



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN DE LA MICRO Y MEDIANAS
EMPRESAS**

TEMA:

La Gestión del Talento Humano de la empresa, G4S SECURE SOLUTIONS
ECUADOR CIA. LTDA. y su incidencia en el rendimiento del personal durante
el período 2012-2013

Autor

José Fermín Serrano Guillen

Tutor:

Mgs. Gema Paula

Riobamba, Marzo del 2016.

INFORME DEL TUTOR

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “La Gestión del Talento Humano de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Y su incidencia en el rendimiento del personal durante el período 2012-2013” realizado por el señor José Fermín Serrano Guillen, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad Nacional de Chimborazo, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor José Fermín Serrano Guillen para que lo sustente públicamente.

Riobamba, 22 Marzo del 2016



Mgs. Gema Paula

Tutor

CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL



Los miembros del Tribunal de Graduación de la tesis de título LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DURANTE EL PERÍODO 2012-2013, presentado por José Fermín Serrano Guillen y dirigida por la Mgs. Gema Paula.

Una vez presentada la defensa oral y revisado el informe final de la tesis con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas remite la presente para uso y custodio en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.

Para constancia de lo expuesto firman

Ing. Martha Romero

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Mgs. Gema Paula

TUTOR DE TESIS

Ing. Mariela Ramos

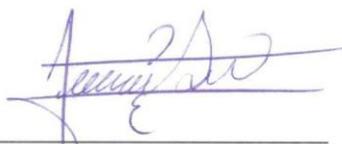
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DERECHO DE AUTORÍA

Declaro que:

El presente proyecto titulado "La Gestión del Talento Humano de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. y su incidencia en el rendimiento del personal durante el período 2012-2013", ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado el derecho intelectual de terceros considerándolos en citas a pie de página y como fuentes en el registro bibliográfico.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance del proyecto en mención.



José Fermín Serrano Guillen

CI. 060450732-7

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, porque sin él nada hubiese sido posible. Gracias a él mi familia ha tenido la resistencia para apoyarme de una u otra manera en cumplir con esta etapa de mi vida que es tan importante para nosotros como familia. Gracias a Dios por mi madre y mi hijo, porque ellos son y serán siempre mi fortaleza.

Agradezco a Dios por mis profesores y por mis compañeros, porque han sido ellos mismos, que al igual que yo siempre han estado buscando la superación, presentándome competencia y enseñándome el significado de ser un profesional.

Agradezco a Dios por el amor, porque sin él y su forma tan inquieta de llamar mi atención simplemente no seguiría aquí.

José Fermín Serrano Guillen

DEDICATORIA

Esta investigación le dedico a Dios, por haber permitido mi existencia y a mi familia, los mejores amigos y guías, que con su amor y comprensión, han sabido llevarme por el sendero de la verdad y la justicia. Que con su tenacidad para salir adelante, han sido el vivo ejemplo de sacrificio, en el que he proyectado todos mis ideales.

José Fermín Serrano Guillen

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	1
INFORME DEL TUTOR	ii
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
DERECHO DE AUTORÍA	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xviii
RESUMEN	xx
ABSTRACT	xxi
INTRODUCCIÓN	xxii
CAPÍTULO I	1
1 MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Formulación del Problema.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos	2

1.4	Justificación e Importancia del Problema	3
	CAPÍTULO II	5
2	MARCO TEÓRICO.....	5
	UNIDAD I	6
2.1.1	G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda.	6
2.1.1.1	Reseña Histórica.....	6
2.1.1.2	Misión.....	7
2.1.1.3	Visión	7
2.1.1.4	Códigos y Políticas Empresariales.....	7
	UNIDAD II	10
2.2.1	Gestión de talento Humano.....	10
2.2.1.1	Definición de la Gestión del Talento humano.....	10
2.2.1.2	Importancia de la Gestión del Talento Humano	10
2.2.1.3	Objetivos de la Gestión del Talento Humano	10
2.2.1.4	Talento Humano.....	11
2.2.1.5	Administración del Talento Humano	12
2.2.1.6	Organización del Talento Humano.....	12
2.2.1.7	Procesos en la Gestión del Talento Humano	12
2.2.1.8	Reclutamiento	15
2.2.1.9	Selección de personal.....	15
2.2.1.10	Aplicación de Personas.....	16

2.2.1.11 Diseño de Cargos	16
2.2.1.12 Evaluación del Desempeño.....	16
2.2.1.13 Compensación de Personas:	17
2.2.1.14 Desarrollo de Personas:.....	17
2.2.1.15 Entrenamiento:.....	17
2.2.1.16 Programas de Cambio:	18
2.2.1.17 Comunicación:	18
2.2.1.18 Mantenimiento de Personas.....	18
2.2.1.19 Higiene y Seguridad de Vida:.....	18
2.2.1.20 Bases de Datos	18
2.2.1.21 Monitoreo de Personas	19
2.2.1.23 Beneficios de la Evaluación del Desempeño	20
UNIDAD III	22
2.3.1 Rendimiento del Personal	22
2.3.1.1 Definición	22
2.3.1.2 Decisiones de Diseño del Trabajo:.....	23
2.3.1.3 Medición del Trabajo	24
2.3.3.1 Métodos de Trabajo	24
2.3.3.2 Evaluación del desempeño	24
2.3.3.3 Objetivos de la evaluación del desempeño	25
2.3.3.4 Autoevaluación del desempeño	26

2.3.3.5 El gerente.....	26
2.3.3.6 El individuo y el gerente	26
2.3.3.7 El equipo de trabajo	26
2.3.3.8 La evaluación hacia arriba	27
2.3.3.9 La comisión de evaluación del desempeño.....	27
2.3.3.10 El órgano de recursos humanos	27
UNIDAD IV.....	28
2.4.1 Unidad Hipotética.....	28
2.4.1.1 Hipótesis	28
2.4.2 Variable.....	28
2.4.2.1 Variable Independiente	28
2.4.2.2 Variable Dependiente.....	28
2.4.3 Operacionalización de las Variables	29
2.4.5 Interrelación de Variables.....	31
CAPÍTULO III	32
3 MARCO METODOLÓGICO	32
3.1 Modalidad de la Investigación	32
3.1.1 Investigación de Campo.....	32
3.1.2 Investigación Bibliográfica.....	32
3.2 Tipo de Investigación.....	32
3.2.1 Investigación Exploratoria	32

3.2.2 Investigación la Descriptiva	33
3.2.3 Investigación Correlacionar	33
3.3 Población y Muestra	33
3.3.1 Población	33
3.3.2 Muestra	33
3.4 Métodos y Técnicas.....	34
3.5 Análisis e Interpretación de Resultados	35
3.5.1 Análisis De Los Resultados.....	35
3.5.2 Interpretación De Datos	35
3.6 Verificación de Hipótesis	54
3.6.1 Hipótesis Nula	54
3.6.2 Hipótesis alterna	54
3.6.3 Nivel de Significancia	54
3.6.2 Elección De La Prueba Estadística	54
3.6.3 Cálculo Del Grado De Libertad	56
3.6.4 Cálculo Matemático.....	57
3.6.5 Decisión Final.....	58
CAPÍTULO IV	59
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
4.1 Conclusiones	59
4.2 Recomendaciones	60

CAPÍTULO V	61
5 PROPUESTA	61
5.1 Título.....	61
5.2 Contenido de la Propuesta	61
5.2.1 Datos informativos	61
5.2.2 Antecedentes de la propuesta.....	62
5.3 Justificación	63
5.4 Objetivos.....	64
5.4.1 Objetivo General	64
5.4.2 Objetivos Específicos	64
5.5 Análisis de Factibilidad	64
5.6 Factibilidad Sociocultural	64
5.7 Factibilidad Organizacional.....	65
5.8 Factibilidad Económica Financiera	65
5.9 Fundamentación Científico Técnico	65
5.10 Metodología.....	68
5.11 Evaluación de las competencias del personal de la empresa	68
5.11.1 Calificación de las Competencias de acuerdo a los perfiles que debe cumplir el personal de la empresa C4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda..	71
5.12 Reclutamiento por Competencias.....	75
5.12.1 Plan de Reclutamiento.	76

