de la empresa, permitiéndoles cumplir con los objetivos asignados y teniendo una visión clara sobre la posición jerárquica de cada colaborador.

Ámbito

Para lograr un plan de gestión del Talento Humano, que toma alrededor de 5 años dependiendo la actividad de la empresa, Chiavenato (2020, p. 57) afirma que este debe ser “flexible y adaptable para poder modelarse a todos los cambios y las trasformaciones que tiene lugar externa e internamente. Eso significa que requerirá de una constante reevaluación y adecuación para amoldarla a las nuevas demandas que surgen intempestivamente en el escenario cambiante en el cual opera”.

En relación con ello, se debe tener claro las funciones de reclutamiento y selección, para Castillo (2020, p. 39) estas deben estar “dirigidas a detectar los talentos y fortalezas que posee cada futuro integrante de la empresa para permitir así el ajuste óptimo entre el trabajador y su cargo”.

Oportunidad

Para Chiavenato (2020, p.62) “la planeación estratégica de la GTH es un proceso compuesto por varias decisiones convergentes relacionadas con los talentos y las competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un periodo determinado”. Entonces a medida que la empresa ofrece la oportunidad para logar una satisfacción, este a su vez intensifica la búsqueda de condiciones que permitan cubrir necesidades.

El mismo autor resalta que la planeación de GTH basada en competencias debe cubrir 11 etapas, se detallarán las más relevantes: definición de la visión futuro y de los objetivos organizacionales, definición de las competencias organizacionales, evaluación de las competencias, fraccionamiento de la brecha entre las competencias requeridas y las competencias y por último el fraccionamiento de la brecha en términos de competencias organizacionales. Esta planificación por competencia ayuda indudablemente a tener un visón integral de las próximas necesidades en relación con su actividad y su futuro.

Por otra parte, es de suma importancia la motivación, entender que hay factores laborales que afectan a la satisfacción en el trabajo como el estilo de la dirección, los salarios, horarios de trabajo, etc. Según Castillo (2020, p. 144) “la motivación, junto con la capacitación, es el responsable del desempeño laboral de los trabajadores. Esto lo podemos representar por medio de una sencilla ecuación. Motivación + capacitación= desempeño laboral.”. Es decir, es importante contar con un proceso de motivación, Castillo (2020) explica que este puede conducir a realizar una serie de actividades tendientes a reducir o eliminar situaciones de estrés a los colaboradores, logrando en si un nivel de satisfacción tanto para el colaborador como para la empresa.

Etapas

La planeación estratégica de la GTH requiere varias etapas integradas. Según Chiavenato (2020):

Priorizar un planteamiento que abarque la actividad de la organización, definir la intención estratégica del área de la GTH, efectuar un análisis FODA, elaborar escenarios futuros, analizar las competencias de la organización necesarias para llevar a cabo la estrategia organizacional, analizar los recursos críticos necesarios para ejecutar la estrategia de la GTH, implementar la planeación estratégica de la gestión de Talento Humano, ejecutar la planeación estratégica de la GTH y evaluar el desempeño y los resultados. (p. 59)

Todo esto tiene como objetivo crear constantemente ventajas competitivas a la empresa, que se cumplan los objetivos y que sean alcanzables, que a su vez tenga ese nivel de transformación y cambio siempre brindando pasos positivos a la organización, así también la capacidad de ejecutar un plan, es más importante que la calidad de la estrategia.

En efecto, una fuerza laboral motivada y capacitada, puede obtener una alta productividad en cualquier empresa. Es claro para Castillo (2020, p.38) que la “estructura organizacional es un medio para lograr los objetivos previamente determinados en el proceso administrativo de planeación. Por lo tanto, debe ser susceptible a los cambios necesarios para lograr la mayor eficiencia de la institución.”

Objetivos

Chiavenato (2020, p. 58) afirma “la estrategia de la GTH forma parte integral de la estrategia organizacional y debe cumplir con múltiples objetivos de orden estratégico, táctico (inclusive políticas y directrices) y operacional (inclusive las mejores prácticas) debidamente integrados entre sí”.

Estos tres objetivos tienen que ver con los niveles de la organización, el contenido, extensión de tiempo y la amplitud de acción. A su vez Chiavenato (2020) cuenta que “La planeación estratégica de la GTH debe estar subordinada a la planeación estratégica de la organización y formar parte de un conjunto integrado de previsiones de largo plazo para llevarlas a cabo.” (p. 59). Un plan de GTH siempre buscará que se genere una dinámica de fortaleza tanto con la participación del colaborador y como la organización.

# **CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA INSTITUCIÓN**

# **2.1 El sector**

## Introducción

La educación superior de carácter tecnológico pertenece a la educación superior de carácter terciario, de acuerdo a la Ley Orgánica Constitucional de Educación Superior, promulgada en 2010 y reformada y concordada en agosto 2019 según el boletín Oficial de la Presidencia de la República (2022).

En efecto, en Ecuador para el Consejo de Educación Superior, se reconoce la existencia legal de 307 institutos técnicos y tecnológicos superiores, habilitados para impartir 2159 carreras con una duración máxima de tres años y medio. En este ámbito, también se distingue a los conservatorios y a las instituciones dedicadas a la enseñanza de las artes liberales. El sistema de educación superior ha experimentado cambios estructurales evidentes, la formación académica, el acceso a la educación superior y el conocimiento se han democratizado. A octubre 2022 para el Consejo de Educación Superior en el sistema existen 704.052 estudiantes (Consejo de Educación Superior, Gaceta Oficial, ESNIESE2022).

El desarrollo con equidad y en democracia requiere que todos y cada uno de los estudiantes en capacidad de entrar al sistema de educación superior reciban una educación de calidad. Ecuador ha hecho progresos en expandir la cobertura de sus sistemas educativos, asignando una proporción creciente de presupuesto público para hacerlo posible. Sin embargo, y a pesar de los importantes esfuerzos realizados, los déficits de aprendizaje siguen siendo alarmantes, según el Informe de la UNESCO. Para la BBC News Mundo (2021) los resultados de mediciones nacionales demuestran que el país se está quedando atrás, no solo en comparación con el resto del mundo, sino con respecto a sus propios estándares. En una era de creciente globalización y cambio tecnológico acelerado, las brechas educativas representan un desafío vital para la economía y sociedad ecuatoriana. Si no mejoran de manera sustancial y sostenida la calidad de la educación, los enormes esfuerzos realizados para aumentar la cobertura y titulación superior no rendirán los frutos esperados. El futuro económico, social y político depende de que la sociedad y los gobiernos logren avanzar una agenda ambiciosa de calidad educativa; mejorar la calidad de la educación representa la diferencia entre estancamiento y desarrollo.

Por lo tanto, el Sistema Ecuatoriano de Accesos a la Educación Superior SEAES (2021) tiene por objetivo optimizar y potenciar la administración y gestión de los cupos ofertados por las instituciones de educación superior, así como brindar herramientas a los y las aspirantes para reducir la brecha de acceso existente. El Proyecto SEAES (2021), busca en su programa la correcta administración de los cupos que ofertan las instituciones de educación superior públicas y un porcentaje de las instituciones de educación superior particular en el marco de la política de cuotas y becas.

Para la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Senescyt, (2019) la formación técnica y tecnológica representa un aliado estratégico del sector productivo. Ecuador no se queda al margen y son más los conocimientos y profesiones que surgen bajo el lema saber hacer.

Para el Senescyt (2019):

La formación técnica y tecnológica, por su naturaleza y oferta académica, tiene un impacto importante en la inserción laboral, productividad y calidad de vida; y, en el desarrollo de habilidades técnicas y competencias específicas, alineándose así a la demanda de los sectores sociales, productivos y empresariales.

En este sentido la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación promueve mejorar continuamente la formación técnica y tecnológica por medio de tres ejes: oferta académica vinculada con los sectores sociales y productivos; fortalecimiento pedagógico de docentes y, mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de los institutos superiores públicos y privados a nivel nacional.

La educación tecnológica generalmente se la asume como profesiones de corto alcance, centradas en el hacer más que en la investigación teórica, con capacidades para la especialización profesional de las personas que entran tempranamente al campo laboral.

## Competidores en la zona

En el área del diseño, no existe competencia directa en Quito, ya que no hay otras instituciones de educación superior dedicadas exclusivamente a esta disciplina. Además, contamos con una infraestructura tecnológica de vanguardia y con docentes especializados en diversas ramas del diseño: publicitario, moda, gráfico, industrial, multimedia, interiores y espacios, y fotográfico.

Se ha producido un auge de la oferta, acuerdo a lo señalado en el estudio de los Profesores I. Oyarzún, C. Díaz, F. Peñaherrera, llamado Estudio de la Oferta Académica en Educación Superior del Ecuador, CACES, 2022, en una diversidad de carreras empresariales, administrativas y del área de la informática, especialmente en Institutos superiores técnicos y tecnológicos localizados en las principales ciudades del Ecuador: Guayaquil, Quito, Cuenca. A pesar de que el origen de los institutos estuvo ligado al desarrollo de la producción, la vinculación de los Institutos superiores técnicos y tecnológicos con este sector era muy escasa; sin embargo, se puede observar que ha existido creatividad y análisis del contexto por parte de algunos institutos superiores que les ha permitido ofertar carreras que den una respuesta a los requerimientos de instituciones públicas, empresas mixtas y privadas. En síntesis, al considerar el contexto de la educación superior técnica y tecnológica del Ecuador, conviene tener presente:

* Diversidad de la oferta académica de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos.
* Procesos económicos, políticos, culturales, sociales, educativos, etc. que ha tenido el país durante los últimos diecisiete años.
* Nuevas tecnologías de punta.
* Fortalecimiento y potenciación de las nuevas áreas turísticas.
* Emigración de trabajadores técnicos hacia los Estados Unidos y Europa, sobre todo a España e Italia.
* Descenso de los recursos económicos asignados en los presupuestos nacionales anuales.
* Incremento de Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos particulares, y el detenimiento en la creación de institutos superiores públicos,
* Carreras que se ofertan en su gran mayoría están en las áreas administrativas, turísticas, informáticas, comercio exterior, diseño, marketing, y otras semejantes, requeridas en los mayores centros poblados.
* Débil infraestructura en Institutos superiores públicos y a su vez deficiencias en la provisión de insumos.
* Carreras orientadas al proceso productivo, en la agricultura, acuacultura, ganadería, agroindustria, mecánica, electricidad adolecen de deficientes laboratorios para el proceso de aprendizaje.
* Comparativamente, la matrícula en los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos es baja, sobre todo, en áreas vinculadas con el sector primario de la economía (agropecuarias, minería).
* Inexistencia de una política de investigación en los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos, este punto se agiganta y no realizan investigación técnica ni tecnológica.
* Carencia de convenios con las empresas y otras instituciones públicas y privadas para realizar proyectos de vinculación. Existiendo solo pocos acuerdos para el desarrollo de pasantías y prácticas pre profesionales.
* Mallas curriculares de los Institutos Superiores, en muchos casos, sobre todo en aquellos donde hay convenios con las universidades, guardan correspondencia con las mallas que tienen politécnicas y universidades, para facilitar la continuidad de los estudios superiores de los egresados.
* Variedad de títulos, y en algunos programas los perfiles son realmente estrechos, con poca flexibilidad, tan necesaria en la actual organización y producción empresarial.
* Nula vinculación con la cooperación internacional.
* Dificultad de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos públicos, la pertenencia al Sistema Nacional de Educación Superior y la consiguiente regulación por parte del Consejo Nacional de Educación Superior Privada, y a la vez su dependencia al MEC, genera dificultades en su funcionamiento y desarrollo.
* Deterioro creciente de las condiciones y las expectativas docentes. Muchos catedráticos abandonan las aulas para dedicarse a actividades mejor remuneradas o le dedican poco tiempo.

