



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

**MSMDS20160301**

# **La incidencia de la gestión del talento humano en la productividad del Proyecto Global del Ecuador**

**Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:**

**Magister en Dirección y Gestión de Empresas de Servicios**

**Por la estudiante:  
Ing. Alexandra Elizabeth VERDESOTO SILVA**

**Bajo la dirección de:  
Ing. Catalina CARDONA, MBA**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Marzo 2016**

## ***La incidencia de la gestión del talento humano en la productividad del Proyecto Global del Ecuador***

The incidence of talent management on productivity of Proyecto Global del Ecuador

**Alexandra Elizabeth VERDESOTO SILVA<sup>1</sup>**  
**Diana Catalina CARDONA<sup>2</sup>**

### Resumen

El presente artículo describe la incidencia de la productividad de los trabajadores del Proyecto Global del Ecuador al establecer un área que gestione y administre el talento humano de esta organización, la cual se dedica a brindar un servicio educativo en los niveles pre-primario, primario y secundario a través de la Unidad Educativa Global del Ecuador y de la enseñanza del idioma Inglés por medio de Global English Total Learning System. El análisis se realizó mediante el uso de encuestas a los estudiantes de las dos ramas y a un grupo de colaboradores, escogidos mediante muestra aleatoria, además de una entrevista a los directivos, conocidos como Coordinadores de área generando como principal hallazgo la existencia de una relación directa entre gestionar el talento humano y el incremento de la productividad del PGDE en todas las áreas que la componen.

Palabras clave: Incidencia, productividad, talento humano, colaboradores

### Abstract

This article describes the incidence of the worker productivity of the Global Project of Ecuador when it is established an area that manages and administers human talent of this organization, which is dedicated to providing an educational service in the pre-primary, primary and secondary levels through the educative unit Global of Ecuador and teaching English language through Global English Total Learning System. The analysis was conducted using student surveys of the two branches and a group of collaborators, selected by random sample, plus an interview to the managers, known as Area Coordinators, giving as result that exist a direct relation between managing human talent and increasing of productivity from PGDE in all areas that compose it

Key words: Incidence, productivity, human talent, collaborators

Clasificación JEL  
JEL Classification: M31

---

<sup>1</sup> Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Universidad Central del Ecuador. E-mail [alexandraeli20@yahoo.com](mailto:alexandraeli20@yahoo.com)

<sup>2</sup> Ing en Finanzas y Relaciones Internacionales, MBA Docente de UEES, [dcardona@uees.edu.ec](mailto:dcardona@uees.edu.ec)

## INTRODUCCIÓN

“La competitividad de una organización depende de las capacidades de sus integrantes” (Porter, 1985)

Debido al constante desarrollo que existe a nivel mundial causado por el proceso de globalización, y por el crecimiento tecnológico, las empresas en general se ven obligadas a mejorar para ser más competitivas (Bodemer, 1998) lo cual está marcando intensamente el futuro económico de todos los países, en especial de los que se encuentran en vías de desarrollo. (Mateus & Brasset, 2002). Por tanto, al igual que el entorno, las empresas deben generar cambios importantes, sobre todo en cómo administran a su personal, tomándolo como punta de lanza para poder desarrollar cualquier otro cambio que las lleve al éxito (Chiavenato, 2002), por lo que es muy importante concientizar que para alcanzar este objetivo debe implementarse un área que gestione al talento humano y que desarrolle sus habilidades, destrezas y capacidades en sus lugares de trabajo, donde muchas personas pasan la mayor parte de sus vidas (Castillo, 2010).

Es así que la gestión del talento humano es un asunto de supervivencia, crecimiento, y rentabilidad (Mejía Giraldo, Bravo Castillo, & Montoya Serrano, 2013), donde las empresas actuales han desarrollado procesos psicológicos que gestionen el talento humano, con el propósito de mantener calidad y responsabilidad institucional (Perea, 2006).

Para lograr lo anterior es necesario que se analice los puestos de trabajo detalladamente y que se seleccione al personal más idóneo para ocuparlos, capacitando a los individuos para que se desenvuelvan en las tareas asignadas, además de revisar las retribuciones económicas que van a recibir, evaluar su desempeño y buscar la forma para que construyan carrera dentro de la organización (Alles, 2007). El desarrollo profesional de los colaboradores mejor capacitados, es la estrategia que le permitirá a una empresa sobrevivir y crecer en el mercado, (Fernandez, 2002) evitando que se sientan frustrados con el trabajo que realizan debido a que generalmente se pone mayor énfasis a la obediencia que a la inteligencia y experiencia, provocando problemas sobre todo en la comunicación. (Fernández, 2008)

Es así que se observó la necesidad de establecer un área que gestione al capital humano del Proyecto Global del Ecuador, debido a que para atender a los más de 2,000 estudiantes que tiene, se requiere de un número que sobrepasa los 110 colaboradores, los cuales se distribuyen en grupos de acuerdo a sus actividades, 60 imparten clases en el área pedagógica, 25 son de marketing mediante tele-operación, y los demás se distribuyen en diseño audiovisual y multimedia, contabilidad, bienestar estudiantil, legal, material didáctico, *back office* y servicios alimenticios.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### El Proyecto Global del Ecuador (PGDE)

Es una institución creada en el año 2006, con el objetivo que a más de tener beneficios económicos, pueda contribuir a la creación de un mundo nuevo y mejor a través de la cultura, específicamente por medio de la educación, así que se desenvuelve dentro del ámbito de enseñanza del idioma inglés a través de Global English Total Learning System y de la preparación primaria y secundaria por medio de la Unidad Educativa Global del Ecuador (De Labastida Panimboza, 2006), y debido a su vertiginoso crecimiento no ha desarrollado todas las áreas que necesita para su adecuado funcionamiento, entre ellas se encuentra la gestión del talento humano.

### Principales conceptos

#### Capital o talento humano

Perspectiva de algunos autores.

Es una fuente de ventaja competitiva (Gomez, 2006). Es el factor estratégico intangible de una empresa que genera competitividad sostenible a largo plazo. (Mejía Giraldo & Jaranillo Arango, 2006), además, el Capital humano se entiende como un activo para una empresa, muy flexible, debido a que puede adaptarse, reacomodarse de acuerdo a lo que se requiera y que aporta vitalidad a una organización. (Rodriguez & Herrera, 2015).

Son individuos con características concretas y complejas que interactúan dentro de una organización (Moreno & Godoy, 2012), finalmente, es la variable más importante en cualquier negocio debido a que son las personas quienes van acumulando con el tiempo cada vez más conocimientos y experiencias (León, Orjuela, & Díaz, 2001)

Los conceptos mencionados difieren de las teorías antiguas en donde se miraba al ser humano como

un recurso, donde Fayol citado por (Benitez, 2006) lo toma en cuenta como una máquina observándolo a través del proceso administrativo, o Taylor citado por (Espinoza, 2011) quien ve al ser humano desde el punto de vista industrial, no lo reconoce en toda su dimensión, únicamente define la importancia del control del personal por medio de un capataz y de la utilización de incentivos económicos.

### **Gestión del talento humano**

Se fundamenta en las personas que conforman una organización, donde son observadas como una herramienta fundamental para evolucionar como empresa y perdurar en el tiempo (Caicedo & Acosta, 2012), también es un área sensible debido a que es contingente y situacional, varía de acuerdo a cada organización y de la cultura, estructura y características que esta tenga (Chiavenato, 2002); adicionalmente es un pilar estratégico de la gestión empresarial en la actualidad cuya finalidad es que los procesos de selección, formación, compensación y evaluación del personal se conviertan en una ventaja competitiva para la organización. (Jaramillo, 2005), por otra parte la gestión del talento humano es el hecho de concebir a los trabajadores como un recurso que hay que perfeccionar desde un punto de vista competitivo, dinámico y renovado que permita afirmar la relación entre lo económico y social. (Velásquez & De Miguel, 2001).