5.12.2 Reclutamiento interno	80
5.12.3 Reclutamiento Externo	82
5.12.4 Plan de Selección por competencias	84
5.12.5 Pasos de la selección por competencias	85
5.12.5.1 Entrevista inicial	85
5.12.5.2 Confirmación de referencias por competencias.	87
5.12.5.3 Entrevista por competencias	87
5.12.5.4 Preparación de la entrevista.....	88
5.12.5.5 Desarrollo de la entrevista.....	91
5.12.5.6 Evaluación Psicológica.....	91
5.12.5.7 Elaboración del informe.....	97
5.12.5.8 Entrevista con el Jefe inmediato	98
5.12.5.9 Selección del nuevo talento	98
5.12.5.10 Realizar trámites de ingreso.....	98
5.12.6 Comunicar a los candidatos no seleccionados	99
5.13 Inducción del Personal.	99
5.13.1 Creación de un ambiente favorable.	101
5.13.2 Planteamiento del programa de inducción.	101
5.13.3 Selección de compañero guía.....	103
5.13.4 Participación del nuevo miembro de la empresa.....	103
5.13.5 Folleto de inducción	103

5.14 Evaluación de Desempeño por Competencias Propuesta	106
5.14.1 Determinar las personas que serán evaluadas.	107
5.14.2 Establecer cada qué tiempo se realizara la evaluación.	108
5.14.3 Comunica a los evaluadores de su participación.	108
5.14.4 Entrena a los evaluadores.....	108
5.14.5 Aplica la entrevista de Eventos Conductuales	110
5.14.6 Análisis y Comparación de la Información	112
5.14.7 Elabora una lista de empleados con mejor desempeño de cada departamento.....	113
5.14.8 Enviar el informe a gerencia.....	114
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	117

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Código de ética G4S.....	8
TABLA N° 2: Operacionalización de la Variable Independiente	29
TABLA N° 3 Operacionalización de la Variable Dependiente	30
TABLA N° 4 Formación Académica	36
TABLA 5 N° Puesto que ocupa.....	37
TABLA N° 6 Servicios prestados.....	38
TABLA N° 7 Actividades para motivar al personal	39
TABLA N° 8 Calificación del rendimiento	40
TABLA N° 9 Personal que aún sigue laborando en la institución.....	41
TABLA N° 10 Porcentaje de crecimiento de la empresa.....	42
TABLA N° 11 Mejoramiento productivo de la gestión de TTHH	43
TABLA N° 12 Implementación de un adecuado sistema permite incrementar el nivel de desempeño	44
TABLA N° 13 Formación académica.....	45
TABLA N° 14 Puesto que ocupa	46
TABLA N° 15 Servicios prestados.....	47
TABLA N° 16 Mejoramiento del desempeño laboral	48

TABLA N° 17 Aspectos para incrementar el desempeño laboral	49
TABLA N° 18 Incentivos para premiar el desempeño laboral	50
TABLA N° 19 Frecuencia que brinda capacitaciones la empresa	51
TABLA N° 20 Valoración de las capacitaciones.....	52
TABLA N° 21 Evaluación sobre las actividades realizadas de la gestión TTHH	53
TABLA N° 22 Frecuencia observada	56
TABLA N° 23 Frecuencia Esperada.....	56
TABLA N° 24 Cálculo Matemático del Chi-Cuadrado.....	57
TABLA N° 25 Indicadores de Calificación de Competencias.	69
TABLA N° 26 Cargos del Personal de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.	70
TABLA N° 27 Perfil de Competencias del Gerente General.....	71
TABLA N° 28 Perfil de Competencias de la Secretaria General	72
TABLA N° 29 Perfil de Competencias del Jefe Financiero.....	73
TABLA N° 30 Perfil de Competencias del Asistente.	74
TABLA N° 31 Calificación del Cumplimiento de Competencias del Personal ..	75
TABLA N° 32 Formato de Solicitud de Trabajo	78
TABLA N° 33 Formato de Curriculum Vitae	79
TABLA N° 34 Ejemplo de convocatoria de vacante para Reclutamiento Interno.	81
Tabla N° 35 Guía para la preparación de la entrevista	86

TABLA N° 36 Ejemplo de preguntas que permitan averiguar acerca de las competencias del postulante.....	88
TABLA N° 37 Registro para la entrevista por competencias	89
TABLA N° 38 Evaluación psicológica aplicada al proceso de selección	91
TABLA N° 39 Ejemplo de reporte de evaluación Psicométrica	97
TABLA N° 40 Ejemplo de Programa de Inducción de Personal	102
TABLA N° 41 Folleto de inducción	105
TABLA N° 42 Formato de lista de empleados.....	107
TABLA N° 43 Formato de instructivo para la entrevista	109
TABLA N° 44 Formato de Evaluación de Entrevista de Eventos Conductuales	111
TABLA N° 45 Formato de Comparación del nivel obtenido con el requerido .	112
TABLA N° 46 Formato de lista de empleados con mejor desempeño.	113
TABLA N° 47 Formato de informe de desempeño	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Talento Individual	11
GRÁFICO N° 2 Gestión de Talento Humano	14
GRÁFICO N° 3 Selección Comparativa del Personal	15
GRÁFICO N° 4 Características de los procesos de monitoreo de personas....	19
GRÁFICO N° 5 Rendimiento del personal	23
GRÁFICO N° 6 Decisiones del Diseño del Trabajo.....	24
GRÁFICO N° 7 Formación Académica	36
GRÁFICO N° 8 Puesto que ocupa	37
GRÁFICO N° 9 Servicios prestados.....	38
GRÁFICO N° 10 Actividades para motivar al personal	39
GRÁFICO N° 11 Calificación del rendimiento	40
GRÁFICO N° 12 Personal que aún sigue laborando en la institución	41
GRÁFICO N° 13 Porcentaje de crecimiento de la empresa	42
GRÁFICO N° 14 Mejoramiento productivo de la gestión de TTHH	43
GRÁFICO N° 15 Implementación de un adecuado sistema permite incrementar el nivel de desempeño	44
GRÁFICO N° 16 Formación académica.....	45
GRÁFICO N° 17 Puesto que ocupa	46
GRÁFICO N° 18 Servicios prestados.....	47
GRÁFICO N° 19 Mejoramiento del desempeño laboral	48

GRÁFICO N° 20 Aspectos para incrementar el desempeño laboral	49
GRÁFICO N° 21 Incentivos para premiar el desempeño laboral	50
GRÁFICO N° 22 Frecuencia que brinda capacitaciones la empresa	51
GRÁFICO N° 23 Valoración de las capacitaciones	52
GRÁFICO N° 24 Evaluación sobre las actividades realizadas de la gestión TTHH	53
GRÁFICO N° 25 Chi - CUADRADO	58
GRÁFICO N° 26 Diseño de un Proceso de Reclutamiento	76
GRÁFICO N° 27 Plan de reclutamiento por competencias	83
GRÁFICO N° 28 Ejemplo de anuncio para el reclutamiento externo	84
GRÁFICO N° 29 Proceso de Selección por competencias	85
GRÁFICO N° 30 Diseño de un proceso de Inducción por Competencias	100
GRÁFICO N° 31 Diseño de un proceso de Evaluación de Desempeño	106

RESUMEN

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura, la globalización y la competitividad empresarial avanzan a grandes pasos, abriéndose las brechas cada vez más insalvables, para las empresas que no han admitido cambiar sus esquemas tradicionales.

La Gestión del Talento Humano, se preocupa de fortalecer su estructura interior para proyectarse a la conquista del mundo exterior. En este contexto, las personas han dejado de ser consideradas como un recurso necesario pero sustituible dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende el buen o mal funcionamiento de la organización

Siguiendo este ejemplo, la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Se dedica a la prestación de servicios de seguridad privada, ha visto la necesidad de mejorar la Gestión del Talento Humano a través de la implementación de un sistema de gestión de talento humano.

Lo que se busca es impulsar una gestión moderna, que deje niveles altos de satisfacción entre sus colaboradores. Del análisis que se hace a los procesos actuales, surgen las medidas correctivas a desarrollar en la propuesta, mismas que beneficiarán a la empresa. De la correcta utilización que se dé al proyecto, con responsabilidad del Departamento de Talento Humano, depende el cumplimiento de sus metas.

En la propuesta se presenta un modelo a seguir para el proceso de Gestión del Talento Humano, el mismo que con su aplicación permitirá utilizar y desarrollar habilidades de los colaboradores que ayuden a que en la organización se logre un mejor desempeño laboral y consecuentemente se vuelva más fuerte, productiva y rentable.