## Volumen del mercado en dinero

En Ecuador, para la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES que trata el tema de Inversión Público Privada en Educación Superior, se calcula que los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos suman un total aproximado en inversión de USD 500.000.000, siendo la mayor inversión en el sector de los institutos privados, con USD 300.000.000, lo que equivale a un 62% de la inversión a octubre de 2022. Anualmente, se infiere que la facturación es de USD 3.000.000 (diciembre de 2021).

## Volumen del mercado en cursantes

Si se compara al ISTM con la competencia indirecta que poseen carreras relacionadas con el diseño de modas, publicitario y gráfico se encuentra 3 universidades que a octubre de 2022 cuentan con la siguiente cantidad de cursantes:

Universidad San Francisco de Quito cuenta con aproximadamente 10.000 estudiantes, Universidad de las Américas con 14.911 estudiantes y la Universidad Tecnológica Equinoccial tiene aproximadamente 13.000 estudiantes. En total para este tipo de carreras a octubre de 2022 existe aproximadamente 37.911 estudiantes en Quito, Ecuador.

En el contexto de los institutos ecuatorianos, el ISTM a octubre de 2022 actúa como una institución de referencia, con una matrícula de 1034 estudiantes, 15 laboratorios especializados y 93 publicaciones anuales técnicas indexadas.

# **2.2 La institución**

## Situación actual

A octubre de 2022 el ISTM se sitúa como el primer instituto superior con publicaciones indexadas y con registro ISBN, acreditada por el organismo público competente (CACES), con una matrícula de 1034 estudiantes y con la tecnología para atender los desafíos de la nueva normalidad, después de la pandemia por COVID 19 que ha impactado en sector de la educación. El ISTM, se diferencia de otras Instituciones de Educación Superior (IES) en el sentido de que es una entidad especializada en Diseño en el país. Fundada en 1988, representa en sí misma la capacidad privada, en un contexto público, para avanzar en temas de innovación, ampliación de cobertura, calidad y aprendizajes en un área del conocimiento poco explorada en Ecuador.

## Análisis de la institución

El ISTM es una institución de educación superior, de carácter privado, autofinanciada, reconocida por el Estado del Ecuador a través de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT. Fue fundada en 1988 por la Compañía Carera Félix Bucheli, con el nombre de Escuela Metropolitana de Diseño, adscrita, de acuerdo al ordenamiento jurídico vigente en ese momento, al Ministerio de Educación Pública. En 2000, mediante una reforma a la Ley Orgánica Constitucional de Educación Superior, se constituye en una institución de educación superior. En 2010, a través del Mandato Presidencial Nº 14, inicia el proceso de acreditación de la calidad y posteriores reformas legales, culminan con la acreditación en el año 2014 – 2016 que se extiende hasta la actualidad.

La concepción de educación del ISTM, busca que los estudiantes por la propia naturaleza del Diseño desarrollen competencias, habilidades y destrezas en el campo cognitivo, experimental y actitudinal, resistiendo fuertemente la concepción estatal de convertir rápidamente a los estudiantes en mano de obra calificada y funcional al mercado laboral. El ISTM desarrolla aprendizajes basados en los estudiantes y no en el profesor, busca ciudadanos profesionales con altas capacidades en el uso tecnologías avanzadas, con apropiación en innovación en diseño y búsqueda constante de una ciudadanía activa y no reactiva a los cambios sociales. Es decir, se trata de un desafío que compromete la calidad de la educación que imparte a través de su cuerpo docente, administrativo y de personal de servicio. Cuenta con laboratorios en todas las áreas de intervención y desarrolla prácticas tempranas como forma de inserción en un mundo laboral cambiante y complejo.

La Compañía Carrera Félix Bucheli, está integrada por personas naturales, con patrimonio financiero y actúa como Regente (término acuñado por la Ley orgánica Constitucional de Educación Superior, reformada en el año 2019) y participa en el Consejo Académico Superior para la toma de decisiones estratégicas en los ámbitos académico, financiero y de inversiones.

El ISTM se encuentra ubicado en las calles Iberia E 14-60 y Ladrón de Guevara, en la ciudad de Quito, República del Ecuador, se rige por las disposiciones emanadas por el Consejo de Educación Superior, organismo público encargado del control de las instituciones de educación superior públicas y privadas. Su máxima autoridad colegiada es el Consejo Académico Superior y la máxima autoridad unipersonal y representante legal es el Rector, quien delega funciones, de acuerdo a las facultades que le entrega el Estatuto Institucional, en el Vicerrector Académico.

La institución se ordena en la Dirección Académica y en Escuelas y Departamentos. En consecuencia, existen 7 Escuelas que administran las 8 carreras, más los Departamentos de Administración y Finanzas, Titulación, Bienestar Estudiantil y Admisión y Matrícula.

El ISTM, supone una toma de posición en la educación tecnológica con una inversión total de patrimonio de USD 5.092.285 y un patrimonio inmaterial que tiene que ver con los proyectos de titulación valorados en USD 5.200.000 según los estados financieros auditados del ISTM. Esto la convierte en una institución competitiva en el segmento de la educación terciaria tecnológica.

Cuenta además con unidades productivas asociadas como Metromoda y su Marca Spot, un Centro de Investigación y Desarrollo, Los Ceibos en la Provincia de Manta y la Editorial Metro. Con una factura en 2021 año de USD 2.800.000.

Nació con el objetivo de abrir un espacio en el ámbito de la educación superior en Diseño, producción y comercialización, además de investigar y publicar textos especializados en esta área.

## Análisis del macroentorno

El macroentorno en el que está inmerso el ISTM puede ser descrito desde los ámbitos de la educación superior nacional, políticos, económicos, sociales y ambientales. Al respecto, señalaremos lo siguiente:

* Educación Superior

La reforma a la Ley Orgánica Constitucional de Educación Superior (2019), estableció el acceso universal, informado, democrático y extensivo a todos los sectores de la sociedad ecuatoriana, declarando a la educación como un bien público regulado por el estado, independiente de la condición pública o privada. En efecto, el bien público ratificó la premisa de que la educación no puede tener propietarios y que la propiedad de las instituciones de educación superior recae en la comunidad educativa: docentes, trabajadores y estudiantes. Para los efectos de la implementación práctica se creó en los estatutos institucionales un Consejo de Regentes, órgano colegiado que participa en la toma de decisiones institucionales a través de su integración en el Consejo Académico Superior. Desde este punto de vista, las instituciones de educación superior responden a las designaciones del Estado, el que regula y controla el qué hacer de la educación superior y de los perfiles de egreso de los estudiantes.

Esta es una condición que diferencia la situación de otras legislaciones en la región y limita la inversión para la apertura de nuevas instituciones de carácter técnico o tecnológico de carácter privado.

* Políticos

A octubre 2022 Ecuador atraviesa por una situación políticamente inestable, con una cierta imposibilidad de dialogo entre el Ejecutivo y la Asamblea Nacional. Esta condición está mediada, entre otros factores, por la carencia de sustentabilidad política del gobierno en la representación parlamentaria, lo que retrasa la promulgación de leyes, entre ellas una nueva reforma a la Ley Orgánica Constitucional de Educación Superior, según el artículo Análisis de la situación en Ecuador, lo que contribuye a que 1.000.000 de estudiantes estén imposibilitados de acceder a nuevas carreras y a nuevas instituciones de educación superior (CEPAL, 2022).

Se puede enumerar además otros fenómenos, como son:

* Inestabilidad del gobierno, posibles alianzas con otros partidos políticos puedan repercutir a la economía nacional, por la incerteza jurídica para inversiones extranjeras.
* Relaciones internacionales del ISTM, se materializan a través de la suscripción de convenios internacionales. A modo de ejemplo, el convenio con la Universidad de Palermo bajo su programa de Desarrollo Académico de Diseño y Comunicación y pone a disposición de sus estudiantes y docentes la Licenciatura, la Maestría y el Doctorado en Diseño.
* Barreras arancelarias y paraarancelarias que encarecen productos tecnológicos y en general las importaciones que el país realiza. Mediante el Decreto Ejecutivo 94 de 2021, el gobierno dispuso una rebaja arancelaria para artículos, entre otros, relacionados con tecnología para la educación.
* El país posee un sistema democrático que garantiza estabilidad y pluralidad política.
* Económicos

En lo económico Ecuador posee una economía basada en la agro exportación, principalmente de productos como el cacao, banano, camarones y hortalizas estacionarias y de petróleo (crudo). En el plan de desarrollo presentado por el gobierno en 2020 se delinea como desafío la explotación y exportación de recursos provenientes de la minería de mediana y gran escala, hierro y cobre.

Post pandemia el país no ha logrado tasas de crecimiento iguales o superiores a 2019 (SEMPLADES, 2021), dejando como consecuencia 5.100.000 de trabajadores en el sector informal de la economía. Aunque no se produce un fenómeno de inflación propiamente tal porque la economía esta dolarizada, el costo de la canasta básica ha aumentado en un 25% según datos del Ministerio de Economía Ecuatoriano. Los efectos sobre el salario indican una menor capacidad adquisitiva de las familias y una cierta postergación para la continuidad de estudios superiores cuando en una familia promedio existe más de un hijo en edad y capacidad para estar en la educación superior. La crisis económica aumenta la incertidumbre y genera un mayor riesgo país en la clasificación internacional de riesgo.

En la economía ecuatoriana cada punto porcentual del PIB implica USD 2.000.000, a septiembre de 2022 el PIB ha crecido a respecto del año anterior solo un 0.6 % lo que significa una pérdida relativa de competitividad internacional.

* Socioculturales

La sociedad ecuatoriana sociológica y geográficamente se divide en cuatro macrozonas: Sierra, Costa, Amazonía y Galápagos. Si bien existe una interdependencia y el Estado se declara como unitario cada zona posee una dinámica social y económica diferente. En la Sierra la economía se basa principalmente en el agro y socialmente se caracteriza por el mestizaje y la existencia identitaria de pueblos y nacionalidades ancestrales. El castellano es la lengua oficial, pero convive con el quichua como idioma de comunicación de las comunidades indígenas. Esta especial característica condiciona e influye sobre las políticas públicas y la inversión y prioridades que el Estado desarrollo para el bienestar común. En la Costa la economía se relaciona directamente con los productos marinos, principalmente el cultivo del camarón y la explotación del atún. La característica principal es el reconocimiento de la población afro ecuatoriana, con modalidades identitarias que también condicionan la planificación de las políticas públicas.