Se define desde varios puntos de vista dependiendo de la organización, la cual puede ser la gerencia de individuos de alto valor, es decir con mucha capacidad o simplemente el manejar a las personas en general, suponiendo que todas las personas tienen algo de talento en ellos que debe ser descubierto. Asimismo, es el área que debe basarse en el desempeño actual de los empleados y en el desempeño que podrían tener de acuerdo a su potencial. (Franco, 2011)

### **Productividad**

Es mejorar el proceso productivo, basado en las limitaciones de los recursos, es la comparación entre la cantidad de insumos utilizados con los bienes producidos con los mismos. (Carro & González, 2012)

Al respecto del tema, Taylor menciona que la productividad es un esfuerzo humano racional para optimizar los resultados de los trabajadores y de la maquinaria, lo que da como resultado una mayor prosperidad tanto para el patrono como para los empleados. (Taylor & Fayol, 1982), y basarse en los empleados da como resultado un rendimiento desde un enfoque sistémico, una persona es productiva dependiendo de los resultados que obtiene con los recursos disponibles en un tiempo dado. (Kontz & Weihrich, 2004)

### **La importancia del talento humano**

El talento humano es una parte importante en donde es necesario concentrar atención y recursos disponibles con la finalidad de que cada individuo pueda desarrollarse de forma espiritual e intelectual, tomando en cuenta las competencias de cada colaborador con el objetivo de alinear los intereses empresariales e individuales (Cabrales , 2009).

Además contiene las capacidades conformadas por cualidades y conocimientos necesarios para que toda empresa funcione, dentro de los cuales tenemos: físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia (Taylor & Fayol, 1982) es así que se puede poner en práctica varias técnicas administrativas con la finalidad de mejorar dichas capacidades mediante la gestión del talento humano y así incrementar la productividad (Gomez, 2006).

Finalmente observando la importancia de cubrir esta necesidad dentro de una organización, se nota que el implementar un área dedicada a la administración del talento humano es una inversión que permitirá maximizar los resultados individuales de cada miembro y de la organización en su conjunto, tomando en cuenta que una correcta administración del talento humano repercute al momento de alcanzar el éxito de las estrategias y objetivos de la misma (Alles, 2008), le permite crear valor y ser competitiva (Gutierrez, 2011). Por tanto mantener una buena gestión del capital humano puede convertirse en una ventaja también estratégica que permita alcanzar los objetivos planteados (Zapata, Gutierrez , & Rubio, 2013).

### **Funciones que conforman el área de Talento Humano**

Al inicio, a nivel general cuando se creó el área de Recursos Humanos, esta se encargaba de los asuntos administrativos de los trabajadores como por ejemplo roles de pago, vacaciones, seguro social, entre otros, sin embargo, en la actualidad, el área está relacionada también con aspectos importantes como son la psicología, sociología y técnicas de organización (Franco, 2011).

Por tanto, basándose en este hecho, las funciones pueden variar en relación a la empresa, y de acuerdo a López & Ruiz (2011) se define las siguientes como las más relevantes.

**Reclutamiento** establece que personal se requiere en la organización, lo selecciona y forma.

**Administración del personal**, función que se encarga de todas las tareas administrativas como roles de pago, permisos, o vacaciones, además define las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

**Desarrollo del Capital Humano**, implementa planes formativos para los trabajadores.

**Relaciones Laborales**, busca solucionar problemas de trabajo, cuidar la salud de los colaboradores previniendo riesgos y subsanar desigualdades.

Adicionalmente la autora Rodríguez (2013) menciona otros puntos:

Capacitación y entrenamiento, evaluación permanente del desempeño de acuerdo a las responsabilidades asignadas al cargo, asistencia psicológica, resolución de conflictos, información para los colaboradores, y garantía de la variedad de puestos de trabajo que asegure el éxito de la organización en distintos mercados.

Las principales diferencias que resaltan entre tratar al personal como recurso con el tratarlo como socio son las siguientes:

**Tabla 1. Diferencias entre tratar a las personas como recursos y socias**

Personas como recursos	Personas como socias
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cargos que aíslan a las personas</li> <li>▪ Horarios rígidos</li> <li>▪ Temor a normas y reglas</li> <li>▪ Subordinación</li> <li>▪ Fidelidad a la empresa</li> <li>▪ Dependencia</li> <li>▪ Especialización de tareas</li> <li>▪ Personal tratado como mano de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Metas compartidas con la organización</li> <li>▪ Trabajo en base a resultados</li> <li>▪ Satisfacción al cliente</li> <li>▪ Alineación con la misión y visión de la organización</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Importancia en el conocimiento, ética y responsabilidad</li> <li>▪ Personal tratado como base de la inteligencia y talento</li> </ul>

Tomado de: (Chiavenato, 2002)

**Beneficios de la aplicación de la gestión del talento humano para la productividad de la empresa**

Existe una relación directa entre el mantener una gestión adecuada del capital humano y la productividad de la organización en general. Mantener un buen trato hacia los empleados no se contrapone a incrementar las utilidades que esta

tiene, más bien se encuentra relacionado de forma directa. (Alles, 2007). Por tanto si se gestiona el capital humano, la productividad aumentará debido a que permite potenciarlo descubriendo y estimulando sus cualidades (Perea, 2006).

Conjuntamente esta gestión admite el cambio de un modelo tradicional de mantener a un gerente que decide y a su grupo de trabajo, a un nuevo estilo en donde se asegura la mejora de la calidad de vida en la empresa y de un lugar que permita el aprendizaje colectivo que también ayude a que los miembros disfruten con lo que hacen y que confíen en sus compañeros. (Vásquez & Vásquez, 2006)

Además, con el afán de garantizar que la gestión del talento humano beneficie a la empresa es necesario tomar en cuenta las competencias de todos los miembros de la organización a lo largo de los niveles jerárquicos, donde según Alles (2008) son los comportamientos y habilidades que tienen las personas lo más importante para determinar los puestos de trabajo para los cuales están calificados. La autora menciona también que existen competencias cardinales como justicia, ética, compromiso, que normalmente vienen intrínsecas en la persona, y específicas, que son necesarias para cualquier puesto, o que se desarrollan de acuerdo a este para poder desenvolverse y alcanzar los resultados esperados (Alles, 2006).

Igualmente se requiere que la organización mantenga un adecuado clima o ambiente interno que permita que las personas conserven una comunicación fluida que les permita trabajar en equipo (Gan & Berbel, 2007) y donde se brinde similares oportunidades para todos los miembros de una empresa, debido a que así se logra tener mayor compromiso por parte de los trabajadores, un puesto más ajustado a sus capacidades y habilidades y la generación de la motivación interna (Gasteiz, 2012), es así que el analizar el desempeño permite una mejora continua, y por ende un incremento de resultados, el adecuado aprovechamiento del talento humano, también permite mejorar la toma de decisiones en cuanto a promociones y remuneraciones, para que cada miembro reciba lo que merece de acuerdo al aporte que brinda a la organización, además que se esfuerce por ser mejor cada día. (Alles, 2008)

Como ejemplo se menciona algunas empresas de renombre que han mejorado su productividad después de haber incrementado su preocupación por la gestión del personal, y según Arjona K (2014), las 9 empresas que más se han desarrollado en cuanto al desarrollo del conocimiento de su talento humano son: *Scandia, Xerox, Hewlett Packard (HP), Toyota, British Petroleum, Apple, Accenture, Nike y Repsol.*

En primer lugar está *Skandia*, empresa sueca de seguros e inversiones a largo plazo, es una de las pioneras en cuanto la Gestión del Capital Intelectual, el cual es el verdadero valor de rendimiento, debido a que es el factor que agrega valor sostenible. Con lo cual la empresa presenta al capital humano como capital financiero (Moya, s.f.).

Otro ejemplo es Xerox, quien creó un grupo especial para que investigara la forma de mejorar el servicio de reparaciones de impresoras, quien descubrió que los técnicos mejoraban su efectividad conversando entre ellos junto a la máquina de café. Anécdota que desencadenó el desarrollo de la gestión del conocimiento, el cual en el año 2001 implementó el sistema Eureka que se encargaba de acreditar y compensar a los empleados que compartieran sus experiencias y conocimientos ("*Knowledge Workers*"). Hecho que logró mejorar la productividad de la empresa en un 10% lo que representó 10 millones de dólares, durante los primeros dos años. (Arjona, 2014)

Finalmente el caso de Toyota, donde el corazón de la empresa son las personas orientadas a la mejora continua, bajo una visión de largo plazo, generando una cultura organizacional que estudia permanentemente, que forma líderes, mediante la tolerancia de los errores cometidos como proceso de aprendizaje, generando confianza para la innovación y evitando que el personal haga únicamente lo que sabe o lo menos posible, sin embargo es una empresa que no consciente equivocaciones durante la producción, ni retrasos en las entregas (*Just in time*), con lo que ha conseguido una gran satisfacción a sus clientes. (Toledano, Mañes, & García, 2009)

Por tanto, según lo ejemplos citados, implementar la gestión del talento humano incrementa el rendimiento de la organización, mejora la productividad y la satisfacción de los clientes.