ABSTRACT

For decades' managers have sought to improve their organizational performance, this situation is as old as culture, globalization and business competitiveness forge ahead, opening the increasingly unbridgeable gaps, for companies that have not admitted change their traditional schemes.

Human Resource Management worries to strengthen its internal structure in order to project to the outside world conquest. In this context, people are no longer regarded as a necessary resource but replaceable within the organizational and functional structure, to become the most important of which capital depends on the good or bad functioning of the organization.

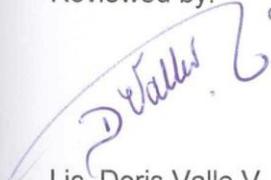
Following this example, G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. It is dedicated to provide private security services; it has seen the necessity to improve Human Resource Management through the implementation of a management system of human talent.

The objective is to encourage a modern management, which allows high levels of satisfaction among its employees. The analysis made to the current processes, develop corrective actions in the proposal, the same that will benefit to the company. The proper use given to the project, with responsibility of the Department of Human Talent depends on the fulfillment of their goals.

En la propuesta se presenta un modelo a seguir para el proceso de Gestión del Talento Humano, el mismo que con su aplicación permitirá utilizar y desarrollar habilidades de los colaboradores que ayuden a que en la organización se logre un mejor desempeño laboral y consecuentemente se vuelva más fuerte, productiva y rentable.

In this proposal a role model for the process of Human Resource Management is presented, the same as in its application will enable use and develop skills of employees that help the organization achieve a better work performance and consequently become stronger, productive and profitable.

Reviewed by:


Lic. Doris Valle V.
ENGLISH EDUCATOR COORDINACION



INTRODUCCIÓN

Un Modelo de gestión de Talento Humano es lo que se busca para que el rendimiento del personal sea efectivo y se pueda alcanzar con éxito los objetivos de la empresa, por esta razón es muy importante implementar un sistema de gestión del talento humano, apoyadas en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para el mejoramiento del desempeño personal del cliente interno de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Con una orientación al mejoramiento empresarial.

Por parte del Gerente debe existir un constante interés por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la gestión del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas, también crear un valor agregado.

Las empresas que valoran a sus empleados, y crean un ambiente que favorece a la autoestima, solidaridad y protección del ambiente, se valoran a sí mismas.

G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Es una empresa instalada hace 9 años en la ciudad de Riobamba en el año 2007, esta empresa se dedica a la prestación de servicios de seguridad privada, su gerente el Dr. Ángel Zavala Heladio, es quien entrega el mejor servicio para todos sus clientes, lo importante es entregar un servicio con calidad y cubrir todas las satisfacciones posibles de los clientes; también se preocupa por el bienestar de sus empleados por esta razón me da apertura para poder desarrollar mi tema de tesis.

El presente trabajo de investigación se lo ha realizado mediante una metodología: modalidad básica de la investigación es de caso, bibliográfica – documental y un nivel o tipo de investigación exploratorio, descriptivo y correlacionar.

En el capítulo quinto como producto final de esta investigación, se propone la elaboración de un sistema de gestión de Talento Humano, enfocado a mejorar el rendimiento productivo de los trabajadores, buscando su satisfacción y consecuentemente alcanzar los objetivos organizacionales de una manera eficaz.

CAPÍTULO I

1 MARCO REFERENCIAL

1.1 Planteamiento del Problema

La gestión del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

Actualmente, la ciudad de Riobamba cuenta con una gran cantidad de empresas privadas que se dedican a la seguridad en diferentes ámbitos y áreas, en instituciones públicas y privadas, pero son pocas las empresas que poseen un adecuado Sistema de Gestión de Talento Humano en lo que al reclutamiento y selección del personal se refiere, la razón de contar con una adecuada administración del Talento Humanos se vuelve importante en el aspecto de reclutamiento y selección del personal, puesto que de esto dependerá el éxito o el fracaso de las empresas.

La empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda. Presta servicios de seguridad privada y busca tener como apoyo a un verdadero equipo humano que les permita crecer, optimizar recursos y lograr un desarrollo integral con todos los colaboradores de la organización pero el reclutamiento y selección del personal es inadecuado, ya que existe personal administrativo que su experiencia es insuficiente para realizar un proceso de reclutamiento, al personal que cumpla con este perfil para ocupar este tipo de puestos como es la seguridad privada.

El desarrollo del personal es insuficiente (capacitación) la falta de capacitación al personal administrativo como operativo, ha permitido que el recurso humano sea limitado para que el personal pueda desarrollar sus actividades de una manera positiva. Los conocimientos de las distintas disciplinas, en atención al cliente, manejo adecuado de armamento de fuego, el conocimiento de políticas

y procedimientos en cuanto a estas, que suele ser muy necesario para un rendimiento laboral con éxito.

El análisis de puestos es insuficiente, ya que la falta de una indagación profunda en cada uno de los departamentos, ha disminuido la posibilidad de tener un conocimiento de sus políticas y procedimientos, para que el personal administrativo pueda realizar una contratación eficiente y seleccionar el perfil adecuado, para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia.

Todas estas razones que se han expuesto son suficientes argumentos, para tomar como desafío el desarrollo de un proyecto que permita mejorar la calidad de servicios que presta la Empresa de Seguridad Privada G4S Secure Solutions Ecuador cía. Ltda. En la ciudad de Riobamba y de esta manera mejorar su Talento Humano a través de la capacitación.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo incide la Gestión del Talento Humano de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. En el rendimiento del personal durante el período 2012-2013?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- a. Determinar cómo la Gestión de Talento Humano de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Incidió en el rendimiento del personal, durante el período 2012-2013.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Diagnosticar la Gestión del Talento Humano de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Durante el período 2012-2013.
- b. Analizar el rendimiento del personal durante el período 2012-2013.

- c. Establecer lineamientos alternativos para la Gestión del Talento Humano que mejore el rendimiento del personal.

1.4 Justificación e Importancia del Problema

Es importante evaluar y desarrollar al personal que trabaja dentro de la organización para que se forme como un equipo de trabajo sólido que apoye al desarrollo y crecimiento económico de una institución por ende en esta investigación es necesario aplicar el conocimiento teórico de la gestión del talento humano con el diseño de herramientas administrativas que mejoren el desempeño laboral del personal de la empresa y que cada uno cumpla con las funciones en cada uno de los cargos, tratando de fomentar la integración que permita el desarrollo completo de todas las personas miembros de la empresa. La gestión del talento humano para el personal es de vital importancia, ya que con esto se alcanzará un nivel alto de desempeño laboral, la permanencia en el cargo generando estabilidad para la empresa, aumentando la productividad en las operaciones y obteniendo buenos resultados así como clientes internos y externo más satisfechos, además que el investigador tendrá capacidad de adquirir mayor experiencia en la solución de problemas y lograr un cambio verdadero en beneficio para la empresa y para la sociedad.

Desde este punto de vista radica en la importancia de llevar a cabo este estudio, para conocer la causa-efecto, construyendo y desarrollando un ambiente organizacional adecuado que favorezca y promueva el espíritu emprendedor de los miembros de la institución, específicamente que incentive el impulso de la creatividad e innovación personal, el desarrollo de actitudes proactivas en los miembros de las organizaciones en lugar de actuar de forma reactiva, desarrollar la independencia y autonomía de los miembros de las organizaciones para actuar, en lugar de inhibir las iniciativas de las personas, ponderar los conocimientos y habilidades de los trabajadores de la institución, a partir de su sentido de pertenencia en la empresa y nivel de motivación personal. Los beneficios de este trabajo de investigación estarán directamente relacionados con los propietarios, clientes, proveedores y empleados, en la

medida que la empresa podrá contar con un reforzamiento del desempeño de los individuos en su trabajo de una forma integral que le permitirá obtener mejores resultados en la calidad en el servicio, como consecuencia de la toma de decisiones oportunas y eficaces, que redundarán en beneficio de todos los involucrados.

La presente investigación es importante pues permitirá determinar cuáles son los principales problemas que no permiten que el personal mantenga un rendimiento adecuado en sus actividades diarias, considerando que el mismo es el eje fundamental dentro del desempeño y desarrollo de la empresa.