En el caso de la Amazonía, la extracción del petróleo convive en un equilibrio relativamente frágil con los puebles y naciones amazónicas e incluso con pueblos no contactados. En la Amazonía el petróleo constituye la columna vertebral del proceso exportador ecuatoriano y corresponde a un 40% del PIB, pero, en esta zona se registran los mayores indicadores de pobreza y aislamiento.

Galápagos constituye la principal zona de reserva ecológica y marina, aunque su economía se basa principalmente en el turismo y la explotación de la zona marítima contigua (atún y peces de mersales y transzonales y altamente migratorios). Esta zona por su importancia estratégica y migratoria a estado sujeta a conflictos, principalmente con la operación de la flota pesquera china de aguas distantes.

* Ambientales

Ecuador está inserto en un área mega diversa. Posee 11 pisos climáticos, 6 cosechas anuales (productos agropecuarios), con una estructura de integración social identificada con la tierra y el agua como un bien social. Esta condición permite la existencia de procesos ambientales que están declarados en la Constitución de la República como derechos de la naturaleza. Está condición jurídica permite la preservación del medio ambiente porque lo convierte en un sujeto de derechos y al mismo tiempo facilita el reconocimiento de derechos de los pueblos y comunidades que se asientan en los diferentes territorios. Sin embargo, esta misma condición constitucional entra en conflicto con la economía y el modelo de desarrollo extractivista que el país no ha podido reemplazar a pesar de su propia norma constitucional.

En definitiva, este macro entorno configura las relaciones entre las instituciones de educación superior y el Estado como repartidor del bien común, en el sentido que estas instituciones legalmente deben responder a los principios con que el Estado del Ecuador percibe a la Nación. Las instituciones de educación superior desde el 2016 a la actualidad, en términos de calidad educativa deben considerar este macro entorno para acreditar no solo su correcto funcionamiento operativo, sino los principios éticos institucionales sobre los cuales desarrollan sus modelos educativos, lo que hace una clara diferencia con otras experiencias en América Latina (R. Ramírez, Análisis de la Educación Superior en Ecuador, UNESCO, 2021)

## Análisis del microentorno

* Institución

Esta institución de Educación Superior tiene una finalidad social, patrimonio propio, con capacidad para autorregularse, desarrollar la enseñanza tecnológica del diseño en todos sus ámbitos, buscar y formular propuestas para el desarrollo a escala humana y del buen vivir, sin otras restricciones que las señaladas en la legislación del Ecuador.

Es una comunidad educativa constituida por sus autoridades, personal académico, estudiantes, trabajadores y personal de servicio.

* Misión

El ISTM tiene como misión formar Diseñadores/as, especializados/as en las distintas áreas de competencia profesional, altamente calificados, creativos e innovadores, con capacidad para integrarse al mundo del trabajo en los sectores tecnológico, industrial, comunicacional y artesanal del país, valiéndose para ello de las potencialidades de su propio capital humano y de la gestión del cono-cimiento, que impliquen conductas de responsabilidad social-profesional, diseño sustentable, igualdad de oportunidades, equidad, no- discriminación y comercio justo, potenciando el diálogo de saberes.

* Visión

El ISTM tiene como visión ser la institución líder en el país cuya actividad se desarrolla en las áreas del diseño y la comunicación, de sólido prestigio, confianza y credibilidad en el ámbito nacional e internacional, vinculada a la dinámica científica y tecnológica, que permita una educación de excelencia y calidad, que aporte al país con profesionales que generen productividad en igualdad de oportunidades, equidad, no-discriminación, potenciando el diálogo de saberes y el comercio justo.

El ISTM articula sus esfuerzos en (ISTM, 2022)

* Formación basada en competencias, bajo un esquema de reordenamiento curricular que lleva a las asignaturas a ser modularizadas: un compromiso con la gestión de la calidad del aprendizaje.
* Combinación de Competencias con ABP.
* Implementación de un Modelo educativo basado en el aprendizaje y no en la enseñanza, es decir, con énfasis en el estudiante y no en el profesor.
* Facilitar y gestionar aprendizajes significativos.
* Educación Continua: aprendizaje a lo largo de la vida en un marco de equidad (Centro Bauhaus, Diseño, Artes y Oficios).
* Las TIC en el proceso del aprendizaje, asociadas a los laboratorios de producción y generación de práctica y conocimiento.
* Una formación humanista y democrática, no estandarizada.
* Clientes

Grupo etéreo entre 17 y 25 años en capacidad de formar parte de la educación terciaria tecnológica y que buscan en el ISTM una alternativa para continuar con sus estudios y ser parte de la sociedad productiva de este país en carreras vinculadas al diseño.

* Competencia

Carreras relacionadas con diseño, en este caso se encuentra la Universidad San Francisco de Quito, Universidad de las Américas UDLA, Universidad Tecnológica Equinoccial UTE y el Instituto Superior Universitario de Artes Visuales; todos ellos ubicados en la ciudad de Quito.

* Proveedores

Los proveedores más importantes del ISTM, son los docentes, mismos que están comprometidos por el desarrollo del Instituto, adicionalmente también se encuentra los centros tecnológicos, bibliotecas, editoriales y redes sociales.

* Reguladores

Consejo de Educación Superior CES, Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación Senescyt, Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CACES.

* Socios

Carrera Félix Bucheli Compañía Limitada, persona jurídica, constituida en el año 1988 por los socios que da vida primero a la Escuela Metropolitana de Diseño y posteriormente, de acuerdo a las normas jurídicas vigentes, al ISTM.

## Matriz FODA

# **Tabla N °1. Matriz FODA del ISTM**

|  |  |
| --- | --- |
| **FORTALEZAS (+)** | **DEBILIDADES (-)** |
| * Estructura académica organizada.
* Remuneración adecuada al cuerpo docente y administrativo.
* Sistema de investigación y normativa existente.
* Docentes calificados, con experiencia en Diseño.
* Única institución especializada en diseño en el país desde 1988.
* Reconocimiento de docentes, estudiantes y egresados, a nivel nacional e internacional.
* Convenios existentes, para el desarrollo de pasantías, talleres comunitarios, etc.
* Equipamiento de última generación tanto en aulas como en laboratorios.
* Institución en diseño de mayor prestigio en el país.
* Aulas, laboratorios y talleres con tecnología actualizada.
* Instalaciones nuevas y ampliadas para satisfacer la demanda existente.
* Dotación de nuevos laboratorios y talleres.
* Sistemas institucionales académicos debidamente regulados conforme a la normativa vigente.
* Alianzas estratégicas con instituciones de reconocido prestigio nacional e internacional.
* Capacidad de investigación tecnológica focalizada.
* Acreditados por el CEAACES.
 | * Limitada capacitación del personal administrativo y de apoyo docente.
* Problemas con el mejoramiento continuo en algunos de los procesos institucionales.
* Falta de motivación de los recursos humanos.
* Concentración del poder de decisión en una sola persona.
* Limitada comunicación interna.
* Insuficiente conocimiento de la normativa vigente.
* Limitados cursos especializados en diseño para formar a los docentes en posgrado
* No hay normativa y menos un sistema de seguimiento a graduados, seguimiento de pasantías, de reuniones periódicas con egresados para la actualización curricular
* No hay responsable del seguimiento de egresados
* Aumentar los puestos de trabajo de los docentes a tiempo completo.
* Ausencia del sistema virtual es decir aulas virtuales de apoyo a la academia.
* Insuficiente número de docentes con títulos de tercer nivel y cuarto nivel en diseño
 |
|  |  |
| **OPORTUNIDADES (+)** | **AMENAZAS (-)** |
| * Altas tasas de empleabilidad del profesional del ISTM.
* Buena calidad del profesional que sale del Instituto, lo avala el haber ganado el reconocimiento exterior y premios locales, nacionales e internacionales.
* Acreditación Institucional.
* Competencia débil.
* Acortamiento de la brecha tecnológica en el país y la región, lo que abre nuevos campos de acción productiva.
* Relaciones internacionales con instituciones especializadas en diseño.
* Vinculación con las comunidades del país.
* Políticas públicas que valoran el mejoramiento continuo en el Instituto de Enseñanza Secundaria (IES)del país.
* Requerimientos de conocimiento y de recursos humanos calificados para el desarrollo nacional.
* Mayor valoración de la comunicación como elemento de valoración cultural.
 |  * Cambios permanentes en la legislación vinculada a la Educación Superior, seguimiento y control.
* Crisis económica, contrae al entorno Administración y Finanzas del estudiante.
* Apropiación del posicionamiento del instituto por otras universidades, con efectos negativos indirectos para la institución.
* Dificultades normativas para adaptarse rápidamente a los cambios que exige la ley y la nueva realidad del país.
 |

**Fuente: Elaboración propia (2022)**

## Matriz EFI

**Tabla N° 2. Matriz EFI**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Factores internos clave** | **Importancia Ponderación** | **Clasificación Evaluación** | **Valor** |  |
| **F O R T A L E Z A S** |  |
| 1. | Especialización en diseño - institución en diseño de mayor prestigio en el país. | 10% | 4 | 0,40 |  |
| 2. | Docentes competentes | 8% | 4 | 0,32 |  |
| 3. | Aulas, laboratorios y talleres con tecnología actualizada. | 8% | 3 | 0,24 |  |
| 4. | Tecnologías actualizadas  | 8% | 4 | 0,32 |  |
| 5. | Administración por procesos | 6% | 3 | 0,18 |  |
| 6. | Estructura académica organizada. | 8% | 4 | 0,32 |  |
| 7. | Dotación de nuevos laboratorios y talleres. | 8% | 3 | 0,24 |  |
| **D E B I L I D A D E S** |  |
| 1. | Limitada comunicación interna. | 10% | 4 | 0,40 |  |
| 2. | Emplazamiento | 3% | 2 | 0,06 |  |
| 3. | Falta de itinerario tecnológico | 4% | 4 | 0,16 |  |
| 4. | Ausencia del sistema virtual | 8% | 3 | 0,24 |  |
| 5. | Insuficiente número de docentes con títulos de tercer nivel y cuarto nivel en diseño | 8% | 2 | 0,16 |  |
| 6. | Ausencia manual de procesos  | 6% | 3 | 0,18 |  |
| 7. | Actualización de la administración (manual/ tecnológica) | 5% | 2 | 0,10 |  |
| **TOTAL** | **100%** |  | **2,66** |  |

**Fuente: Elaboración propia (2022)**

El balance de dicha matriz con resultado 2,66 indica que el ISTM refleja una posición estable y sólida dentro del mercado de educación superior ya que cuenta con tecnologías actualizadas, estructura académica organizada y, sobre todo, es una institución en diseño con mayor prestigio en el país. Sin embargo, la actualización de la administración y le insuficiencia de docentes podría afectar en el ingreso de nuevos estudiantes.