### **Beneficios esperados de la gestión del talento Humano en el PDGE**

Basado en los ejemplos anteriores se espera tener al capital humano como una inversión a modo de obtener en cada miembro un factor que agregue valor sostenible, en el caso de PGDE, el personal que más debe estar capacitado para dar este valor son los profesores quienes brindan el servicio de forma directa y que tiene un contacto permanente con los estudiantes.

Además aprender de los comentarios y vivencias de cada profesor, para compartir dentro de las capacitaciones semanales que se realizan para ellos. Es necesario crear un espacio en donde cada uno pueda comunicar ejemplos de dificultades y soluciones a fin de detectar mejoras

posibles para estar listos al enfrentarse a situaciones similares.

Otra expectativa es que la organización llegue a manejar una cultura organizacional bien establecida que le permita realizar y aplicar procesos posibles de estandarización, y que ayude a la integración del personal para que sea capaz de comprometerse con la institución y dar un mejor esfuerzo.

### **Selección del personal por competencias**

Esta forma de gestionar al personal es la respuesta a los cambios que se han presentado con temas como la globalización, el desarrollo tecnológico, la disponibilidad de la información, las nuevas exigencias de los clientes, la competencia, la necesidad de innovar para mantener ventajas competitivas (Fundibeq, s.f.), que no se deben usar solo en momentos de supervivencia, sino en búsqueda de competitividad, por lo que se requiere de grandes reestructuraciones internas, donde se prioriza el conocimiento antes que las posiciones jerárquicas, por lo que se realizan grupos de trabajo con mayor responsabilidad y poder. (Rodríguez L. , 2012)

Además para que el reclutamiento y selección del personal sea exitoso, es necesario realizarlo de una forma adecuada, basándose en las competencias que necesitan tener las personas que aplican para ingresar a una organización, para lo cual es necesario establecer los perfiles requeridos con la finalidad de contratar a los más idóneos (Ladino & Orozco, 2008), para lograrlo se requiere de la incorporación de personas que rindan en el presente y que el futuro puedan mejorar, que sepan encontrar las habilidades y aprender lo necesario rápidamente, con esto se conseguirá incrementar los resultados, disminuir el tiempo de entrenamiento y la rotación del personal (Corral, 2007). Conjuntamente se precisa establecer las tareas, funciones, instrumentos a utilizarse, que formación desde tener el candidato, sus habilidades, sus destrezas, conocimientos y todo lo demás a lo que se conoce como competencias. (Alles, 2008)

### **Gestión del personal por competencias**

Es la capacidad de desenvolverse en el área de trabajo de forma eficiente poniendo para ello todo su potencial en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, además de características adecuadas en cuanto a personalidad con la finalidad de obtener los resultados esperados (Munch, 2010). Tiene el propósito de que el capital humano no se quede como un sujeto pasivo que solo trabaje en actividades repetitivas sino más bien que sea proactivo en sus labores, que busque ser

empresedor y que sepa manejar bien sus habilidades, conocimientos y destrezas en pro de la empresa (De Parra & Vásquez, 2006), revisando la relación que existe de forma directa entre el personal y los aspectos que hacen que se mantenga motivado. (García, 2013)

También se recalca la importancia del Talento Humano como la fuente de una ventaja competitiva sostenible. Para lo cual se considera a una persona competente aquella que quiera, sepa el cómo y que pueda cumplir con sus funciones. (Alles, 2007)

El adiestramiento por competencias se dirige hacia oportunidades de mejora en varios ámbitos como proceso de trabajo, relaciones en cuanto a sus compañeros y en la solución de inconvenientes. (Delgado, 2012). Estableciendo cargos que agreguen valor a la organización y que esto pueda ser medido con la finalidad de evidenciar los avances que se van teniendo. (Mejía, 2004)

## METODOLOGÍA

Para conocer la situación actual de PGDE, y conseguir datos que sirvan como fundamento para la investigación se realizó una encuesta al personal de nivel operativo y a los estudiantes del PGDE.

La muestra se obtuvo con un cálculo de errores muestrales de población finita, y de acuerdo a la cantidad de individuos a encuestar y a un nivel necesario de confiabilidad del 95%, dio como resultado de una población de 110 trabajadores, un número mínimo de 86, por lo que el estudio se realizó con 90 personas.

Por otra parte los estudiantes fueron escogidos de forma aleatoria, tanto de la Unidad educativa como de Global English TLS, los cuales fluctúan entre las edades de 12 hasta los 50 años, que en base al mismo método de errores muestrales de población finita se determinó de una población de 2000 estudiantes, un número mínimo requerido de 323, por lo que se encuestó a 344 personas. (Anexo 2)

Con esta información se estableció datos importantes sobre la opinión de los clientes en cuanto al servicio recibido por parte del personal de la institución, en donde se midió la satisfacción con la calificación de 1 que significa Insatisfactorio, 2 poco satisfactorio, 3 satisfactorio y 4 muy satisfactorio, no contesta (NC), en base a cinco puntos: 1. Atención telefónica. 2. Atención en recepción y bienestar estudiantil. 3. Servicio en el área administrativa y facturación. 4. Información, y 5. Servicio educativo

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

**Tabla 2. Tabulación de la encuesta realizada a los estudiantes del PGDE**

Calificación	1	2	3	4	nc	
<b>A. Atención telefónica</b>						
Pregunta 1	24	69	170	77	4	344
Pregunta 2	31	86	138	82	7	344
Pregunta 3	38	78	137	81	10	344
<b>B. Atención en recepción y bienestar estudiantil</b>						
Pregunta 1	19	53	126	145	1	344
Pregunta 2	26	84	152	79	3	344
Pregunta 3	19	91	155	73	6	344
Pregunta 4	19	68	153	98	6	344
<b>C. Servicio Administración y facturación</b>						
Pregunta 1	43	92	115	91	3	344
Pregunta 2	20	70	156	95	3	344
<b>D. Información</b>						
Pregunta 1	69	83	112	75	5	344
<b>E. Servicio educativo</b>						
Pregunta 1	10	39	148	147		344
Pregunta 2	11	36	111	181	5	344
Pregunta 3	22	72	97	152	1	344
Pregunta 4	11	41	153	134	5	344

**Tomado de:** Encuestas realizadas en el PGDE

En cuanto a la atención telefónica, se define que el 49.4 % de clientes del PGDE dio la calificación de 3, satisfactorio, el 22.3% dan una calificación de 4 que es la máxima posible en cuanto a calidez del asesor que se comunica con ellos. El 40% da la calificación de 3 y el 23.8 da calificación de 4 muy satisfactorio refiriéndose a la facilidad para contactarse con un representante de la institución, y el 39.8% califica con un 3 la satisfacción de la solicitud realizada telefónicamente y el 23.5% con 4 muy satisfactorio.

En cuanto a la atención que los clientes reciben en el área de recepción y de bienestar estudiantil, se identifica que en el aspecto de amabilidad y cortesía se obtiene que el 42% dio un puntaje de 4, lo que significa que existe un nivel alto de satisfacción en ese punto, mientras que en los otros como en la actitud al momento de recibir un reclamo o sugerencia se obtuvo un 44% satisfactorio y un 22.9% califican como muy satisfactorio, en la facilidad de contactarse con la persona adecuada, se consiguió una calificación de 3 en un 45% y de 4 en un 21% y en claridad de la información recibida por parte de estas áreas, se obtuvo un 44% con calificación de satisfactorio y un 28% con muy satisfactorio, resultados que son bastante aceptables.

En el punto de servicio de administración y facturación, la calificación obtenida en el tiempo de espera en la fila para realizar el pago fue de 33% satisfactorio y 26% muy satisfactorio y en la capacitación del personal administrativo se obtuvo un 45% con calificación de 3 y un 27.6% calificación de 4.

En la evaluación sobre la información de las carteleras también se obtiene 3 en un 32%, y 4 en un 21.8%.

Finalmente en el servicio educativo la calificación obtenida en cuanto a la claridad de las explicaciones el 43% califica como satisfactorio y el 42.7% como muy satisfactorio, en cuanto a solución de inquietudes en la clase, el 52.6% da el valor de 4 puntos, mientras que el 32.2% lo califica con 3. En la solución de preguntas fuera de clases, el 44% califica como satisfactorio y el 28.1% es muy satisfactorio, por último en cuanto a la claridad del objetivo de la clase el puntaje de 3 alcanza un 44.4% y un 38.9% da 4.