Con esta investigación lograremos identificar cuáles son las debilidades y fortalezas que la empresa posee, para de esta manera poder dar solución los inconvenientes que nos permiten que el personal pueda dar ejecución al desarrollo de sus funciones de una manera exitosa.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

Al área de Recursos Humanos ahora se la denomina Capital Humano o Talento Humano, porque la atención se trasladó del capital a las personas, y del conocimiento de las personas se convirtió en un valor agregado para las empresas e instituciones. Por ello, independientemente del nombre que se le asigne, cuando se refiere a Gestión del Talento Humano, se está tratando de la administración de recursos humanos, como manejo integral de las personas dentro de una organización.

Los recursos humanos son las personas que le aportan talento, trabajo, creatividad y esfuerzo a la organización para encaminarla al logro de sus objetivos, Constituyen el corazón de la organización, pues lo que le da vida a la empresa, propone y brinda las herramientas necesarias para su formación. (Anzola, 2010)

En cambio para Chiavenato (2009) define: que la gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Al darle importancia al talento humano, la gerencia debe considerar que puede cuantificar un rasgo humano de su personal (cualidades, capacidades, habilidades, destrezas y actitudes para alcanzar resultados.

Para poder alcanzar un rendimiento productivo y eficiente en el personal, se debe realizar un arduo trabajo en las áreas de conflicto debido a que es necesario realizar un estudio que permita establecer las posibles causas que justifiquen el bajo rendimiento, y de ahí partir planteando soluciones que deberán ser analizadas hasta establecer la mejor alternativa, que al ser puesta en marcha debe estar sometida a un seguimiento continuo y de ser necesario dar cabida a una retroalimentación

UNIDAD I

2.1.1 G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda.

2.1.1.1 Reseña Histórica

En Ecuador, la compañía G4S se fundó el 26 de abril de 1968, ingresando al mercado ecuatoriano con el nombre de Wackenhut del Ecuador, con el fin de establecer y mantener la prestación de los mejores servicios de seguridad privada, manteniendo los mismos estándares de calidad practicados por G4S en todo el mundo. En mayo del 2002 se completa la fusión entre Wackenhut International Inc. y Group 4 Falck logrando una cobertura mundial con la consiguiente apertura a mejoras y actualizaciones tecnológicas y operativas; que convierten a G4S en una empresa de carácter global que brinda verdaderos servicios de seguridad integral.

G4S es una compañía líder en servicios de seguridad internacional que opera a nivel mundial en tres sectores claves: Servicios de Seguridad (incluyendo Guardias y Justice Cervices), Sistemas de Seguridad y Transporte de Valores. Tiene operaciones en todos los continentes, para lo cual cuenta con oficinas en más de 120 países alrededor del mundo, con aproximadamente 625,000 empleados. Mientras que G4S Ecuador emplea a más de 6.000 personas, lo que la convierte en la Compañía de Seguridad más grande del país, con 45 años de experiencia en la industria. G4S Ecuador está presente en 21 ciudades a nivel nacional, dividida en regiones; Costa, Sierra, Oriental y Sur, teniendo oficinas principales en Quito, Guayaquil, Coca, Esmeraldas, Galápagos, Riobamba, Azogues, Cuenca, etc.

En el mes de Mayo del 2008, G4S adquirió a la empresa Armor Group, proveedora líder de servicios de seguridad y defensa para gobiernos nacionales, empresas multinacionales y organismos de seguridad (G4S, 2014).

2.1.1.2 Misión

Proporcionar soluciones de carácter empresariales, con la más alta calidad, permitiéndoles a nuestros clientes convertirse en nuestros socios estratégicos dedicándose en su totalidad y con todos sus recursos a sus actividades.

2.1.1.3 Visión

Que nuestros clientes nos reconozcan como una empresa líder, eficiente y eficaz; que nuestra gente sea el factor que genere el éxito, reconociendo a G4S como la mejor empresa donde trabajar, que nuestros accionistas vean materializado el valor agregado de sus inversiones en la responsabilidad social.

2.1.1.4 Códigos y Políticas Empresariales

La empresa G4S tiene un grupo central de valores que son fundamentales para el desarrollo y el éxito de la organización. Uno de estos valores es la integridad, lo cual significa que siempre se puede confiar en que haremos lo correcto. El Código de ética a continuación, que forma parte de la Política de ética comercial más amplia del Grupo, establece cómo se espera que todos nuestros empleados se comporten para desempeñar este valor central.

Este Código de ética establece los comportamientos que se espera que demuestren todos los empleados al realizar su trabajo.

TABLA Nº 1: Código de ética G4S

ESTAR SEGURO Y PROTEGIDO	SER HONESTO Y CONFIABLE	SER JUSTO Y CONSIDERADO	SER PROFESIONAL Y ORGULLOSO
- Poner la salud y la seguridad en primer lugar	- Siempre siguiendo la ley	- Mostrar respeto y consideración hacia los demás.	- Hacer el mejor trabajo que pueda.
- Proteger la seguridad de nuestro clientes, el público y aquellos que se encuentren bajo nuestro cuidado.	-Reportar cualquier irregularidad	- Tratar a las personas Amablemente.	- Lucir inteligente y Profesional.
- Seguir cuidadosamente las normas y procedimientos de la empresa	- Seguir cuidadosamente	- Pensar en el medio ambiente	- Ser un buen modelo a seguir
	- No ofrecer o aceptar un soborno		- Salvaguardar el nombre G4S

Fuente:(Empresa G4S)

Elaborado por: José Serrano

1. Política de Ética en los Negocios.

En apoyo de este Código, el propósito de esta Política de Ética en los Negocios es asegurar que los gerentes y los empleados tengan un conocimiento detallado de las normas del grupo "Mínimos estándares de funcionamiento y las expectativas de nuestros clientes y accionistas".

Es esencial que las normas éticas del negocio establecidas en esta política se apliquen en la operación de cada país. Nuestros directivos deben demostrar su compromiso personal con regularidad para respaldar esta política y confirmar el cumplimiento dentro de sus propias áreas de responsabilidad.

2. Política de Comunicación Interna.

La Filosofía Institucional de G4S y sus Políticas serán ampliamente difundidas y promovidas en contenidos explícitos al público interno; además, la Organización fomentará la formación y adherencia del personal en estos temas.

La información generada por este eje de comunicación será verificada, clasificada y sociabilizada, de tal manera que llegue de forma oportuna a los diferentes niveles de la Organización, dependiendo del tipo de información que se genere y se requiera.

3. Política de Calidad.

G4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda., ofrece soluciones de seguridad privada de calidad a través de capital humano competente, mejorando los procesos, incorporando tecnología innovadora para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes (G4S Intranet, 2014).

4. Política de Seguridad.

G4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda. se esfuerza por brindar a todos sus empleados, clientes, proveedores y visitantes en general, un ambiente de seguridad adecuado en sus instalaciones y lugares de trabajo, protegiendo la integridad de las personas, los activos y las operaciones en contra de los riesgos de lesión, pérdida o daño ocasionadas por criminales, actos hostiles o maliciosos (G4S Intranet, 2014).

UNIDAD II

2.2.1 Gestión de talento Humano

2.2.1.1 Definición de la Gestión del Talento humano

Es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo. (Chiavenato, 2011)

2.2.1.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en la gente, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores cibernéticos, personas que se desenvuelvan en los aspectos del mundo digital que lo rodea; de esta manera se harán personas competitivas en el mundo globalizado.

2.2.1.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Los objetivos fundamentales de la gestión de talento humano son cuatro: sociales, corporativos, funcionales y personales.

- **Los objetivos sociales:** Tratar al personal bajo ciertos principios éticos y socialmente responsables es decir no usar políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros.
- **Los objetivos corporativos;** reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo es solo un instrumento para que la organización alcance sus objetivos y metas.
- **Los objetivos funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado para las necesidades de la organización.