## Matriz EFE

**Tabla N° 3. Matriz EFE**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Factores externos clave | Importancia Ponderación | Clasificación Evaluación | Valor |  |
| **O P O R T U N I D A D E S** |  |
| 1. | Demanda educativa tecnológica | 10% | 4 | 0,40 |  |
| 2. | Relaciones internacionales con instituciones especializadas en diseño. | 9% | 4 | 0,36 |  |
| 3. | Tipo de carreras | 8% | 4 | 0,32 |  |
| 4. | Tiempos de duración de las carreras | 9% | 3 | 0,27 |  |
| 5. | Buena calidad del profesional que sale del Instituto | 8% | 3 |  0,24 |  |
| 6. | Acreditación Institucional | 10% | 4 | 0,40 |  |
| **A M E N A Z A S** |  |
| 1. | Apertura de carreras tecnológicas públicas | 10% | 3 | 0,30 |  |
| 2. | Alto costo de vida en Ecuador | 7% | 4 | 0,28 |  |
| 3. | Nivel tecnológico vs nivel universitario | 6% | 3 | 0,18 |  |
| 4. | Cambios permanentes en la legislación vinculada a la Educación Superior | 8% | 2 | 0,16 |  |
| 5. | Poco conocimiento de diseño | 7% | 2 | 0,14 |  |
| 6. | Ausencia de itinerarios formativos reconocidos por el Estado. | 8% | 2 | 0,16 |  |
| **TOTAL** | **100%** |  | **3,21** |  |

**Fuente: Elaboración propia (2022)**

Esta matriz evalúa los factores externos la misma que cuenta con un balance positivo del 3,21. En oportunidades se tiene un valor alto de 1,99 que superan a la amenaza con un valor de 1.22, lo que significa que el entorno externo es favorable para el ISTM.

## Matriz BCG

# **Gráfico N° 1. Matriz BCG**



**Fuente: Elaboración propia (2022)**

## Matriz de las Fuerzas Competitivas de Porter

**Tabla N° 4. Matriz de Fuerzas Competitivas de Porter**

|  |
| --- |
| **1.-NUEVOS ENTRANTES** |
| **Factor de análisis** | **Bajo** | **Nivel de amenaza** | **Alto** |
| Economías de escala por parte de la oferta |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Requerimiento de capital |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ventajas de los competidores actuales |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Costos de cambio del comprador |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Recursos disponibles |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Crecimiento del sector |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2.- Poder de negociación de los proveedores** |
| **Factor de análisis** | **Bajo** | **Nivel de amenaza** | **Alto** |
| Concentración de los proveedores |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Costos cambio proveedor |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Beneficios del proveedor |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3.- Poder de negociación de los clientes** |
| **Factor de análisis** | **Bajo** | **Nivel de amenaza** | **Alto** |
| Concentración de los compradores |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Productos del cliente |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Rentabilidad del comprador |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Costos de cambio del comprador |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4.- PRODUCTOS SUSTITUTOS** |
| **Factor de análisis** | **Bajo** | **Nivel de amenaza** | **Alto** |
| Valor relativo del sustituto |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Costos de cambio de comprador |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5.- RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA** |
| **Factor de análisis** | **Bajo** | **Nivel de amenaza** | **Alto** |
| Competidores existentes |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Crecimiento del sector |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Diferenciación del producto |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Incremento de la capacidad |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Duración del servicio  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

**Fuente: Elaboración propia (2022)**

De esta forma se da conocer los resultados de los factores de análisis de manera profunda.

**1.- NUEVOS ENTRANTES:**

* **Amenaza de ingreso: baja**

Nuevos institutos tecnológicos con aporte en diseño

**2.- PROVEEDORES**

* **Poder de negociación: alto**

-Estudiantes

-Familia

-Convenios Internacionales

-Costo variable de cada carrera

En este punto se analizado los beneficios, la concentración y la integración de cada proveedor.

**3.- CLIENTES**

* **Poder de negociación: alto**

Se refiere a que el ISTM cuenta con dos tipos de clientes:

-Estudiantes

-Familias en posibilidad de acceder a la educación superior

Los clientes o padres de familia tienen un alto poder de negoción con el ISTM, debido a la gran oferta de Institutos privados que existen en la ciudad de Quito, por ende, los clientes tendrán más opciones para elegir.

**4.- PRODUCTOS SUSTITUTOS**

* **Amenaza de sustitución: baja**

A noviembre de 2022 se nota que nuevas carreras y ofertas tecnológicas de educación superior crecen por ello es posible que un nuevos institutos incursionen en el mercado con proyectos educativos mejores a los que actualmente tiene el ISTM, esto significa una amenaza baja, sin embargo, un elemento clave para el ISTM es la trayectoria y experiencia que, adquirido durante estos 34 años en el sector del diseño, esto le ha permitido al ISTM ganarse la confianza de los clientes los cuales atenúan la entrada de nuevos competidores en este mercado.

**5.- RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA**

* **Rivalidad: baja**

En cuanto a la rivalidad del ISTM este cuenta con dos:

-Universidades públicas y privadas

-Institutos tecnológicos superiores: públicos o privados.

La competencia entre Institutos privados de la ciudad de Quito que enseñan diseño es baja, algunas instituciones compiten de manera agresiva en cuanto a precios de matrículas donde se manejan promociones y descuentos. Pero el ISTM cuenta con un amplio conocimiento en diseño y goza de mucho renombre en el mercado.

# **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## Justificación de la investigación de mercado

Toda organización posee un elemento en común y es que todas están integradas por personas con diferentes habilidades y conocimientos que se unen para obtener beneficios para la empresa donde prestan sus servicios. Un departamento de Talento Humano no solo se encarga por emplear o despedir al personal de una empresa, al contrario, se encarga de desplegar estrategias a favor de los colaboradores y de manejar las actividades del personal. En general lo que hace es formar una experiencia laboral gratificante, ya que el capital humano es el activo más valioso para cualquier empresa.

Por ello la investigación y la propuesta de creación de un departamento de Talento Humano para el ISTM permitirá desarrollar objetivos estratégicos de la organización, que tiene que ver con mejorar y ayudar al desarrollo y retención de los colaboradores del Instituto, y a su vez que contar con un departamento con funcionamiento armónico, eficaz y equitativo. La incorporación de un departamento de Talento Humano permitirá; llevar a cabo reclutamientos de personal capacitado, entrenar y desarrollar la fuerza laboral, velar porque los colaboradores se sientan a gusto y por su desarrollo intelectual y emocional, asegurando su máxima competencia dentro del Instituto, investigar el clima laboral y sobre todo guardar la imagen corporativa del Instituto a través del sentimiento de pertenencia de los colaboradores y su buen trato.

## Problema de investigación de mercado

En este caso el problema de la investigación para el ISTM es que no cuenta con departamento de Talento Humano para 86 colaboradores de planta, es una debilidad que ha traído consigo que su capital humano no arriesgue creando descenso del rendimiento laboral, incertidumbre y falta de objetivos con respecto a las metas profesionales, bajo desempeño, falta de comunicación entre departamentos y dirección ejecutiva.

Se ha descuidado la adaptación e involucramiento del personal, trayendo consigo ausencia de responsabilidades en los equipos. La cultura laboral dentro de la institución ha tenido un quiebre durante los años 2021 y 2022 en donde no ha existido desarrollo de habilidades que beneficien a ISTM y su vez existe un mal lenguaje visual en redes sociales, sin una política clara. En consecuencia, la organización se verá afectada si continúa con estos problemas bastante serios. Las metas y objetivos de una organización se ven afectadas cuando no se tienen una planificación que logre abastecer las necesidades del ISTM.

## Objetivo general de la investigación de mercado

El objetivo general de la investigación es medir parámetros directamente relacionados con el trabajo que desempeñan los colaboradores del ISTM como las actitudes, la satisfacción, las percepciones y hasta el rendimiento y desempeño. A través de ello se obtiene una retroalimentación e identifican variables independientes y dependientes sobre la formación de los empleados.

En base a este análisis, el proceso ayudará a determinar y comunicar a los colaboradores y a la dirección ejecutiva de la institución, como se está desempeñando el trabajo de cada uno de ellos y así poder elaborar un plan de mejoras que permita adquirir, gestionar y utilizar los recursos del personal para así garantizar los recursos adecuados.

Para lograr esta propuesta de un departamento de Talento Humano en el ISTM se trabajará con la metodología agile que es una forma de trabajo que prioriza a los colaboradores y resultados por encima de jerarquías, esta metodología es muy ágil y con una respuesta mucho más rápida, busca crear procesos efectivos y equipos de trabajos más motivados.

## Diseño de la investigación

En este caso se aplicará la investigación exploratoria la cual permite establecer una visión general sobre lo que sucede en el ISTM y los resultados de la investigación son relevantes para construir un plan y departamento de Talento Humano con mayor grado de profundidad.

Adicionalmente se ahondará con la investigación descriptiva que permite recopilar información real para conocer la situación actual en la institución, es decir cuál es el grado de satisfacción predominante de los colaboradores al no contar con un departamento de Talento Humano.

## Desarrollo de la metodología

La investigación se desarrolló con los siguientes pasos: planteamiento del problema, hipótesis, diseño de la investigación, selección de la muestra, recolección de datos por medio de la encuesta online dirigida a los 86 colaboradores (es decir el 100%), aunque solo se tuvo respuesta de 79 colaboradores del ISTM. Dicha encuesta tiene como objetivo obtener una retroalimentación genuina y sincera del personal, es un cuestionario breve que abarcó preguntas sobre la comunicación, satisfacción en cuanto a la trayectoria, modalidad de trabajo y esto se logró con una mejor tasa de finalización.

La pregunta con más relevancia y de más interés para la investigación es: “¿Cree usted que sería bueno implementar un departamento de Talento Humano dentro de la institución?” Por ello esta encuesta permitió detectar problemas y evidenciar los motivos tras la poca productividad del equipo de trabajo. En efecto los siguientes pasos a ejecutar para la investigación son analizar los datos y presentar los resultados.

## Cálculo de la muestra

A partir del estudio poblacional del ISTM, se ha determinado el cálculo del tamaño de la muestra con una población finita.

Simbología:

n= Tamaño de la muestra buscado

N= Tamaño de la población ISTM

Z= Parámetro estadístico que depende el nivel de confianza

e= Error de estimación máximo aceptado

p= Probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q= (1-p) Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Cálculo del tamaño de la muestra:

|  |  |
| --- | --- |
| **Parámetro** | **Valor** |
| **N** | 86 |
| **Z** | 1,96 |
| **p** | 50% |
| **q** | 50% |
| **e** | 3% |
| **n=** | **79,66** |

Fórmula:



* De acuerdo al ejercicio realizado y con estos resultados se tomará en cuenta como tamaño de muestra la cantidad de 86 colaboradores del ISTM.
* Nivel de confianza es de 1,96 es decir un 95% de confianza
* Error de precisión es del 3%

# **CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los siguientes son los resultados de la encuesta cuantitativa ejecutada a los 79 colaboradores del ISTM conformados entre personal administrativo y docentes, realizadas a partir del 13 de abril de 2023 hasta el 29 de abril de 2023.