Con los datos mencionados se describe que la satisfacción de los clientes está con una calificación aceptable. Sin embargo no se puede dejar de lado a las personas que calificaron en cualquiera de estos puntos con 1 o 2, los cuales a pesar de estar en un número menor, si es representativo por lo que se debe hacer todo lo posible para eliminar o por lo menos disminuir esta cantidad, todo con el afán de demostrar calidad y satisfacción total.

### **Satisfacción y compromiso de los trabajadores del PGDE**

Para analizar este punto se realizó entrevistas a 8 coordinadores de área, quienes son las autoridades de la institución, a un nivel táctico y encuestas a las personas de nivel operativo conformado por los profesores, tele-operadores, diseñadores, y demás personal administrativo, con la finalidad de acercarse al punto de vista que los trabajadores tienen sobre la organización.

Las entrevistas a los coordinadores de área se realizaron con la finalidad de obtener mayor información sobre el plan de ascensos de la institución debido a que el 100% de los coordinadores fueron ascendidos, lo cual significa que no se ha contratado nunca a personas para cargos superiores.

Los resultados de las entrevistas arrojaron los siguientes datos:

En lo que se refiere al tiempo en que llevan trabajando en la institución se observa que van de entre los 3 hasta los 9 años.

En cuanto al porqué trabajan en el PGDE, las respuestas son varias, se mencionan razones como los ideales en un 20%, el trabajo en equipo en 80%, la vocación de servicio en 10%, el rendimiento académico en 10%, la mejora continua en 20%, y por el contacto con las personas en 80%.

El 100% de los entrevistados comenzaron en el área operativa, y al ser ahora coordinadores se demuestra que se realiza carrera dentro de la organización, hasta el momento no se ha contratado a ningún coordinador externo. Y en cuanto al porqué ascendieron, el 100% mencionaron que fue a causa de su esfuerzo y

desarrollo personal. Lo cual ha sido apoyado por el Coordinador General, quien es la máxima autoridad de la organización. El hecho de enfocarse en las capacidades de los coordinadores de área ha permitido que el PGDE crezca, desde sus inicios cuando se inscribió al primer estudiante hace poco más de 9 años, hasta la actualidad que sobrepasa los 2000.

En cuanto a la pregunta sobre si creen que están capacitados para ocupar su puesto, el 100% contestan que sí, y el 20% indicó que puede mejorar.

En cuanto a si conocen el objetivo y los fundamentos del PGDE todos respondieron que sí, incluso algunos de ellos capacitan al personal que tienen a cargo sobre este tema. El coordinador General, Ab. Carlos de Labastida, propietario del PGDE, es quien estableció los fundamentos y capacitó directamente al personal más antiguo, pero debido al crecimiento, algunos coordinadores de área se han encargado de capacitar también sobre el tema con la finalidad de que todos los miembros de la organización los conozcan.

En la pregunta de qué es lo que coordinadores piensan sobre lo más importante en sus colaboradores las respuestas son en 100% actitud mental positiva, proactividad en 70%, estar libre de bloqueos mentales 20%, buena actitud 10%, ánimo 10%, conciencia 50%, responsabilidad 100%, vocación de servicio 50% y humildad para aprender 20%.

En cuestión al proceso sobre la contratación de personal, se definió que hay algo establecido de forma muy empírica, publicando un anuncio en el periódico, realizando una entrevista sencilla y poniendo a prueba al trabajador por unos días. Además no se ejecuta ni siquiera una comprobación de referencias personales.

Sobre la capacitación recibida durante el tiempo de trabajo, todos la han recibido dentro de la institución y el 80% de los coordinadores han recibido capacitación fuera de las instalaciones en cursos adicionales.

En la pregunta sobre si tienen una propuesta para trabajar en otro lugar solo uno respondió que la tomaría, los demás están muy a gusto en la institución y no piensan dejar sus funciones.

Finalmente, en la pregunta sobre qué es lo que más les gusta sobre trabajar en el PGDE, las respuestas son la mejora continua en 20%, el ambiente de respeto y cordialidad en 50%, el contribuir con el ideal 50%, el trabajo en equipo en 80%, y el enfoque a resultados en 10%.

Por otra parte, en cuanto a la encuesta realizada al personal del nivel operativo del PGDE, se obtuvo los siguientes resultados:

El 97% del personal considera que está capacitado para desempeñar su puesto, al 73% del personal

le gustaría recibir más capacitación para realizar las actividades de su cargo, y solo el 50% cree en el PGDE se preocupa por sus necesidades.

El 80% piensa que el coordinador de su área es una persona accesible para conversar sobre asuntos personales, el 77% de los trabajadores supone que sus objetivos personales están alineados con los de la organización.

Increíblemente el 17% cree que existe un área de Talento Humano, aunque en la realidad no hay, solo el 37% contempla que es necesario que alguien controle su rendimiento, el 27% reconoce que si alguien mide el desempeño de sus funciones, va a trabajar mejor, el 23% estima que existe un plan para tomar las vacaciones, lo cual en realidad no hay y solo el 3% dice tener tiempos ociosos durante su jornada de trabajo.

En lo que se refiere a los ascensos, el 13% ha sido beneficiado por programas de capacitación externa, el 20% ya ha ascendido dentro de la organización y al 80% le gustaría ascender dentro de la organización.

Finalmente el 57% considera que el sueldo que gana es justo para el trabajo que realiza, y el 43% que no lo es.

## DISCUSIÓN

El PGDE tiene como visión el convertirse en un sistema educativo polinivel de ámbito nacional e internacional, lo que demuestra su deseo de crecimiento permanente, inició sus actividades con apenas 3 personas, donde una persona se dedicaba a dar clases, otra realizaba actividades administrativas y la otra se encargaba de apoyar en cuanto a materiales, copias, y demás que se necesitaba. De ese tiempo a la actualidad el equipo que se integró a la organización ha crecido rápidamente viéndose la necesidad de crear áreas para agrupar a los miembros de acuerdo a las actividades que realizaban, es entonces que nacieron los coordinadores de área, quienes ascendieron de las mismas personas de nivel operativo que en ese entonces trabajaban.

La forma de escoger a los coordinadores para un área se basaba en el tiempo de trabajo y en el compromiso que tenía con la institución, sin tomar en cuenta si contaba con las aptitudes necesarias para el cargo, y al ser una empresa naciente, por lo general no tenía a profesionales sino más bien estudiantes, que sin ningún tipo de experiencia tomaba el reto de coordinar y controlar a sus compañeros nuevos.

Durante 9 años, mantuvo este tipo de ascensos, buscando dentro de cada grupo a quien se destaque por su compromiso y por tiempo de trabajo, lo cual ha provocado que debido a la falta de profesionalismo, los miembros que han

ascendido, en ciertos casos, se han aprovechado de su posición para disminuir su esfuerzo, y por ende el rendimiento, acarreado grandes pérdidas para el PGDE, que en el año 2012 superaron los 100,000 dólares, y en el 2013 20,000, obteniendo en el año 2014 una pequeña utilidad que aún no cubre los desfases anteriores. En lugar de que la persona se adecue al puesto, el puesto se moldeaba a las limitaciones de las personas.

Con base en lo mencionado anteriormente, se propone que esta práctica termine, e implemente procesos de reclutamiento por competencias direccionando a los nuevos integrantes de la organización de acuerdo a las necesidades existentes.

### **Plan de ascensos dentro de la organización de acuerdo a las competencias**

Basándose en la evaluación del desempeño por competencias, es importante que el desarrollo de una empresa vaya ligado al desarrollo de sus colaboradores, con el afán de mantener beneficios mutuos (Ramírez & Sánchez, 2014), es así que con la finalidad de motivar a los trabajadores de una organización es necesario que esta les apoye en su crecimiento personal y profesional. Por lo que se debe realizar planes de acción y desarrollo con el objetivo de que los miembros de la empresa construyan carrera para que en un futuro puedan ser ellos quienes ocupen los puestos de mayor relevancia evitando así la necesidad de buscar en un mercado externo, además es mejor empezar con una búsqueda interna, debido a que son ellos quienes más conocen a la empresa, y han pasado ya pruebas en las que demuestren su compromiso y lealtad. Así también se pone énfasis en una combinación de conocimientos, habilidades, competencias, valores, y experiencia los cuales ya están probados (Alles, 2009).