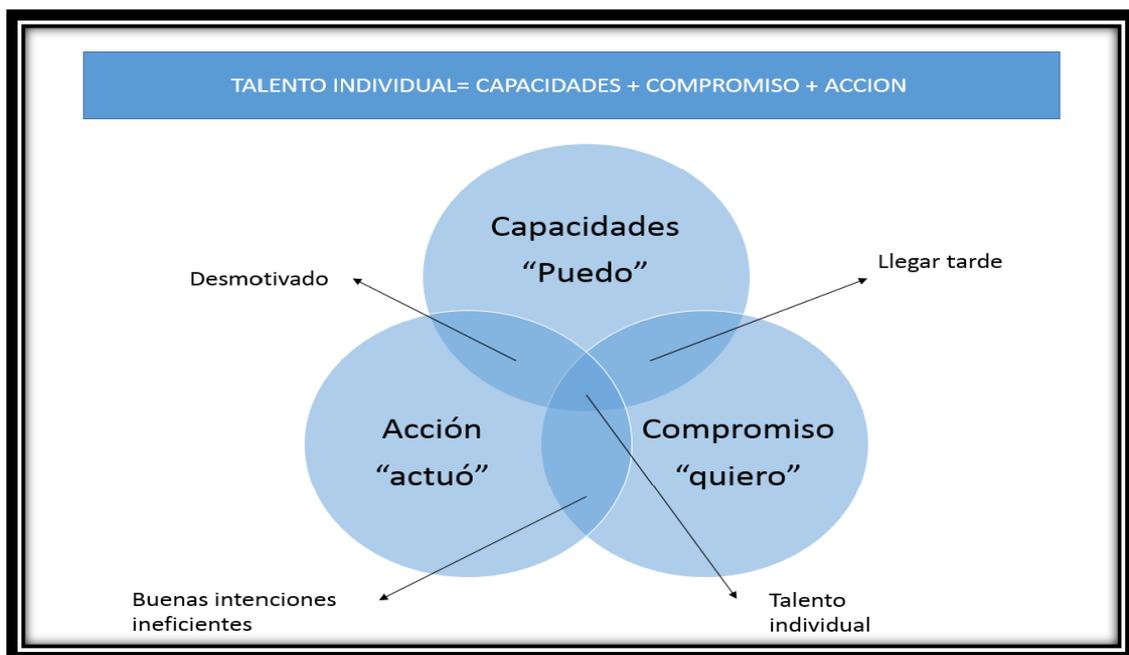
- **Objetivos personales:** La administración de personal es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización.

2.2.1.4 Talento Humano

Según Alles, (2008) “talento es el conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres, dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona.”

El talento individual es el conjunto de capacidades, compromisos y acciones de cada persona en la ejecución de determinada actividad.

GRÁFICO Nº 1 Talento Individual



Fuente: Jerico, (2001, p. 68)

Todos tenemos un potencial, un talento que lo debemos no solo desarrollar, sino utilizar adecuadamente, y que se ha venido estudiando con el fin de favorecer a las empresas, sacándole provecho a este recurso y potenciando sus habilidades y destrezas.

2.2.1.5 Administración del Talento Humano

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluido reclutamiento, selección, capacitación recompensas y evaluación del desempeño.

2.2.1.6 Organización del Talento Humano

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro, gracias a la intervención del recurso humano.

2.2.1.7 Procesos en la Gestión del Talento Humano

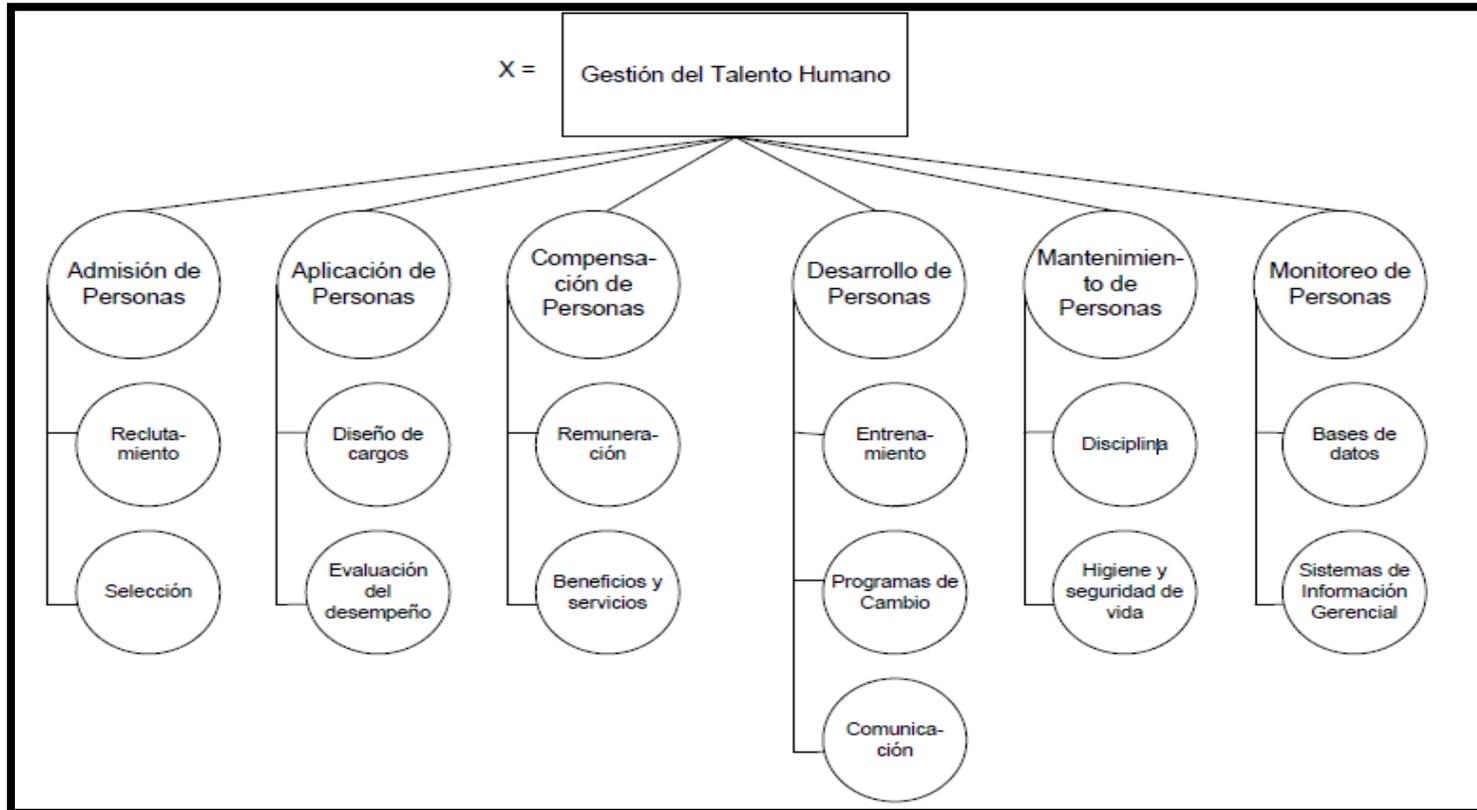
De acuerdo con Chiavenato (2009), el esquema de Gestión de Talento Humano, contiene seis procesos que permiten la gestión del talento Humano:

1. **Admisión de personas:** Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y selección.
2. **Aplicación de personas:** Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientarán y acompañarán su desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y evaluación de desempeño.
3. **Compensación de personas:** Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
4. **Desarrollo de personas:** Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento

y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.

5. **Mantenimiento de personas:** Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
6. **Monitoreo de personas:** Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales sin dejar de considerar las habilidades, talentos y competencias individuales.

GRÁFICO Nº 2 Gestión de Talento Humano



Fuente: (Llugsha, 2011)