**Gráfico N° 2. Pregunta N° 1: ¿Cuántos años tienes?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

De acuerdo a la pregunta 1, se obtiene los siguientes resultados: el 65% que corresponde a 51 colaboradores del ISTM están en la edad de 26 ha 45 años, 16% que corresponde a 13 colaboradores están entre 46 ha 65 años, 18% que corresponde a 14 colaboradores tienen menos de 25 años, mientras que el 1% que corresponde a 1 colaborador es mayor de 66 años.

# **Gráfico N° 3. Pregunta N° 2: ¿Cuál es tu nivel de estudios?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

De acuerdo a la pregunta 2, el 38% del personal administrativo y docentes cuentan con un título tecnológico, el 31 % posee una licenciatura y 1% posee un Doctorado/ PhD

# **Gráfico N° 4. Pregunta N° 3: ¿Cuál es tu antigüedad en la institución?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

De acuerdo a la pregunta 3, el nivel de antigüedad en el ISTM es variado debido a que su gran mayoría de personal es decir el 57% tiene de 1 a 5 años en la institución, mientras que el 3% del personal trabaja en la institución de 21 a 25 años.

# **Gráfico N° 5. Pregunta N° 4: ¿Cuál es tu cargo?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

De acuerdo a esta pregunta el ISTM cuenta con 23 docente, 8 directores de carrera, 6 en el personal administrativo, 3 asesores académicos.

# **Gráfico N° 6. Pregunta N° 5: ¿Cuál es tu género?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

De acuerdo a la pregunta 5, el 61% correspondiente a 48 colaboradores del ISTM son de género masculino, mientras que el 39 % equivalente a 31 colaboradores de la institución son de género femenino.

# **Gráfico N° 7. Pregunta Nº 6: ¿Qué tan satisfecho te encuentras con la comunicación de la institución?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

De acuerdo a la pregunta 6, el 61% del personal administrativo y de docentes se encuentran satisfechos con la comunicación interna del ISTM, el 18% se encuentra neutra, 15% muy insatisfecha y el 6 % insatisfecho.

# **Gráfico N° 8. Pregunta Nº 7: ¿Crees que sería bueno implementar un departamento de Talento Humano dentro de la institución?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

De acuerdo a la pregunta 7, 85% del personal conforman la comunidad del ISTM respondieron que sí es necesario un departamento de Talento Humano en la institución, sin embargo, el 14% de personas respondieron que no es necesario un departamento de Talento Humano y el 1% cree que ya se cuenta con un departamento de Talento Humano en la institución.

# **Gráfico N° 9. Pregunta Nº 8: ¿Estás satisfecho con tu trayectoria en la institución?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

De acuerdo a la pregunta 8, el 97% del personal se encuentra satisfecho dentro del ISTM, sin embargo, el 3% no se encuentra satisfecho en la institución.

# **Gráfico N° 10. Pregunta Nº9: ¿Qué modalidad es la que prefieres para trabajar?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

De acuerdo a la pregunta 9, el 75% del personal del ISTM prefiere trabajar en modalidad presencial, 23% en modalidad híbrida y el 2% online.

# **Gráfico N°11. Pregunta Nº 10: ¿Crees que podrías desarrollar más habilidades para desempeñarte en la institución?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

De acuerdo a la pregunta 10, el 53% del personal del ISTM si les gustaría acceder a cursos de capacitación, el 44% creen que sí pueden desarrollar más habilidades en la institución, mientras que el 3% no gusta de capacitaciones porque se sienten conforme con lo que ya saben.

# **Gráfico N° 12. Pregunta Nº 11: ¿Sientes que tu trabajo es reconocido por la institución?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

Con un 88.6 % equivalente a 70 personas correspondientes a la parte académica y administrativa respondieron que su trabajo si es reconocido en la institución, mientras que el 11, 4% correspondiente a 9 personas no sienten que su trabajo es reconocido.

# **Gráfico N° 13. Pregunta Nº 12: ¿Con cuanta amabilidad se tratan entre sí los miembros de tu equipo?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

Dentro del ISTM, 61 personas que corresponde al 77% respondieron que existe amabilidad entre sí con los miembros de su equipo, 13% que corresponde a 10 personas que existe excesiva amabilidad, 8 % que equivale a 6 personas responden que existe algo de amabilidad, mientras que el 2 % que son 2 personas afirman que su equipo de trabajo no tiene mucha amabilidad.

**Gráfico N° 14. Pregunta Nº 13: ¿Crees que tu equipo de trabajo es demasiado grande, demasiado pequeño o tiene el tamaño apropiado?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

Demasiado pequeño 1 %, muy pequeño 10%, el tamaño apropiado corresponde al 82% de personal docente y administrativo que afirman que su departamento cuenta con el tamaño apropiado, muy grande corresponde al 7%.

# **Gráfico N° 15. Pregunta Nº 14: ¿Conoces otras instituciones de nivel tecnológico superior que cuenten con departamento de Talento Humano?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

El 56 % que corresponde a 44 colaboradores del ISTM afirman que sí conocen a otras instituciones que cuentan con departamento de Talento Humano, mientras que el 44 % correspondientes a 35 respuestas lo desconocen.

# **Gráfico N° 16. Pregunta Nº 15: ¿Consideras que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar tus tareas?**

**Fuente: Elaboración propia en base a 79 encuestas**

El personal administrativo y docente del ISTM con 55 respuestas equivalentes al 70 % aseguran que existe un buen ambiente dentro de la institución, 23 respuestas que corresponden al 29% aseguran que existe un muy buen ambiente, mientras que 1 respuesta equivalente al 1% afirma que existe un mal ambiente.

# **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con la información obtenida del capítulo 2 más los resultados de la encuesta cuantitativa se puede llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

## **Conclusiones**

* El 77% de los colaboradores del ISTM conformados entre personal administrativo y docentes argumentan que existe amabilidad con su equipo de trabajo, cabe resaltar que 2 colaboradores afirman que en su equipo de trabajo no existe amabilidad.
* Con respecto a lo mencionado, con 55 respuestas que equivalen al 70% del personal del ISTM afirman que existe un muy buen ambiente laboral.
* Es importante para los colaboradores del ISTM contar e implementar con un departamento de Talento Humano dentro de la institución, estos resultados son favorables con un 85% de afirmaciones.
* Con un 56% los colaboradores del ISTM conocen que existen otras instituciones de nivel tecnológico superior que cuentan con un departamento de Talento Humano.
* De acuerdo con el nivel de antigüedad en el ISTM el 57% de los colaboradores cuentan con 1 a 5 años en la institución, mientras que la cifra que corresponde a 21 a 25 años consta de 3% de colaboradores.
* Dentro del análisis, con respecto a cuán satisfechos se encuentran con la comunicación los colaboradores de la institución, el 61 % aseguran que se encuentran satisfechos, el 6% insatisfechos, y el 15% muy insatisfechos.
* La estrategia que se tomó en cuenta dentro del entorno del ISTM para corregir sus falencias internas, fue incluir un plan estratégico el cual se compone de selección de personal que tiene que ver con el análisis interno del puesto de trabajo, contratación de personal, formación a los colaboradores, motivación y prevención de riesgos laborales.
* Como resultado de la encuesta cuantitativa el 53% del personal que trabaja en el ISTM les gustaría acceder a cursos de capacitación que les permita desarrollar más habilidades tanto físicas como intelectuales, claro está que el 3% afirman que se encuentran conformes con lo que saben.

## **Recomendaciones**

* El plan de estudio pretende conservar y mantener el ambiente laboral dentro del ISTM mediante buenas prácticas de motivación y estimulación, para que los colaboradores se sientan con agrado de estar en la institución, logren los objetivos generales dentro de cada uno de sus departamentos y se sientan más comprometidos con el ISTM.
* Es importante crear un departamento de Talento Humano para el mejoramiento funcional del ISTM, este ayudará a coordinar, impulsar y apoyar a cada una de las áreas de la institución y, de esta manera, permitirá contar con un plan descriptivo de cargos y funciones debidamente convalidados y actualizadas de manera adecuada y siempre consensuadas.
* Mantener informados a todos los colaboradores del ISTM sobre lo que ocurre en la institución, para de esa manera generar confianza. Es importante que la comunicación fluya correctamente por cada uno de las áreas.
* Celebrar el éxito de cada colaborador en las tareas que se desempeña, así se demostrará liderazgo y empatía.
* Se considera impulsar y estimular la capacitación laboral de los colaboradores del ISTM, para que de esta manera desarrollen habilidades específicas, mejoren el desempeño laboral y sobre todo dentro de la institución se reduce la rotación del personal.
* El departamento de Talento Humano tiene la finalidad de convertirse en un aliado del departamento financiero de la institución, esto elevará el nivel actual de servicio y contribuirá a una mejor productividad en el ISTM.

# **CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO**

## **Partes**

El ISTM busca diseñar un plan de Talento Humano que sirva para captar, desarrollar, motivar y retener a los talentos de la institución, gracias a la gestión de Talento Humano la organización puede obtener mejores resultados en sus metas.

Para ello el funcionamiento de la gestión de Talento Humano parte mucho antes de tener a los talentos, parte con gestiones previas al reclutamiento, en este caso:

1.- Asignar presupuesto:

Para cubrir este nuevo departamento de Talento Humano se han identificado los ingresos fijos y variables y los egresos de la institución. Por ello se necesita una partida nueva, la cantidad del presupuesto es alta para contemplar escenarios futuros como necesidades, prevenir el exceso de contratación o falta de personal, comprender sus necesidades, brindar condiciones de excelencia para atraer los futuros talentos y reducir la rotación.

2.- Selección del personal:

Dentro de esta selección se tomará como aspirantes a 4 colaboradores internos que forman parte de las funciones y la nómina estable del ISTM. Para ello se realizará un boletín informativo a los colaboradores ya seleccionados para así poder impulsar el plan carrera continua que es una provechosa herramienta para mantener y conservar el sentido de pertenencia entre los colaboradores de la organización.

Una vez reclutado los posibles candidatos internos del ISTM, hay dos procesos para la selección del personal: una para el departamento bienestar institucional y el departamento de relaciones nacionales e internacionales y por otro lado el departamento de administración y gestión, que se encargan directamente a la dirección de la empresa. Una vez que se cuente ya con el personal seleccionado primero se iniciará con una evaluación psicológica que permitirá conocer las aptitudes y actitudes frente a situaciones laborales de difícil manejo, las pruebas van destinadas de acuerdo a los cargos ya estipulados. Segundo, se realizará una entrevista que permitirá conocer a fondo las capacidades del colaborador y quienes se acercan más a los requisitos del ISTM. El rector y el vicerrector deben estar siempre presentes en las reuniones con los aspirantes, ya que su participación es clave para una buena evaluación.

Para Chiavenato (2020, 109), “la evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo…lo más importante es atraer candidatos que sean tamizados, entrevistados y encaminados al proceso de selección”.

De manera concreta para la selección de la vacante dentro del ISTM se debe contar con 4 fases.