Es indispensable reconocer el buen trabajo del personal, fijándose en que no solo el dinero puede motivar a una persona sino también asuntos que tengan que ver con la autorrealización de los empleados, o con el hecho de mejorar su calidad de vida tanto en casa como en el trabajo (Chiavenato, 2002), buscando tener una relación ganar-ganar donde se beneficie tanto a los trabajadores como a la empresa. (Covey, 2006)

Con el propósito de incrementar la productividad y creatividad en los miembros de los equipos de trabajo es imprescindible identificar a las personas con mayores capacidades, los más idóneos para ascender y llegar a ser los altos jefes y jefes intermedios, manteniendo siempre una relación entre los objetivos personales con los objetivos de la organización (Pacheco, 2011). Aunque no siempre el hecho de ascender genera un mayor compromiso, sino también el hecho de asignar

tareas más retadoras y que requieren de mayor responsabilidad, (Maté, 1999).

## CONCLUSIONES

Las herramientas utilizadas fueron de gran ayuda para obtener la información requerida y una visión general de la situación del PGDE. Por parte del personal existió buena colaboración para realizar el estudio y creó un ambiente de expectativa en cuanto al tema. Aunque tuvo la limitación de que no pudo establecer el índice de productividad actual que permita definir un punto de partida más exacto.

La inexistencia de un modelo de gestión del talento humano incide negativamente a la productividad de los trabajadores, debido a que como se muestra en la encuesta, no existe ningún tipo de medición de desempeño, ni tampoco una planificación en cuanto a contrataciones, lo cual se ve reflejado en los resultados negativos en los estados financieros.

Según la revisión de la literatura existe una incidencia entre la productividad de los trabajadores y la satisfacción de los clientes, lo cual representa en una mayor fidelización de su parte y en el incremento de la rentabilidad de la organización, lo que permite que la empresa continúe invirtiendo en la gestión del talento humano.

El modelo de gestión basado en las competencias es el más adecuado para implementar en el PGDE debido a que se podrá repartir las actividades y funciones a las personas que sean lo suficientemente capaces para realizarlas eficiente y efectivamente.

Finalmente, el plan de ascensos dentro de la organización debe realizarse también en base a competencias y no únicamente a tiempo, a compromiso y corazonadas como se ha hecho hasta el momento, lo cual como se menciona en el documento ha causado pérdidas económicas graves a la institución.

## RECOMENDACIONES

Basándose en la realidad actual del PGDE se observa la necesidad de gestionar el talento humano, y aunque por el momento no existe un número de trabajadores que amerite la creación de un departamento es posible dividir las funciones requeridas en los coordinadores de área, además, para evitar la diversidad de procedimientos a aplicarse, se centraliza toda la información y el control en Sub-coordinación General, cargo

existente (Anexo 5). Para lo cual se recomienda la elaboración de procesos, procedimientos y lineamientos generales en cuanto al manejo y control del personal a más de la capacitación de los coordinadores para mejorar la productividad de cada una de sus áreas.

La implementación de los índices de gestión permitirá encontrar un punto de partida para avanzar en cuanto a la productividad de los trabajadores y visualizar si es necesario contratar personal adicional en caso de incrementar una actividad, o identificar a su vez si se puede reacomodar las funciones entre los integrantes de un área.

Los índices básicos recomendados para iniciar la medición de productividad son:

- Efectividad:

$$\frac{\text{Resultados}}{\text{Metas}}$$

- Eficiencia:

$$\frac{\text{Recursos programados}}{\text{Recursos gastados}}$$

- Productividad:

$$\frac{\text{Cantidad bienes o servicios producidos}}{\text{Cantidad de recursos gastados}}$$

(Corporación Andina de Fomento, 1990)

Buscar mecanismos para mejorar dichos índices, como por ejemplo motivación del personal, entrega de reconocimientos y premios por cumplimiento de metas en todas las áreas.

Usar una medición de competencias para la contratación del personal, predefiniendo las características, habilidades y conocimientos necesarios para cada uno de los puestos, con la finalidad de escoger a un personal idóneo para cada cargo.

Invertir en capacitación, basados en que el talento humano es fundamental para el desarrollo del PGDE, por lo tanto cualquier egreso de dinero que se efectúe con la finalidad de mejorar sus condiciones no debe ser tomado como gasto, debido a que esto repercutirá en su productividad y por ende se podrá esperar resultados favorables.

Elaborar un plan de ascensos basados en competencias y planes de capacitación para desarrollarlas, con lo cual se ascenderá al personal que demuestre estar listo para un cargo, lo que conjuntamente servirá como motivación para dar un mejor esfuerzo en el trabajo.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2006). *Diccionario de preguntas Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arjona, K. (16 de mayo de 2014). *Quality and Technology*. Obtenido de 9 de las empresas que mejor han gestionado el conocimiento:  
<http://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>
- Benitez, K. (28 de enero de 2006). *Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano El enfoque del Mercadeo Interno*. Obtenido de  
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25092/2/articulo1.pdf>
- Bodemer, K. (julio-agosto de 1998). *La globalización. Un concepto y sus problemas*. Obtenido de <http://biblioteca.ues.edu.sv/revistas/10701666N156-6.pdf>
- Cabrales, O. (junio de 2009). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. Obtenido de La gerencia del Talento Humano bajo la perspectiva de la condición humana: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n1/v17n1a11>
- Caicedo, V. M., & Acosta, A. M. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como instrumento de desarrollo. *Revista politécnica*, 105-113.
- Carro, R., & González, D. (2012). *Productividad y Competitividad*. Obtenido de [nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)
- Castillo, F. (4 de noviembre de 2010). *Importancia de la gestión del talento humano*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Corporación Andina de Fomento. (1990). *Productividad y calidad. Manual del Consultor*. Venezuela: Nuevos Tiempos.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y selección por competencias*. Obtenido de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf)
- Covey, S. (2006). *los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos*. Bogotá: Random House Mondadori Ltda.
- De Labastida Panimboza, C. (2006). *Fundamentos del Proyecto Global del Ecuador*. Quito.
- De Parra, R., & Vásquez, X. (2006). Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos. *Folleto Gerenciales*, 15-28.
- Delgado, D. (01 de 02 de 2012). *Gestión por competencias*. Obtenido de [http://www.joseacontreras.net/admon/Competencias/pdf/gestcaphumenbcomp/00325do de1\[1\].pdf](http://www.joseacontreras.net/admon/Competencias/pdf/gestcaphumenbcomp/00325do de1[1].pdf)

- Espinoza, J. (10 de agosto de 2011). *Cuadro comparativo entre Taylor y Fayol*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/62005811/Cuadro-Comparativo-Entre-Fayol-y-Taylor#scribd>
- Fernández, J. (2008). Un trabajador escribe, sin tapujos ni ambages. *Capital Humano* N226, 52-28.
- Fernandez, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitivo de las empresas*. Obtenido de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>
- Franco, A. (2011). *El talento humano y su incidencia en la productividad de Carrocerías Vargas*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1439/255%20Ing.pdf?sequence=1>
- Fundibeq. (s.f.). *La gestión de competencias*. Obtenido de [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion\\_de\\_competencias.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_de_competencias.pdf)
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, A. (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*". Obtenido de <http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/145/1/138%20ANALISIS%20DE%20LA%20GESTI%C3%92N%20DEL%20RECURSO%20HUMANO%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DEL%20PERSONAL%20ADMINISTRATIVO%20Y%20DE%20SERVICIOS%20>
- Gasteiz, V. (2012). *www.emakunde.euskadi.eus*. Obtenido de Incidencia de la igualdad en la productividad y competitividad empresarial: [http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/pub\\_informes/es\\_emakunde/adjuntos/informe-28-igualdad\\_productividad\\_empresarial\\_es.pdf](http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/pub_informes/es_emakunde/adjuntos/informe-28-igualdad_productividad_empresarial_es.pdf)
- Gomez, J. A. (diciembre de 2006). Obtenido de Modelo de productividad basaso en prácticas de gestión humana: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=149216907001>
- Gutierrez, J. (julio de 2011). Obtenido de La gestión del talento y la generación de valor en la empresa: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/333455/1/51-161-1-PB.pdf>
- Jaramillo, O. L. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>
- Kontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Ladino, A., & Orozco, D. (2008). Obtenido de Modelo de reclutamiento y selección de Talento Humano por competencias para los niveles jerárquicos, directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P.: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/902/1/6583L155.pdf>
- León, Ä., Orjuela, D. A., & Díaz, J. (3 de marzo de 2001). Obtenido de Modelo de la compensación basado en talento humano, calidad, productividad y rentabilidad: [www.redalyc.org/pdf/852/85201002.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/852/85201002.pdf)