2.2.1.8 Reclutamiento

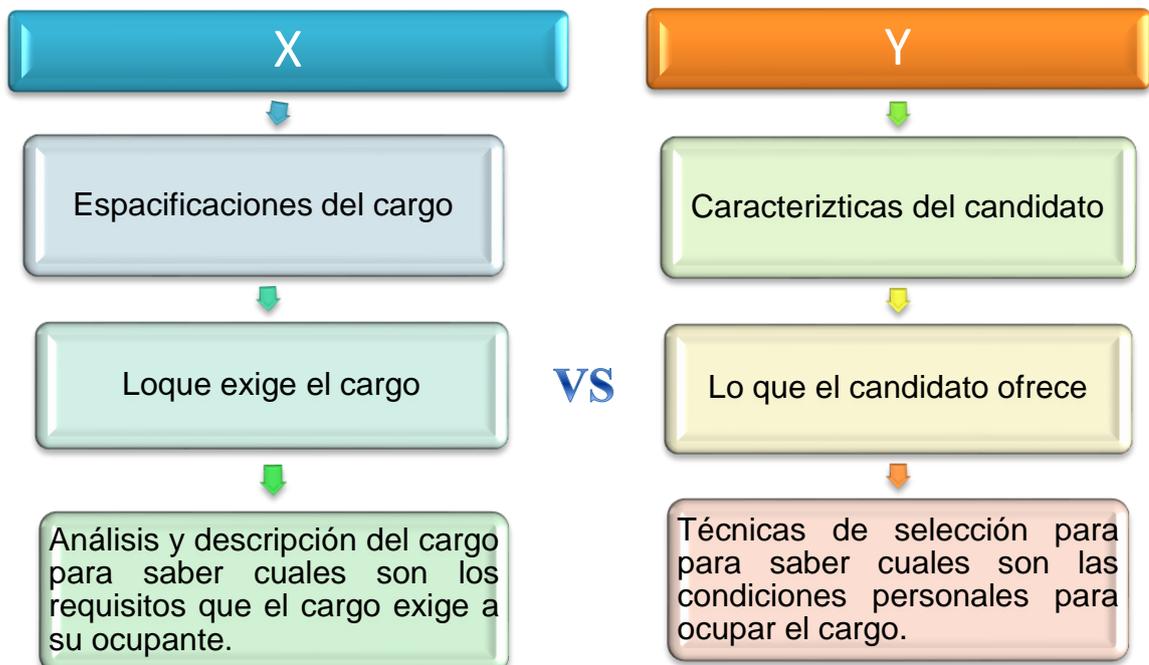
El Reclutamiento es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. Gomes , (1995 p. 193)

2.2.1.9 Selección de personal

La selección de personal funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar a laborar en la organización, es decir las que presentan características deseadas por el empleador para un determinado puesto de trabajo.

Este proceso de selección debe basarse en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Para que la selección del personal tenga éxito debe realizarse una comparación entre las especificaciones del cargo vacantes versus las características del candidato a ocupar dicho cargo.

GRÁFICO N° 3 Selección Comparativa del Personal



Fuente: Chiavenato, I. (2002, P. 112)

2.2.1.10 Aplicación de Personas

Según Chiavenato, I. (2002, P. 137), los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos en la integración de nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que se debe desempeñar y la evaluación del desempeño del cargo.

2.2.1.11 Diseño de Cargos

Para Ivancevich, (2004, p. 160), diseño de cargos es la información empleada para estructurar y modificar los elementos, deberes y tareas de determinados cargos.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o atribuciones (métodos y procesos de Trabajo).

2.2.1.12 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.

Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización.

Además es importante señalar que toda persona debe recibir retroalimentación del desempeño, para saber cómo marcha en su trabajo. La organización también debe conocer cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Chiavenato, I. (2002, P. 204)

En forma específica la aplicación de la evaluación de los colaboradores de la organización sirve para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones del personal
- Ubicar a los empleados en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores.
- Detectar necesidades de capacitación.

2.2.1.13 Compensación de Personas:

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y los objetivos individuales que se deben alcanzar. Las organizaciones desarrollan sistemas de compensación que producen un efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados.

2.2.1.14 Desarrollo de Personas:

El desarrollo de personas está relacionado estrechamente con la educación a través del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento a fin de mejorar las capacidades y aptitudes el empleado en la organización. Representa la necesidad de obtener del interior del individuo su mayor potencial para realizar cada actividad.

2.2.1.15 Entrenamiento:

El entrenamiento es un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras; puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas para la empresa.

2.2.1.16 Programas de Cambio:

Es importante estar pendientes del desempeño de los trabajadores, lo que permitirá identificar si alguno de ellos está en capacidad de ascender de puesto y de esta manera compensar todo el esfuerzo en su trabajo, mediante este estímulo se sentirá gratificado y el mismo hecho de cambiar de actividad contribuirá notablemente para disminuir el estrés emocional del colaborador.

2.2.1.17 Comunicación:

La comunicación organizacional tanto interna como externa de una empresa es factor esencial para el desarrollo de la misma, por un lado el flujo de información entre los trabajadores de niveles altos hasta los de menor jerarquía y viceversa, es de mucha importancia ya que ayuda al manejo del personal, y por otra parte, muchas veces es necesario dar a conocer aspectos empresariales a la comunidad en general, como lo es el caso de la propagandas, información llevada al oído de clientes externos.

2.2.1.18 Mantenimiento de Personas

Según Chiavenato, I. (2002, P. 358), el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados, entre los cuales se destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional. Son procesos que brinda la organización a sus participantes para satisfacerlos, motivarles y asegurarles condiciones físicas y sociales que los estimule para permanecer en la organización.

2.2.1.19 Higiene y Seguridad de Vida:

Es el conjunto de normas, técnicas, medidas y medicina preventiva que busca generar bienestar físico y de salud de las personas en el desempeño de sus labores.

2.2.1.20 Bases de Datos

Es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso.

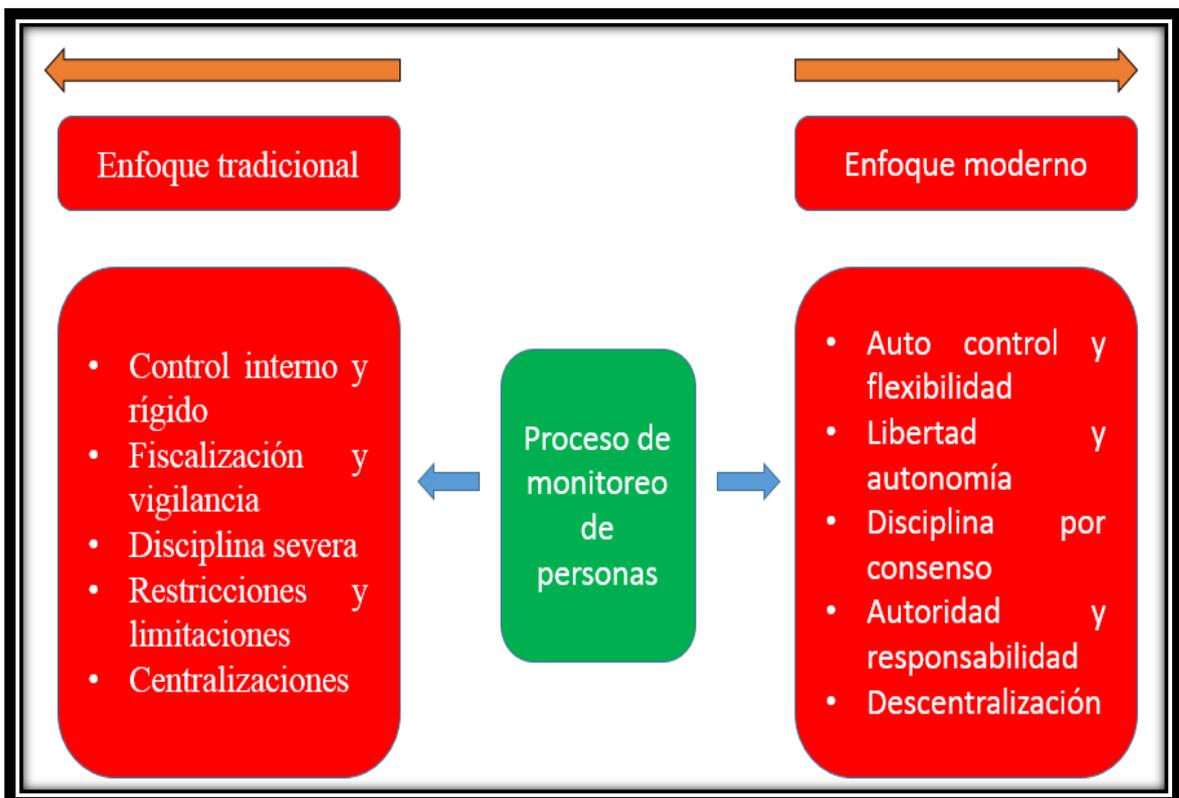
Según Chiavenato, P. (2000, P. 632) en el área de recursos humanos, las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad.

2.2.1.21 Monitoreo de Personas

El monitoreo de personas en una organización está relacionada con la manera de alcanzar los objetivos a través de las actividades del personal, las cuales deben ser orientadas para mantenerlas dentro de un límite de variación.

Los procesos de monitoreo pueden adoptar un enfoque moderno a medida que dejen atrás el paradigma tradicional de la teoría X (desconfianza respecto a las personas y control sobre su comportamiento) y lo cambien por el de la teoría Y (confianza en las personas e incentivos a su comportamiento).