Fases de selección:

1. Requisición del personal: esta fase es el punto de partida para el reclutamiento y la selección del personal, contiene toda la información acerca de la vacante que se va a cubrir.
2. Análisis de la fuente de selección: en esta fase se da el análisis en donde se va a buscar estos vacantes, en el caso del ISTM el personal interno cumplirá con estas nuevas funciones a tiempo completo.
3. Elección de medios de selección: esta fase utilizará medios internos de información para comunicar a los futuros vacantes.
4. Elección del contenido de selección: esta fase contiene la información que será trasmitida a los vacantes sobre este nuevo departamento de Talento Humano.

3.- Contratación:

El nuevo personal encargado de esta propuesta de creación de un departamento de Talento Humano en el Instituto ingresará con un nuevo contrato.

El ISTM es una institución que mayor estabilidad laboral ofrece a todos sus colaboradores, ya que prefiere contar con personal indefinido y evitar la rotación de personal. Dentro de este proceso al colaborador se le brindará una capacitación dirigida por el vicerrector y la encargada de las finanzas del ISTM, esta capacitación servirá para que los y las vacantes conozcan la genética de la institución: cómo está formado el sistema, el personal responsable de cada área, docentes de planta, docentes por honorarios, funciones, reglamentos, responsabilidades, desempeño de cada departamento institucional, misión, visión y los valores del instituto.

Por otra parte, los profesionales responsables de la ejecución de esta fase se encargarán de presentar al nuevo equipo de Talento Humano.

4.- Diseño y descripción de los puestos de trabajo

El análisis de puestos es un punto importante dentro de este reclutamiento y selección de personal ya que por medio de la entrevista y de observaciones ayudara a tomar decisiones del puesto de trabajo de los nuevos colaboradores. Se detallará las obligaciones y responsabilidades a cumplir, el flujo de trabajo y la comunicación de cada área.

5.- Compensación salarial

El salario a recibir los 4 colaboradores internos del ISTM depende del puesto que desempeñan en la institución y las actividades que realizan. Uno de ellos es el director de Talento Humano, que va a estar a cargo del departamento de contratación y actualmente trabaja en el área financiera del ISTM recibirá un sueldo de USD 1800.

Las personas encargadas del departamento de gestión, el departamento de bienestar institucional y el departamento de relaciones nacionales e internacionales recibirán un sueldo de USD 1200 por persona. Todas estas remuneraciones cuentan con los beneficios de la ley que estipula el código de trabajo de Ecuador.

Los descuentos que realiza el departamento financiero son por la alimentación y por no cumplir con el horario asignado, el ISTM se ha caracterizado siempre por tener una excelente ética profesional con sus colaboradores y siempre pagar cada sueldo a fecha de 5 de cada mes, es decir de manera puntual a cada colaborador, esto hace que la institución tenga una gran fortaleza.

6.- Formación del personal

En este punto como medida preventiva ante alguna necesidad es importante incluir capacitaciones al nuevo personal que será parte del departamento de gestión de Talento Humano en el ISTM con el objetivo de mejorar los conocimientos y habilidades que el nuevo colaborador precisa para ser más eficiente en el puesto de trabajo, por ello se implementará materiales como documentos, capacitaciones y charlas por medio del personal administrativo.

Las capacitaciones tienen como enfoque preparar al personal y que estos desarrollen competencias administrativas que tiene que ver con el trabajo colectivo, la identificación y solución de problemas, por otro lado las competencias fundamentales se basa en la relación interpersonal de liderazgo, son aquellas percepciones, decisiones, y planes que deben ser ejecutadas, y competencias de apoyo está ligada directamente con la comunicación institucional, dirigir a los colaboradores con eficacia y eficiencia, se toma en cuenta habilidades para motivar, negociar, habilidades para administrar conflictos.

7.- Evaluación del desempeño

Para Chiavenato (2020) la evaluación del desempeño:

es un proceso en que se documenta en términos mesurables el conocimiento, las habilidades, el juicio, las actividades y las competencias de los candidatos; esto es sumamente útil no solo en ocasión del proceso selectivo, sino también en el futuro porque sirve de base a las evaluaciones del desempeño de los colaboradores de la organización. (p.117)

Es de suma importancia contar con una evaluación que tenga atributos personales, es decir las cualidades de los colaboradores, amplitud de visón, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, tolerancia al estrés, sentido de humor y la capacidad de aprender con rapidez. Por otro lado, es necesario contemplar una evaluación competencias por práctica esto quiere decir el raciocinio, espíritu de equipo, habilidades de comunicación, liderazgo y sobre todo la planeación y organización.

Esto es lo que evaluará la mesa de directivos al departamento de Talento Humano y de igual manera el departamento de Talento Humano evaluará a toda la institución. Las evaluaciones se realizarán cada trimestre del año siguiente, la modalidad de evaluación será por una calificación si el rendimiento del colaborador es excelente se lo felicitará, caso contrario se tendrá una conversación privada averiguando porque el bajo rendimiento, y manifestarle que debe mejorar su puntuación para despidos, amonestaciones o descuentos.

**Gráfico N° 17. Organigrama del futuro del departamento de Talento Humano del ISTM, costos mensuales de cada sub departamento y funciones.**

**Fuente: Elaboración propia (2022)**

Una vez que se obtiene los elementos para un plan de Talento Humano es necesario designar funciones al departamento:

**Gráfico N° 18. Funciones del futuro del departamento de Talento Humano del ISTM**

****

**Fuente: Elaboración propia (2022)**

## **Costos**

El presupuesto planteado para el diseño y creación del nuevo departamento de Talento Humano en el ISTM es de una partida inicial de USD 13.520,95 estos presupuestos se dividirán en 3 rubros: Infraestructura/oficina, insumos y capacitación al nuevo personal. En cuanto al tema de los salarios con un presupuesto anual de USD 58.676,40, no se contemplará en la partida inicial, ya que estos sueldos son los mismos que ganaban antes los nuevos colaboradores, solo se ha reasignado nuevas tareas y actividades.

En efecto, dentro de la institución se cuenta con el espacio físico para ubicar este nuevo departamento de Talento Humano el cual tiene 15m2, este espacio contemplaría los departamentos de contratación y dirección, departamento de gestión y el departamento de relaciones nacionales e internacionales. Mientras que el departamento de Bienestar Institucional es una oficina de 18 m2 a cargo de la psicóloga, la misma que tiene doble función, bienestar estudiantil y bienestar institucional, se decide ocupar la misma oficina para optimizar espacios, el objetivo será conservar la atención privada que merecen tanto los estudiantes como el personal que conforma el ISTM.

Detalle:

* Todos los precios que se contemplan en el presupuesto incluyen el 12% IVA.
* El ítem depreciación refiere a la pérdida de valor que un bien experimenta a lo largo de su vida útil, es un activo fijo que tiene la institución, por lo tanto, es importante reutilizar el mobiliario y la tecnología con la que se cuenta. Por ello los valores unitarios y totales son mínimos al valor de un producto nuevo.
* NOTA \*: Este gasto no se contempla en valor monetario debido a que la autoridad designada en este caso el señor Vicerrector es designado para cumplir esa tarea

**Tabla N °5. Costos para el diseño y creación del nuevo departamento de Talento Humano en el ISTM- Infraestructura, Insumos y Capacitación al personal.**

|  |
| --- |
| **Infraestructura/ oficinas** |
| Rubro: Mobiliario y tecnología |
| **CANT** | **DETALLE** | **NUEVO** | **DEPRECIACIÓN** | **VALOR UNITARIO** | **VALOR TOTAL** |
| 4 | Sillas ergonómicas de oficina | x |   | 189,00 | 756,00 |
| 4 | Escritorios de oficina |   | 2 años | 100,00 | 400,00 |
| 2 | Sistemas de archivos de oficina |   | 1 año | 150,00 | 300,00 |
| 4 | Sillas de visita | x |   | 50,00 | 200,00 |
| 1 | Poltrona  | x |   | 250,00 | 250,00 |
| 4 | Mueble organizador de oficina |   | 1 año | 80,00 | 320,00 |
| 1 | Pizarra de vidrio |   | 2 años  | 76,00 | 76,00 |
|  |  |  |  | **Subtotal 1** | **2.302,00** |
| 4 | Computadoras de escritorio  |   | 5 años | 900,00 | 3.600,00 |
| 1 | Impresora  |   | 5 años | 100,00 | 100,00 |
| 1 | Teléfono |   | 5 años | 35,00 | 35,00 |
| 1 | Televisión LED |   | 3 años | 400,00 | 400,00 |
|  |  |  |  | **Subtotal 2** | **$ 4.135,00** |
| **Insumos** |
| Rubro: Papelería |
| **CANT** | **DETALLE** | **NUEVO** | **DEPRECIACIÓN** | **VALOR UNITARIO USD** | **VALOR TOTAL USD** |
| 300 | Folders y archivadores | x |   | 1,99 | 597,00 |
| 100 | Cajas de grapas | x |   | 0,48 | 48,00 |
| 1 | Caja de bolígrafos  | x |   | 7,16 | 7,16 |
| 1 | Caja de lápices  | x |   | 6,15 | 6,15 |
| 12 | Resmas de papel bond  | x |   | 3,45 | 41,40 |
| 12 | Marcadores borrables para pizarra | x |   | 0,87 | 10,44 |
| 4 | Almohadillas para sellos | x |   | 0,35 | 1,40 |
| 150 | Paquetes de sobres manila A4 | x |   | 0,72 | 108,00 |
| 4 | Grapadoras  | x |   | 2,44 | 9,76 |
|  |  |  |  |  |  | **Subtotal 3** | **829,31** |

|  |
| --- |
| **Capacitación al personal** |
| Rubro: Conocimiento- Taller para fomentar el trabajo en equipo en el ISTM |
| Rubro: Costo del diseño del manual de funciones ISTM |
| Rubro: Proceso de selección del nuevo personal operativo  |
| Rubro: Software para manejar la nómina del ISTM más implementación de prácticas de personal |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **CANT** | **DETALLE** | **UNIDAD** | **VALOR UNITARIO USD** | **VALOR TOTAL USD** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | 1 capacitador  | horas | 20,00 | 160,00 |
| 8 | 1 consultor | horas | 25,00 | 200,00 |
| 86 | Copias del Documento denominado: Taller de trabajo en equipo 2022-2023 | unidad | 0,04 | 3,44 |
| 88 | Refrigerios | unidad | 6,50 | 572,00 |
| 86 | Copias del manual de marca | unidad | 1,80 | 154,80 |
| 1 | Curso  | unidad | 480,00 | 480,00 |
|  |  |  | **Subtotal 4** | **1.570,24** |
| 24 | Diseño del manual de funciones realizado por el consultor contratado | horas | 12,50 | 300,00 |
|
| 86 | Impresiones del nuevo manual de funciones | unidad | 4,00 | 344,00 |
| 86 | Anillados  | unidad | 0,50 | 43,00 |
|  |  |  |  |  |  | **Subtotal 5** | **$ 687,00** |
| 5 | Diseño del proceso de selección del nuevo personal y autoridad de la institución asignado | horas | \* | \* |
|
| 6 | Diseño de las pruebas psicológicas a personal externo | horas | 7,08 | 42,48 |
| 4 | Guía del proceso para el nuevo personal del departamento Talento Humano | unidad | 2,50 | 10,00 |
|
|  |  |  | **Subtotal 6** | **52,48** |
| 86 | Plan PYMES  | unidad | 1,22 | 104,92 |
| 4 | Implementación de la gestión de manuales y asesoramiento por trimestre | unidad | 480,00 | 1.920,00 |
|
| 8 | Implementación del proceso de inducción | horas | \* | \* |
| 4 | Implementación de la gestión del desarrollo y capacitación de todo el personal ISTM trimestral | unidad | 480,00 | 1.920,00 |
|
|  |  |  |  |  |  | **Subtotal 7** | **3.944,92** |