- López Barra, S., & Ruiz Otero, M. E. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España. Obtenido de Area de recursos Humanos: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>
- Maté, J. (1999). Perspectivas sobre la gestión de los conocimientos. *Economía Industrial N° 326*, 51-61.
- Mateus, J., & Brasset, D. (marzo de 2002). *La globalización: sus efectos y bondades*. Obtenido de <http://www.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf>
- Mejía Giraldo, A., & Jaranillo Arango, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica de Ockham*, 43-81.
- Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (enero-abril de 2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext)
- Mejía, M. L. (agosto de 2004). *Admón Competencias*. Obtenido de Estructura y Cargos por procesos orientados a resultados: <http://www.joseacontreras.net/admon/Competencias/pdf/estructurasprocesosresult/8339203-208.pdf>
- Moreno, F., & Godoy, E. (Abril de 2012). *Daena: International Journal of Good Conscience*. Obtenido de El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las: [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf)
- Moya, M. (s.f.). *El método Skandia y el control de intangibles*. Obtenido de <http://www.ub.edu/iafi/Recerca/Seminaris/skandia.pdf>
- Munch, L. (2010). *Administración de capital humano : La gestión del activo más valioso de la organización*. México D.F. [México]: Trillas.
- Pacheco, M. A. (Junio de 2011). Gestión del talento, nueva savia para la PYME. *Capital Humano*, pág. 18.
- Perea, J. (2006). Gestión de Recursos Humanos: Enfoque Sistémico en una perspectiva Global. *Revista IIPSI Facultad de Psicología*, 109-122.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Patria Cultural.
- Ramirez, M., & Sánchez, D. (2014). *Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización*. Obtenido de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135/265>
- Rodriguez Lagual, Y. L. (10 de marzo de 2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Rodriguez, L. (25 de marzo de 2012). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Obtenido de [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf)
- Rodriguez, Y., & Herrera, T. (14 de abril de 2015). *La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación*. Obtenido de <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH01c9.dir/doc.pdf>

- Salgado, J. (s.f.). *CEMICAL*. Obtenido de Selección de Recursos Humanos por competencias en las administraciones públicas, evidencias basadas en la investigación:  
[http://cemical.diba.cat/publicacions/fitxers/SALGADO\\_J\\_SeleccionAAPP.pdf](http://cemical.diba.cat/publicacions/fitxers/SALGADO_J_SeleccionAAPP.pdf)
- Taylor, F. W., & Fayol, H. (1982). *Principios de la Administración científica. Administración industrial y general*. México: Herrero hermanos, SUCS,. S.A.
- Toledano, A., Mañes, N., & García, S. (10 de noviembre de 2009). «*Las claves del éxito de Toyota*». *LEAN, más que un conjunto de herramientas y técnicas*. Obtenido de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/926.pdf>
- Vásquez, R., & Vásquez, X. (octubre de 2006). *Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos*. Venezuela.
- Velásquez, R., & De Miguel, M. (2001). *Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.shtml>
- Zapata, J., Gutierrez, S., & Rubio, M. (2013). El papel del capital humano en la generación del valor. *Global conference and Finance proceeding*, 880-885.

**ANEXOS**

**ANEXO 1 (AUTORIZACIÓN)**



**PROYECTO GLOBAL DEL ECUADOR**



Quito D. M. 25 de diciembre del 2015

**AUTORIZACIÓN**

Sres. Universidad de Especialidades Espíritu Santo

Presente,

Yo, Carlos Patricio de Labastida Panimboza, con número de RUC 1710801166001., en calidad de propietario de la organización Proyecto Global del Ecuador, autorizo a la Ing. Alexandra Elizabeth Verdesoto Silva, con número de cédula 1714689062, con el cargo de Subcoordinadora General, a realizar el estudio y la aplicación de las técnicas necesarias para la elaboración del paper titulado La incidencia de la gestión del talento humano en la productividad del Proyecto Global del Ecuador

Atentamente:

  
Ab. Carlos de Labastida P.  
COORDINADOR GENERAL  
PROYECTO GLOBAL DEL ECUADOR

## ANEXO 2

### **Cálculo de la muestra en base a errores muestrales de población finita**

En el Proyecto Global del Ecuador hay 110 personas trabajando en sus diferentes áreas.

Tamaño de muestra requerido para:

p	=	0,5
error	= +/-	5
nivel de confianza	=	95 %
Tamaño de la población	=	110

Tamaño de la muestra: 86 trabajadores

De acuerdo a la población y a que el nivel de confiabilidad debe ser de al menos 95%, la muestra será de 86 trabajadores encuestados.

Además hay un promedio de 2,000 estudiantes.

Tamaño de muestra requerido para:

p	=	0,5
error	= +/-	5
nivel de confianza	=	95 %
Tamaño de la población	=	2,000

De acuerdo a la población y a que el nivel de confiabilidad debe ser de al menos 95%, la muestra será de 323 estudiantes encuestados