GRÁFICO Nº 4 Características de los procesos de monitoreo de personas



Fuente: Chiavenato, I. (2002, P. 416)

2.2.1.23 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en los factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de este cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.)

- Hace una evaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, así mismo define cual es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de la actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y a la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2007, p. 248).

UNIDAD III

2.3.1 Rendimiento del Personal

2.3.1.1 Definición

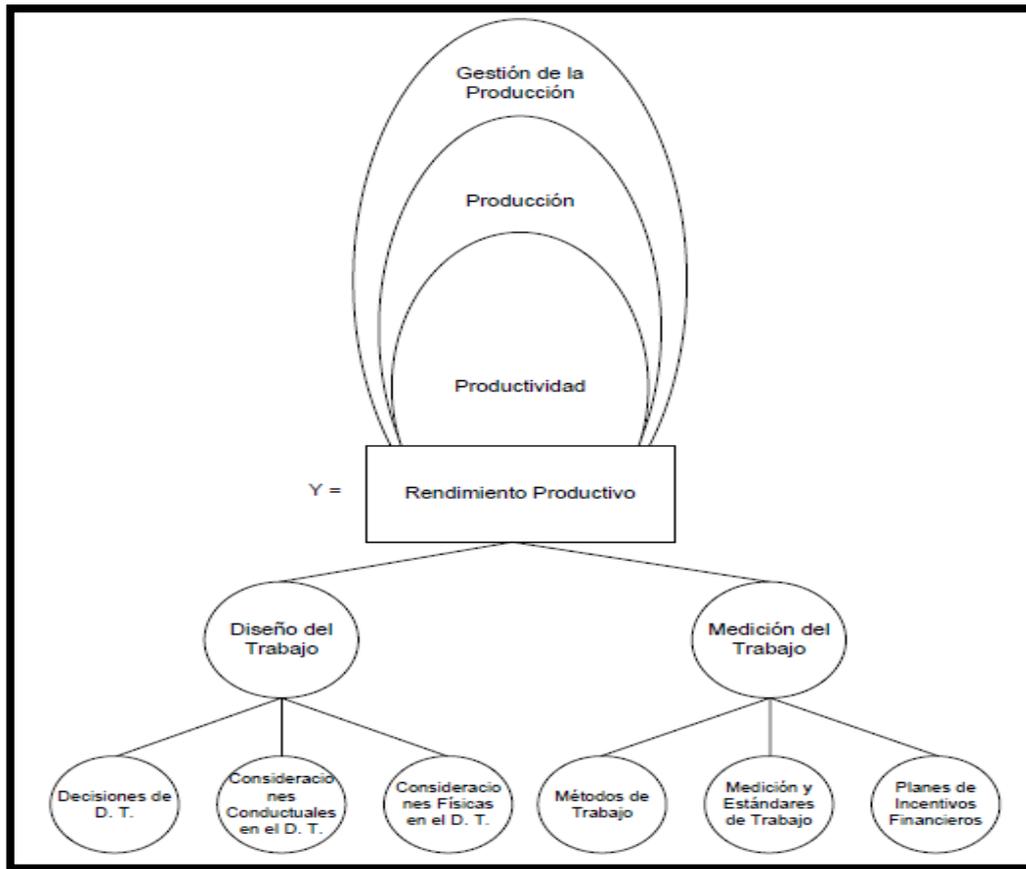
El rendimiento del personal es el resultado de aquellas acciones o comportamiento observados en los colaboradores frente al contenido de su puesto de trabajo, sus funciones, tareas y actividades, que son relevantes para alcanzar los objetivos de la organización.

“El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Construye la estrategia para lograr los objetivos deseados” (Revista de Ciencias Sociales, 2010).

Rendimiento del personal es responsabilidad del área de Recursos Humanos, pero el área Financiera Contable también tiene interés especial. Sin embargo, es la Gerencia General, el empresario y el dueño de negocios, quien a final de cuentas es responsable del desempeño de sus trabajadores. El rendimiento del personal representa para la empresa cumplir con la promesa hecha al cliente de calidad y de servicio. La eficiencia del recurso humano es prácticamente en todas las empresas es vital para el éxito.

En este contexto, resulta imprescindible brindar a los colaboradores un ambiente laboral adecuado para que desempeñen de manera eficaz y más productiva en puestos de trabajo.

GRÁFICO Nº 5 Rendimiento del personal

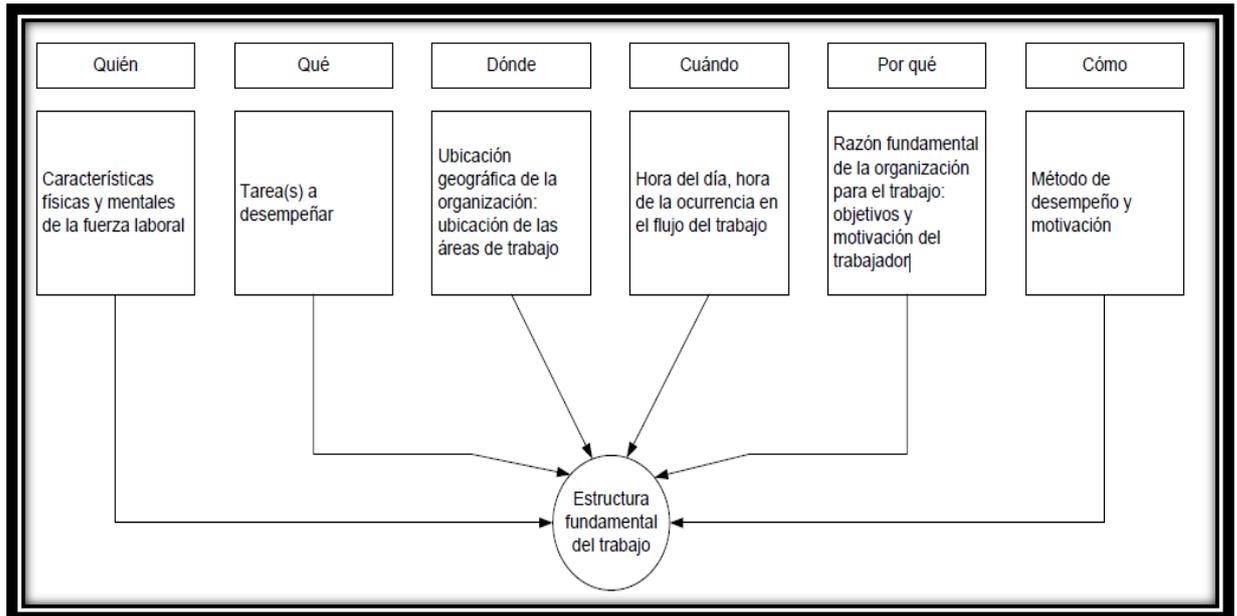


Fuente: (Llugsha, 2011)

2.3.1.2 Decisiones de Diseño del Trabajo:

El objetivo de la administración del personal es obtener la mayor productividad posible sin sacrificar la calidad, el servicio o la capacidad de respuesta, para lo que se debe establecer las características tanto físicas como mentales de las personas que van a laborar en la organización, establecer las tareas a desempeñarse, la ubicación de las diferentes áreas de trabajo, el día y hora en el que deberá darse la ocurrencia de las actividades, siendo necesario también la razón fundamental de la organización para lo cual debe tomarse en cuenta los objetivos y la motivación del trabajador, sin dejar un lado el método que se desempeñará.

GRÁFICO Nº 6 Decisiones del Diseño del Trabajo



Fuente: CHASE (2010, P. 140)

2.3.1.3 Medición del Trabajo

Es la parte cuantitativa del estudio del trabajo que indica el resultado del esfuerzo físico desarrollado en función del tiempo permitido a un operario para terminar una tarea específica, siguiendo a un ritmo normal, un método predeterminado.

2.3.3.1 Métodos de Trabajo

Entre los principales métodos de trabajo tenemos:

- Intuitivo: Basado en la experiencia
- Medición y observación directas
 - Cronometraje
 - Muestreo del trabajo
- Tiempos predeterminados: Medición de Tiempos.

2.3.3.2 Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el

cumplimiento de un puesto de trabajo. Se pretende conocer la fortaleza y debilidad del personal y, en ocasiones se compra a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización” (Arias & Heredia, 2010).