**Tabla N °6. Sumatoria total de infraestructura, insumos y capacitación al personal para el futuro departamento de Talento Humano del ISTM.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Detalle** | **Subtotal USD** |
|  *Infraestructura/ oficinas* |  |
| Mobiliario |  2.302,00  |
| Tecnología |  4.135,00  |
| *Insumos* |  |
| Papelería |  829,31  |
|  *Capacitación al personal* |  |
| Conocimiento |  1.570,24  |
|
| Costo del diseño Manual  |  687,00  |
| Proceso de selección del nuevo personal operativo  |  52,48  |
| Software para manejar la nómina y la implementación de prácticas de personal |  3.944,92  |
|
| **Total USD** |  **13.520,95**  |

**Fuente: Elaboración propia (2022)**

**Salarios:**

Los salarios de los colaboradores que formarán parte de esta nueva propuesta de creación de un departamento de Talento Humano para el ISTM no están contemplados en la partida inicial, debido a que fue una reasignación de puestos internos los mismo que contaran con nuevas actividades, tareas y obligaciones. En este caso los afiliados que son los colaboradores les corresponde entregar un aporte de su sueldo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cargo y departamento** | **Sueldo USD** | **Aporte** **IESS USD** | **Total mensual USD** | **Total anual x12 meses USD** |
| Director de Talento Humano y Encargado del Departamento de Contratación | 1.800,00 | 170,10 | 1.629,90 | 19.558,80 |
|
| Encargado del Departamento de Gestión | 1.200,00 | 113,40 | 1.086,60 | 13.039,20 |
|
| Encargado del Departamento de Bienestar Institucional | 1.200,00 | 113,40 | 1.086,60 | 13.039,20 |
|
| Encargado del Departamento de Relaciones Nacionales e Internacionales | 1.200,00 | 113,40 | 1.086,60 | 13.039,20 |
|
| **Total**  | 4.889,70 | **58.676,40** |

**Tabla N °7. Salarios del futuro Departamento de Talento Humano del ISTM, expresado en cargo, sueldo, aporte al IEES, total mensual y total anual**

**Fuente: Elaboración propia (2022)**

**Valor total para la creación del futuro Departamento de Talento Humano para el ISTM:**

**Tabla N °8. Valor total para la creación del futuro Departamento de Talento Humano del ISTM**

|  |  |
| --- | --- |
| **DETALLE DEL PRESUPUESTO**  | **VALOR TOTAL USD** |
| Infraestructura, insumos y capacitación al personal | 13.520,95 |
|
| Salarios anuales por 12 meses | 58.676,40 |
|
| **TOTAL** | **72.197,35** |
|

**Fuente: Elaboración propia (2022)**

## **Seguimiento del plan**

Dentro de la planificación es importante realizar el seguimiento tanto del proyecto como del personal de la institución, esto garantizará el avance y la coordinación del plan de Talento Humano. Los beneficios son: optimización de tiempo, competitividad productiva, satisfacción tanto de los colaboradores como de los estudiantes del ISTM. Este seguimiento consiste en llevar una correcta gestión de las actividades, desde su definición hasta la evaluación. El principal objetivo dentro de la propuesta de la creación de un departamento de Talento Humano para el instituto es medir el progreso de la actividad en relación a prever contingencias o necesidades de la empresa, el tema de presupuestos asignados y los recursos materiales y humanos disponibles. Por otra parte, también con el seguimiento se desea pronosticar, visualizar y corregir a tiempo real las limitaciones en términos de recursos y retrasos.

Para llevar a cabo este seguimiento en el ISTM, se utilizará escalas de valoración tanto para personal de la institución como la evaluación a los superiores.

El método que se utilizará para evaluar al personal es la evaluación en grupos, este método permite comparar el rendimiento del colaborador con el resto de sus compañeros de trabajo. También se utilizará el método de las autoevaluaciones, el colaborador se evalúa a sí mismo realizando un estudio sobre su desempeño laboral, lo que se busca es el compromiso con la institución. En cuanto a la evaluación de superiores se utilizará el método evaluación de los subordinados, se trata de que los colaboradores evalúan a sus jefes.

Otro elemento a utilizar va hacer el seguimiento de proyectos, este se realizará de manera periódica, el director del nuevo departamento de Talento Humano redactará un informe de seguimiento que permita validar el avance de los colaboradores dentro de los plazos establecidos, todos los resultados y tareas se verán reflejados en el software Nominaz que se encuentra dentro del presupuesto estipulado, este es un software colaborativo permite acceder a la información desde cualquier lugar, en cualquier momento y en cualquier dispositivo, aparte Nominaz se integra con el sistema contable de la institución y lo más importante es que permite gestionar varios proyectos y equipos con una sola herramienta, precisa y actualiza los plazos de entrega y sobre todo tiene un seguimiento del proyecto y las cargas laborales.

Control, es un elemento que servirá para el seguimiento del plan, se trata de que los líderes responsables periódicamente tengan un control del desempeño de nuevos colaboradores en el ISTM, de este modo se busca detectar cualquier debilidad y aportar herramientas necesarias para transformarla en fortaleza.

Igualmente, otro elemento será desarrollar el programa de reconocimiento, este permitirá que el colaborador se sienta parte de la institución, el programa busca reconocer y premiar el esfuerzo y dedicación del colaborador, se les otorgará una tarjeta de alimentación o un salario emocional, se trata de dar al colaborar horarios flexibles y planes de formación personal.

Por último, el programa de competencias, es un elemento base para este seguimiento, se trata de buscar estilos, comportamientos, actitudes, destrezas y atributos de los colaboradores; que permitirán al departamento de Talento Humano seleccionar estas vocaciones para poder apoyar a las áreas que tengan bajo rendimiento o desempeño dentro del ISTM.

**Gráfico N° 19. Proceso plan de seguimiento de la creación del futuro Departamento de Talento Humano en el ISTM**

**Fuente: Elaboración propia (2022)**

## **Proyección de resultados**

El área de Talento Humano del ISTM busca proyecciones que permitan innovar y optimizar el área, para ello se tienen las siguientes variables:

* Presupuesto: este presupuesto planificado y documentado demuestra la creación y programas de departamento de Talento Humano para el instituto, el presupuesto USD 72.197,35 permite generar dentro del ISTM seguridad y bienestar. Además, la política de inversión del instituto es priorizar el componente humano porque allí está su mejor capital para darle sustentabilidad en el presente y futuro, aparte el ISTM debe cumplir con plan de mejoras, lo cual permite un progreso inmediato de las condiciones de operación en la institución.

La situación económica actual hace que empresas se sientan obligadas a contar con un departamento de Talento Humano, en este caso con esta inversión hace que se tome en cuenta todos los fondos con los que debe contar el ISTM para su gestión interna y que está sea mucho más planificada y no improvisada.

* Liderazgo empresarial: busca que los líderes del ISTM estén preocupados por el desarrollo profesional y el bienestar de cada uno de sus colaboradores, se proyecta que el trabajo en equipo impacte tanto en las relaciones de mando como en el de los colaboradores de las distintas áreas, lo que busca esta cultura empresarial es la horizontalidad que incluya métodos agiles de gestión, centradas principalmente en personas.
* Transformación digital: La digitalización en el área de recursos humano se debe ser total, por ello es de suma importancia utilizar el software sugerido, este brindara herramientas digitales que permitan llevar la gestión de equipos, comunicación y sobre todo la gestión y data de los talentos o futuros candidatos dentro de la institución.
* Experiencia del empleado: se busca cuidar cada punto de contacto que se tiene con los colaboradores, se tiene como fin satisfacer sus necesidades con servicios como lactarios y áreas de descanso. Se busca generar un clima laboral organizacional agradable que permita eficiencia y prácticas de escucha activa para responder ante problemáticas internas.
* Inteligencia artificial: Hoy los puestos artificiales que incluyan inteligencia artificial o herramientas digitales evolucionan para responder las demandas del mercado, si existe una buena gestión del departamento de Talento Humano más una eficiente identificación de tecnología los colaboradores podrán especializarse en labores estratégicos según su rama, ademan se tendrá una optimización en cuanto a tiempo y esfuerzo dedicado a tareas operativas que no suman valor.
* Autoaprendizaje: lo que se busca con este nuevo departamento de Talento Humano valorado en USD 12.780,90 es que los colaboradores al sentir un ambiente favorable dentro el ISTM tomen de forma voluntaria oportunidades de desarrollo profesional y de aprendizaje, elevando un capital humano, a septiembre de 2023 en el ISTM se tiene un 83% de personal sin capacitaciones, es decir se han conformado con sus títulos de tercer nivel, mientras que un 17% de los colaboradores han obtenido cursos o maestrías dirigidas a sus gustos o necesidades, para mejorar su hoja de vida, dentro de estas proyecciones y con este nuevo departamento de Talento Humano se busca incrementar un 59% de personal capacitado, es decir por lo menos la mitad de la media.

## **KPI**

Dentro de estos indicadores de desempeño, el nuevo departamento de Talento Humano del ISTM busca formar una unidad de medida para conocer el rendimiento de los colaboradores y aspectos de gestión, es decir todo el ciclo de vida del colaborador, para ello se va a utilizar los siguientes indicadores tangibles, para poder tener un inicio exitoso con este nuevo departamento de Talento Humano.

Uno de los objetivos es mejorar el ambiente laboral, para ello las acciones a tomar son: revisar procesos de formación, crear sistemas de evaluación y feedback y crear actividades de team bulding, es decir construcción de equipos que tengan equidad de género.

Los KPI son los siguientes:

* **Retorno de la inversión ROI**: este KPI mide la rentabilidad de una inversión. Es útil para evaluar la eficiencia de una inversión y para tomar decisiones informadas sobre futuros proyectos o gastos. Se cuenta con los siguientes valores:

Inversión Total: USD 72,197.37

Ingresos Generados: USD 90,000

Costos Asociados: USD 5,000

Cálculo:

Beneficio Neto = 90,000 −5,000= $85,000

ROI= 85,000/ 72,197.37×100 = 117.8%

Se tiene como resultado un ROI positivo de 117.8% que indica que la inversión fue rentable y generó beneficios superiores al costo.