**ANEXO 3**

**ENCUESTA A LOS BENEFICIARIOS EXTERNOS (clientes)**

Marque del 1 al 4 de acuerdo a su percepción

En donde 1 significa Insatisfactorio

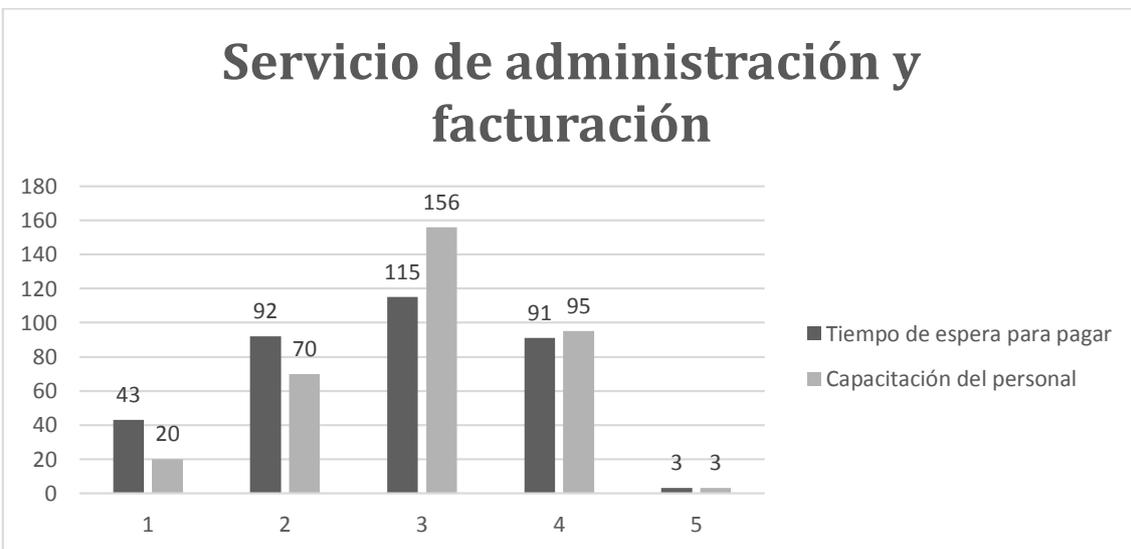
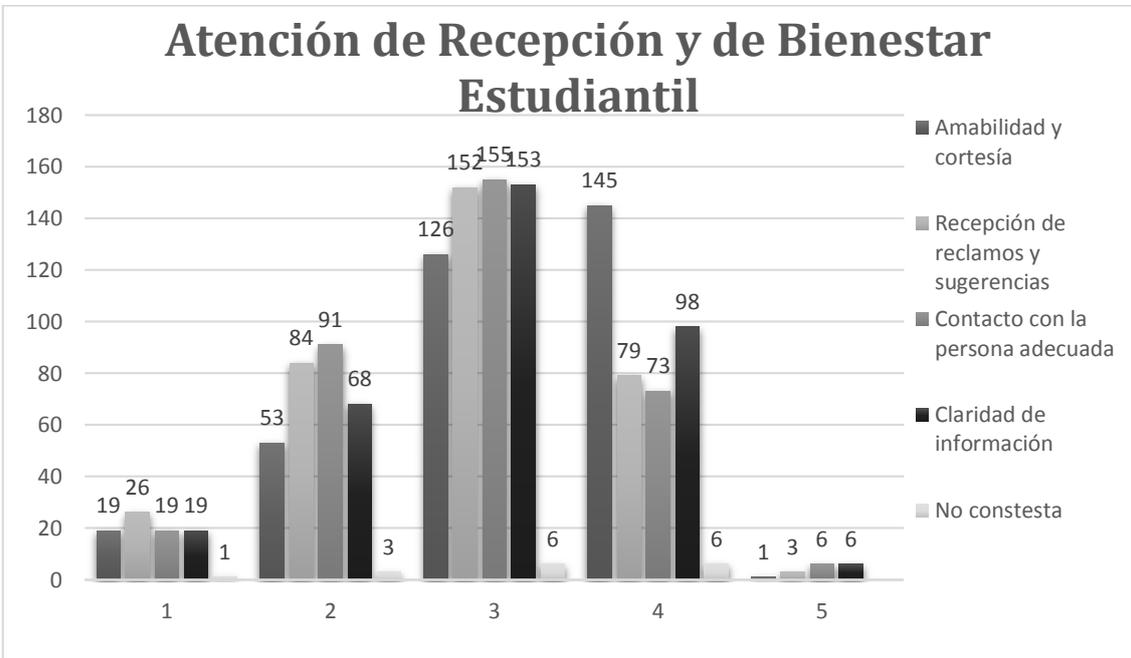
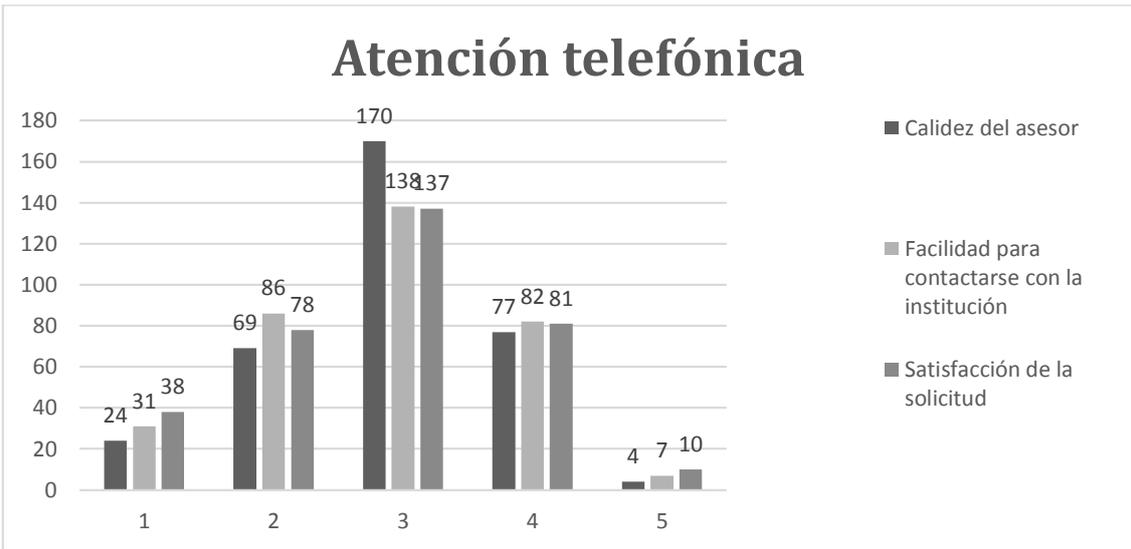
En donde 2 significa Poco satisfactorio

En donde 3 significa Satisfactorio

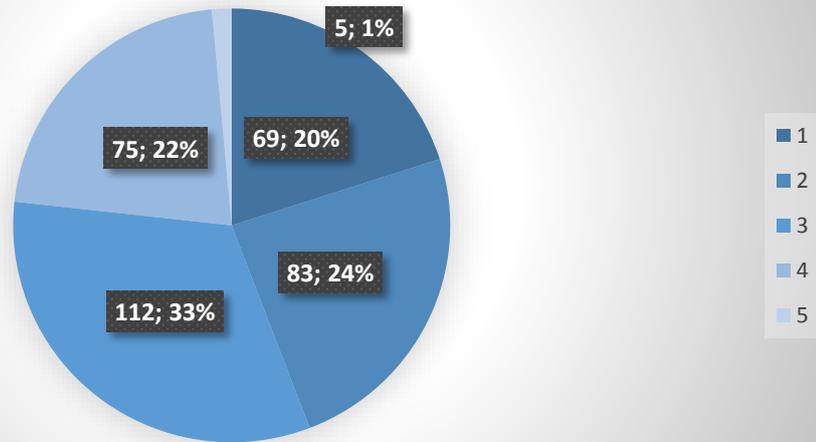
o

En donde 4 significa Muy Satisfactorio

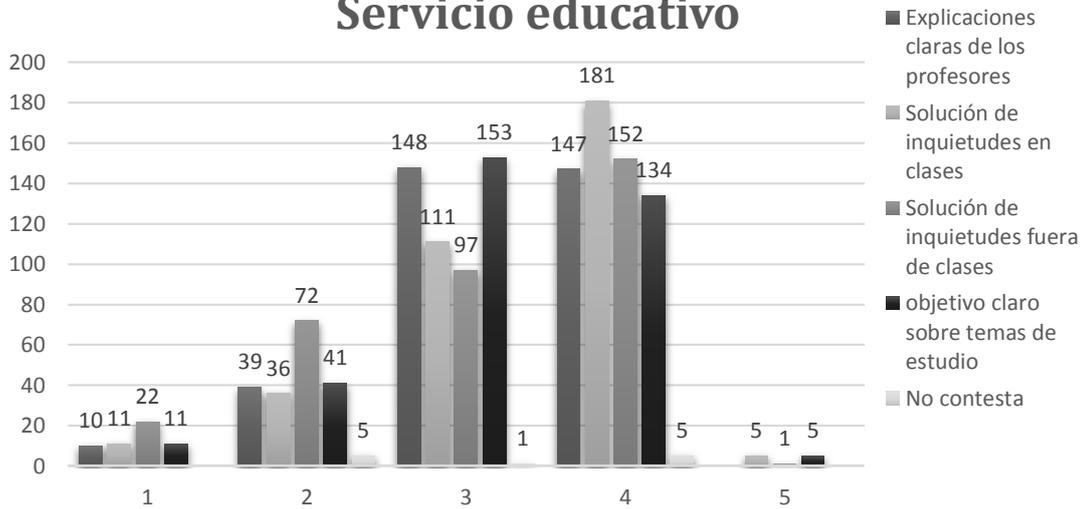
	1	2	3	4
<b>A) ATENCIÓN TELEFONICA</b>				
Calidez del asesor que se comunica con usted				
Facilidad para contactarse con un representante de la institución				
Satisfacción de la solicitud realizada telefónicamente				
<b>B) ATENCIÓN EN RECEPCION Y BIENESTAR ESTUDIANTIL</b>				
Personal amable y cortés				
Actitud al momento de recibir un reclamo o sugerencia				
Facilidad de contactarse con el área o la persona adecuada				
Claridad de las indicaciones recibidas por el personal				
<b>C)SERVICIO ADMINISTRACIÓN Y FACTURACION</b>				
Tiempo de espera en la fila para cancelar su pago				
Capacitación del personal administrativo				
<b>D) INFORMACIÓN</b>				
Se mantiene la información de las carteleras actualizada				
<b>E)SERVICIO EDUCATIVO</b>				
Los profesores son claros en sus explicaciones				
Los profesores están dispuestos a ayudar con sus inquietudes en clases				
Los profesores están dispuestos a ayudar con sus inquietudes fuera de clases				
Se tiene caro el objetivo que se busca con los temas de estudio				



### Información en carteleras



### Servicio educativo

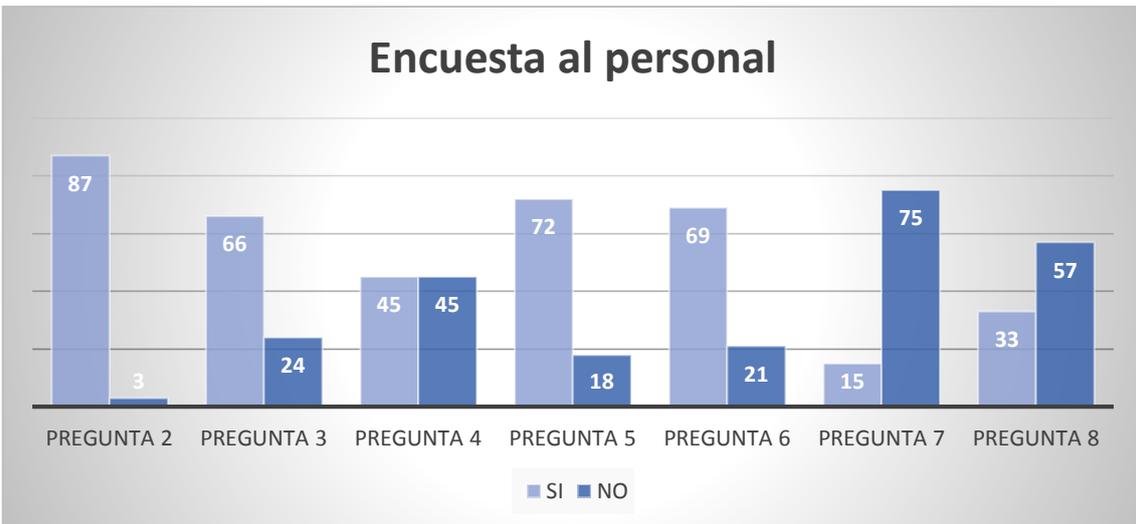
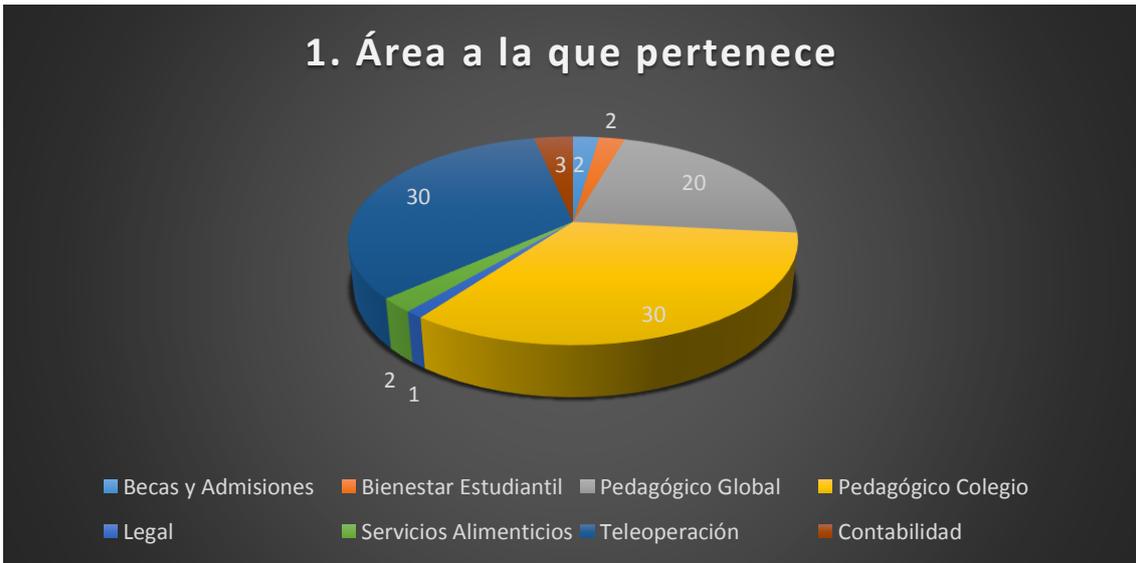


**ANEXO 4**

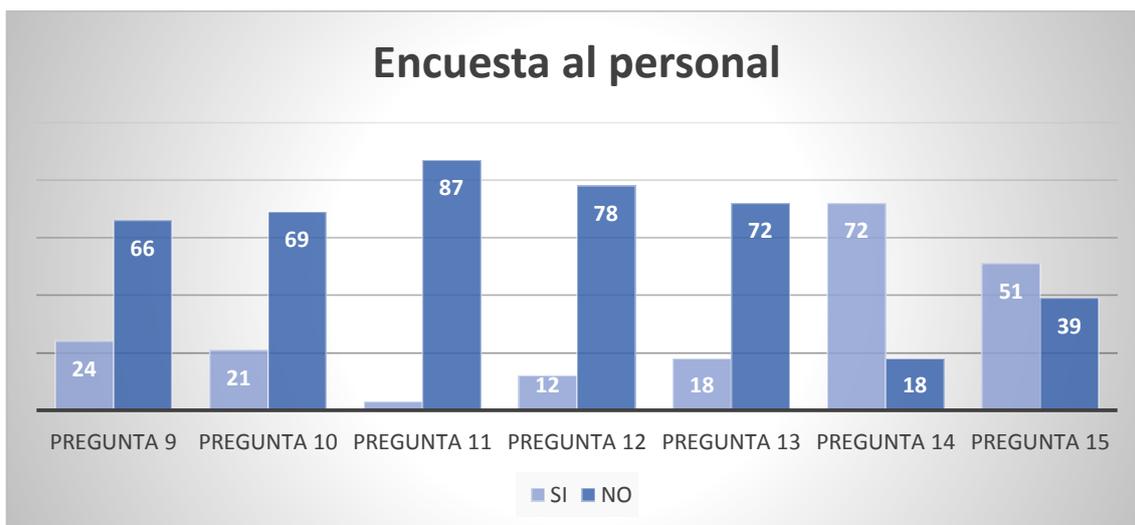
**ENCUESTA A LOS BENEFICIARIOS INTERNOS (PERSONAL)**

Encuesta al personal del Proyecto Global del Ecuador (PGDE)			
Marque la respuesta que considera la correcta			
<b>1. Área de la organización en la que trabaja</b>			
	§ Becas y admisiones		<input type="radio"/>
	§ Bienestar Estudiantil		<input type="radio"/>
	§ Contabilidad		<input type="radio"/>
	§ Diseño Gráfico		<input type="radio"/>
	§ Legal		<input type="radio"/>
	§ Material didáctico		<input type="radio"/>
	§ Pedagógico Colegio		<input type="radio"/>
	§ Pedagógico Global English TLS		<input type="radio"/>
	§ Teleoperación		<input type="radio"/>
<b>2. Siente usted que está capacitado para su puesto</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>3. Le gustaría recibir más capacitación para realizar las actividades de su cargo</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>4. Siente que el PGDE se preocupa por sus necesidades</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>5. Es el coordinador de su área una persona accesible para conversar de sus asuntos personales</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>6. Están su objetivos personales alineados con los de la organización</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>7. Existe un área de Recursos Humanos o de Talento Humano en su organización</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>8. Considera que es necesario que alguien controle el rendimiento de su desempeño</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>9. Considera usted que si alguien mide el desempeño de sus funciones, usted trabajaría mejor</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>10. Existe un plan para que usted tome sus vacaciones, como por ejemplo reemplazos</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>11. Tiene tiempos ociosos durante su jornada de trabajo</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>12. Ha sido beneficiado por un programa de capacitación en una institución externa</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>13. Le gustaría formar parte de un programa de asensos</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>14. Ha asendido dentro de la organización</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>15. Le gustaría asender dentro de la organización</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	
<b>16. Considera que el sueldo que usted gana es gusto para el trabajo que realiza</b>			
	Si	<input type="radio"/>	
	No	<input type="radio"/>	

1. Área en la que trabaja
2. ¿Siente usted que está capacitado para ocupar su puesto de trabajo?
3. ¿Le gustaría recibir más capacitación para realizar las actividades a su cargo?
4. ¿Siente que le PGDE se preocupa por sus necesidades?
5. ¿Es el coordinador de su área una persona accesible para conversar de asuntos personales?
6. ¿Están sus objetivos personales alineados con los de la organización?
7. ¿Existe un área de Talento Humano en su organización?
8. ¿Considera si es necesario que alguien controle el rendimiento de su desempeño?



9. ¿Considera usted que si alguien mide el desempeño de sus funciones, usted trabajará mejor?
10. ¿Existe un plan para que usted tome sus vacaciones, por ejemplo reemplazos?
11. ¿Tiene tiempos ociosos durante su jornada de trabajo?
12. ¿Ha sido beneficiado por programas de capacitación externa?
13. ¿Ha ascendido dentro de la organización?
14. ¿Le gustaría ascender dentro de la organización?
15. ¿Considera que el sueldo que gana es justo para el trabajo que realiza?



**ANEXO 5**  
**ORGANIGRAMA ACTUAL DEL PGDE**