* **Tasa de retención:** indica la estabilidad laboral del ISTM, permite conocer la disposición del colaborador a quedarse en el instituto y va ligado mucho al clima laboral. El perder un empleado implica tiempo para reclutarlo, por lo tanto, lo que se busca es tener una tasa de rotación baja. En 2022 el ISTM contaba con 95 colaboradores, se tuvo una tasa de retención del 90,5% anual, 9 trabajadores renunciaron a la institución en el periodo de agosto hasta septiembre, quedando un total de 86 colaboradores a fecha de septiembre 2023. En contexto del periodo hasta septiembre 2023, la tasa de retención sería: Tasa de Retención hasta septiembre 2023= (86/95) ×100=90.53%.

Para reflejar un pequeño avance respecto a los datos actuales y fomentar una mejora continua se pretende tener una meta de tasa de retención para 2023 de 91%, esta meta representa una mejora ligera y sobretodo es alcanzable, con esfuerzos adicionales que debe incluir el ISTM para la retención de los colaboradores como: analizar y mejorar el clima laboral, desarrollando programas de reconocimientos y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional.

La meta para 2023 es del 91% esto quiere decir:

-Número de colaboradores inicial (Inicio del Año): 95

-Número de colaboradores al final del año para cumplir con el 91%

-Número de colaboradores Necesarios = 95×0.91=86.45

Se necesita mantener al menos 86 colaboradores para cumplir con la meta del 91% de retención, considerando que no existan nuevas contrataciones. Se debe asegurar que al final del año no más de 9 colaboradores hayan dejado el ISTM.

* **Tasa de equidad:** este indicador busca un cociente del número de mujeres frente al total de personas del instituto. A fecha de agosto de 2023 el ISTM cuenta con un bajo porcentaje en el tema de colaboradoras mujeres, ya que cuenta con 37 mujeres, 46 colaboradores hombres y 4 colaboradores con discapacidad física,

Número actual de mujeres: 37

Objetivo:40

Progreso hacia el Objetivo de Mujeres = (37/40​) ×100 = 92.5%

El resultado indica que el ISTM ha alcanzado el 92.5% de su objetivo de tener 40 mujeres colaboradoras. Esto significa que está bastante cerca de alcanzar la meta, pero aún se necesitan incorporar 3 mujeres más para lograr el objetivo del 100%.

* **Ratio de satisfacción:** Esta KPI tiene la esencia de determinar una alta o baja rotación interna del personal de la institución, por ello es importante desarrollar este indicador, el método a utilizar será una encuesta de clima laboral que contará con preguntas abiertas sobre condiciones económicas, ambiente laboral, reconocimiento y falencias y aciertos del departamento de Talento Humano, será calificada en una escala de 1 al 10, esto calculará el número promedio para obtener el resultado final y así contar con un nivel de satisfacción real. Estas encuestas se realizarán cada trimestre, no cuenta con un valor monetario, ya que lo haría el encargado del departamento de Talento Humano y enviados directamente al email institucional.
* **Tasa de participación en formación:** es importante contar que los colaboradores del ISTM estén interesados en la formación organizacional, esto se lo calculará con la fórmula de tasa de participación, esta fórmula permitirá conocer el porcentaje de colaboradores que están asistiendo a capacitaciones o talleres de formación. De igual manera se manejará esta información cada trimestre del año, la fórmula a ocupar es: número total de empleados que acuden a una formación/ número total de empleados convocados a la formación por 100.
* **Tasa de productividad de los empleados:** el rendimiento y desempeño de los colaboradores es un punto importante en la evaluación que realiza el departamento de Talento Humano, en contexto la productividad laboral es un punto clave y decisivo. Esta tasa se la va a medir de manera personalizada a cada colaborador del ISTM.

En el caso del departamento de admisiones se utilizará la fórmula: total de ventas en un período determinado / total de empleados que conforman el departamento.

En cuanto a los demás departamentos, se calculará el nivel de eficiencia, pues esta mide la calidad de personal administrativo y docentes que conforman el instituto, la fórmula será: horas de mano establecidas divididos por la cantidad de tiempo trabajado por 100, cuanto más cerca este en el número final de 100 más efectivos son los colaboradores. Cada dos meses se realizarán este indicador, para a tiempo poder felicitar o encontrar una solución al problema de productividad.

Para dar el seguimiento de estos KIP se utilizará un dashboard así se podrá tener una visualización de toda la información, se crearán informes personalizados y más precisos gracias al cruce de resultados de los distintos KPI.

Lo que pretenden estos KPI es dar seguimiento a los objetivos de los colaboradores, midiendo su cumplimiento, su grado de satisfacción y su rendimiento en un período acordado, al obtener resultados reales se pueden tener informes serios.

# **ANEXO**

**Encuesta para colaboradores del Instituto Metropolitano de Diseño**

Hola, ¿cómo estás?

Para el ISTM es de vital importancia contar con un manejo de Talento Humano para el logro de objetivos organizacionales.

Por medio de este cuestionario se identificarán las necesidades y requerimientos en este ámbito, te agradecería que contestaras las siguientes preguntas. Te tomaría 9 minutos.

Muchas gracias.

1. **¿Cuántos años tienes?**

Menos de 25 años

Entre 26 y 45 años

Entre 46 y 65 años

Mayor de 66 años y más

1. **¿Cuál es tu nivel de estudios?**

Tecnología

Licenciatura

Masterado

Doctorado

PhD

1. **¿Cuál es tu antigüedad en la institución?**

1 a 5 años

6 a 10 años

11 a 15 años

16 a 20 años

21 a 25 años

1. **¿Cuál es tu cargo?**
2. **¿Cuál es tu género?**

Masculino

Femenino

Otro

1. **¿Qué tan satisfecho te encuentras con la comunicación de la institución?**

Muy satisfecho

Satisfecho

Neutro

Insatisfecho

Muy insatisfecho

1. **¿Crees que sería bueno implementar un departamento de Talento Humano dentro de la Institución?**

Sí. Explica por qué

No. Explica por qué

1. **¿Estás satisfecho con tu trayectoria en la institución?**

Si

No

1. **¿Qué modalidad es la que prefieres para trabajar?**

Presencial

Online

Híbrida

1. **¿Crees que podrías desarrollar más habilidades para desempeñarte en la institución?**

Sí

Sí y me gustaría acceder a cursos de capacitación

No, con lo que sé ya es suficiente

1. **¿Sientes que tu trabajo es reconocido por la institución?**

Sí

No

1. **¿Con cuanta amabilidad se tratan entre sí los miembros de tu equipo?**

Excesiva amabilidad

Mucha amabilidad

Algo de amabilidad

No mucha amabilidad

Ninguna amabilidad

1. **¿Crees que tu equipo de trabajo es demasiado grande, demasiado pequeño o tiene el tamaño apropiado?**

Demasiado grande

Muy grande

El tamaño apropiado

Muy pequeño

Demasiado pequeño

1. **¿Conoces otras instituciones de nivel tecnológico superior que cuenten con departamento de Talento Humano?**

Sí

No

1. **¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar tus tareas?**

Muy buen ambiente

Buen Ambiente

Normal

Mal ambiente

Pésimo ambiente

De ante mano agradezco la atención prestada, gracias por tu apoyo.

# **BIBLIOGRAFÍA**

* Alles, M. (2020). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica
* Casillas,T; Martí, J. (2019). *Cómo hacer un plan de empresa.* Barcelona: Profit Editorial
* Castillo, J. (2020). “*GESTIÓN HUMANA INTEGRAL”.* Bogotá: Ecoe
* Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw Hill.
* Cuesta Santos, A. (2019). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. La Habana: Ecoe
* Fincowsky, E. (2009). *Organización de empresas.* México D.F.: McGraw-Hill
* Gadow, F. (2010). *Dilemas: la gestión de Talento Humano en tiempos de cambio.* Buenos Aires: Granica
* García, M. (2013). *Recursos Humanos: Lo esencial en la práctica*. México D.F.: Panorama
* Tortosa, E., Moliner,M., Llorens, M., Rodríguez, R.,Callaresa, L. (2014). *Marketing interno: Cómo lograr el compromiso de los empleados.* Madrid: Pirámide
* Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Ambato: ESPOCH

**Sitios Web.**

* Adecco. (2021). ¿Qué son los Recursos Humanos y por qué son tan importantes en una empresa? Recuperado de: <https://adecco.com.ec/recursos-humanos/>
* BBC News Mundo. (2021). Guillermo Lasso: 3 problemas que enfrenta la frágil economía de Ecuador (y cómo el nuevo presidente pretende superarlos). Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56683894>
* Consejo de Educación Superior. (2022). Institución. Recuperado de: <https://www.ces.gob.ec/>
* Educación Superior. (2021). Sistema Ecuatoriano de Acceso a la Educación Superior octubre 2021. Recuperado de: <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/PROYECTO_SEAES.pdf>
* EducacionSuperior.net. (2021). Instituciones de educación superior y carreras Universitarias en Ecuador Oferta Académica Admisión SENESCYT. Recuperado de: <https://educacionsuperior.net/ser-bachiller/instituciones-educacion-superior-admision-senescyt/>
* Euroinnova.(2023). Conoce sobre la gestión de Recursos Humanos en instituciones educativas. Recuperado de: <https://www.euroinnova.edu.es/blog/recursos-humanos-en-instituciones-educativas>
* Fe y Alegría Ecuador. (2020). Títulos Técnicos y Tecnológicos serán de Tercer Nivel. Recuperado de: <http://legal.feyalegria.org.ec/index.php/2-uncategorised/34-titulos-tecnicos-y-tecnologicos-seran-de-tercer-nivel-2>
* Gobierno de la República del Ecuador. (2022). Ley Orgánica de Educación Superior, LOES. Recuperado de: <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-educacion-superior-loes>
* Instituto Metropolitano de Diseño. (2022). Filosofía Institucional. Recuperado de: <https://lametro.edu.ec/filosofia-institucional-2/>
* Mheducation. (2023). El área de recursos humanos. Recuperado de: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>
* Ministerio de Educación Superior. (2022). Ficha Informativa de Proyecto 2022. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GOu_FZgkYdsJ:https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/2022/04/Reporte-de-Avance-Reconversion-GPR_marzo-2022.pdf&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
* Ministerio de Educación. (2021). Ecuador mejoró su sistema educativo en los últimos 7 años. Recuperado de: [https://educacion.gob.ec/ecuador-mejoro-su-sistema-educativo-en-los-ultimos-7-anos/#](https://educacion.gob.ec/ecuador-mejoro-su-sistema-educativo-en-los-ultimos-7-anos/)
* Santander. (2023). ¿Qué es el Talento Humano? Recuperado de: <https://www.santander.com/es/stories/que-es-el-talento-humano>
* Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2019). Inversión en infraestructura, clave para la formación técnica y tecnológica y el desarrollo del Ecuador. Recuperado de: <https://www.educacionsuperior.gob.ec/inversion-en-infraestructura-clave-para-la-formacion-tecnica-y-tecnologica-y-el-desarrollo-del-ecuador/>
* UNESCO. (2021). Educación y formación técnica profesional (EFTP) en Ecuador: revisión de política. Recuperado de: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380535](https://unesdoc.unesco.org/ark%3A/48223/pf0000380535)