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante dentro de una organización, pues constituye un proceso sistemático y periódico mediante el cual se mide el rendimiento global del colaborador, es decir se estima el desempeño del colaborador en su puesto de trabajo y a la contribución para alcanzar los objetivos organizacionales.

El proceso de evaluación del desempeño permite identificar a los colaboradores que se desempeñan de mejor manera y los que no lo hacen, además es un medio a través del cual se puede detectar problemas de supervisión de personal, integración del colaborador al puesto de trabajo, así como también falta de aprovechamiento de los colaboradores potenciales, falta de motivación, falta de entrenamiento, entre otros. Por tal razón, ayuda a establecer los medios y programas para resolver tales problemas y a su vez mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida de los colaboradores dentro de la organización.

2.3.3.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

El objetivo principal de la evaluación del desempeño es realizar una valoración del rendimiento y comportamiento del colaborador en el cumplimiento de sus labores en el puesto de trabajo y de forma general en la organización constituyéndose de esta forma en un medio para mejorar los resultados del talento humano de la organización.

La evaluación del desempeño a su vez pretende alcanzar los siguientes objetivos específicos:

1. Idoneidad del individuo para el puesto
2. Capacitación

3. Promociones
4. Incentivos salariales por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Desarrollo personal del colaborador
7. Estímulo para generar mayor productividad
8. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado

2.3.3.4 Autoevaluación del desempeño

Actualmente en la organización el propio colaborador es responsable de su desempeño y de su propia evaluación, es decir, cada persona evalúa su eficiencia en el cumplimiento de sus labores, tomando en consideración los parámetros proporcionados por el gerente, realmente cada colaborador debe evaluar su desempeño como camino que le permite alcanzar las metas establecidas y superar cualquier expectativa.

2.3.3.5 El gerente

El gerente de la organización es el principal responsable de efectuar la evaluación del desempeño de sus colaboradores con el apoyo del área de talento humano que establece los medios y criterios para efectuar tal evaluación.

2.3.3.6 El individuo y el gerente

En los actuales momentos las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y muy avanzado en la administración del desempeño en base a la retroalimentación proporcionada por el gerente, en definitiva se trata de un intercambio en el que ambas partes aportan y finalmente tienen resultados.

2.3.3.7 El equipo de trabajo

El propio equipo de trabajo de la organización tiene la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus integrantes, programa la respectiva medida

correctiva para mejorar, además fija los objetivos y metas que el equipo debe alcanzar.

2.3.3.8 La evaluación hacia arriba

En la evaluación hacia arriba los colaboradores evalúan el desempeño del gerente, determinando se la proporciona los medio y recursos para alcanzar los objetivos y el aporte que le brinda para incrementar la eficiencia del equipo y mejorar los resultados.

2.3.3.9 La comisión de evaluación del desempeño

En la mayoría de organizaciones se designa una comisión para evaluar el desempeño, la misma que está formado por un grupo de personas que pertenecen a diferentes unidades o departamentos y que de manera directa o indirecta se interesan en el desempeño de sus colaboradores.

2.3.3.10 El órgano de recursos humanos

El departamento de recursos humanos es el responsable absoluto de efectuar la evaluación del desempeño de todos los colaboradores de la organización y proporcionar al gerente información relevante sobre el desempeño de los mismos, la cual sirve para emitir informes o establecer programas de acción en coordinación con el departamento de talento humano.

UNIDAD IV

2.4.1 Unidad Hipotética

2.4.1.1 Hipótesis

La Gestión del Talento Humano de la empresa de G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Incide en el rendimiento del personal durante el período 2012-2013

2.4.2 Variable

Son atributos, cualidades, características observables que poseen las personas, objetos, instituciones que expresan magnitudes que varían discretamente o en forma continua.

2.4.2.1 Variable Independiente

x = Gestión del Talento Humano

2.4.2.2 Variable Dependiente

y = Rendimiento del personal de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.

2.4.3 Operacionalización de las Variables

TABLA N° 2: Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
La Gestión del Talento Humano.	Se refiere a la gestión de la situación actual del recurso humano en una compañía específica, en cuanto al clima organizacional y los procesos de gestión.	Políticas Procesos de gestión Talento humano Reclutamiento Selección Capacitación Evaluación del desempeño	Eficiencia y eficacia Entrevista Cursos Evaluación Ascenso al personal	TÉCNICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Cuestionario • Entrevista INSTRUMENTO: <ul style="list-style-type: none"> • Guía de Observación • Cuestionario • Guía de Entrevista

Fuente: Operacionalización de la Variable

Elaborado por: José Serrano

TABLA N° 3 Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Rendimiento del personal de la Empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda.	El rendimiento del personal significa obtener los beneficios o el provecho planificados por parte del talento humano.	Rendimiento del personal Beneficios Planificación	Productividad Rendimiento Manual de funciones Sueldos Eficiencia y eficacia	<p>TÉCNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Cuestionario • Entrevista <p>INSTRUMENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía de Observación • Cuestionario • Guía de Entrevista

Fuente: Operacionalización de la Variable Dependiente

Elaborado por: José Serrano

2.4.5 Interrelación de Variables

La Gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones se constituye en todo un reto ya que cada empresa constituye un mundo diferente, y más aún cuando se va a tratar con las personas que trabajan en la misma, ya que existe varios aspectos que aunque pasen desapercibidos hay que darles mayor importancia, aspectos como lo son las creencias religiosas, la cultura, la edad, entre otras, que deben ser analizados por los encargados del departamento de Gestión del Talento Humano, con el único propósito de crear un ambiente agradable y propicio para la ejecución de las tareas en las diferentes

El alcanzar un rendimiento productivo eficiente, implica un arduo trabajo en las áreas de conflicto debido a que es necesario realizar un estudio que permita establecer las posibles causas que justifiquen el bajo rendimiento, y de ahí partir planteando soluciones que deberán ser analizadas hasta establecer la mejor alternativa, que al ser puesta en marcha debe estar sometida a un seguimiento continuo y de ser necesario dar cabida a una retroalimentación. Este proceso de gestionar el rendimiento productivo puede comprender alternativas como la capacitación, la adquisición de tecnología, contratación de personal, y más herramientas y estrategias propias de la Gestión del áreas y que para conseguirlo deberán valerse de herramientas como bien pueden ser charlas motivacionales, capacitación, incentivos económicos, y más estrategias, que al ser puestas en práctica van a contribuir con la organización de este recurso y por ende la organización. También se debe tomar en cuenta que uno de los principales objetivos de la Gestión del Talento Humano es el alcanzar un alto rendimiento por parte de los trabajadores, lo que a su vez permitirá al gerente una mejor toma de decisiones ya que tiene el respaldo de un personal confiable y leal.

Talento Humano que son de gran ayuda al momento de solucionar problemas con el personal.

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la Investigación

Para la realización de la presente investigación se utilizará dos modalidades de investigación para llegar a solucionar el problema de base, las mismas que se detallan a continuación:

3.1.1 Investigación de Campo

Una de las principales fuentes de información es la empresa objeto de estudio, razón por la cual es necesario investigar en el lugar de los hechos, en este caso es la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Contribuyendo con información primaria la misma que será de vital importancia al momento de estudiar el problema en cuestión. Para recolectar información se emplearan encuesta a los trabajadores de G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.

3.1.2 Investigación Bibliográfica

Para la elaboración de la presente investigación se utiliza la modalidad en mención acudiendo a las investigaciones anteriores, bibliotecas e internet desarrollados en referencia al problema objeto de estudio que servirán de guía para continuar con la ejecución del mismo.

3.2 Tipo de Investigación

Para la elaboración del proyecto actual se empleará los siguientes tipos de investigación:

3.2.1 Investigación Exploratoria

En este tipo de investigación se busca información de conocimiento de primer nivel, explorando, analizando en aspectos importantes que estén relacionados con el problema objeto de estudio, para obtener nociones básicas que sirvan en el desarrollo de la investigación. Para lo cual la investigadora se pondrá en

contacto directo con la realidad del problema y las personas involucradas en el mismo.

3.2.2 Investigación la Descriptiva

A través de esta investigación se obtendrá un conocimiento secundario y se utilizará con el fin de describir la situación actual de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Lo cual permitirá determinar los aspectos fundamentales del problema objeto de estudio, la forma en la que se presenta y que es lo que ha causado a la empresa mantenerse con el problema.

3.2.3 Investigación Correlacionar

Se obtendrá un conocimiento de tercer nivel relacionando las variables independiente y dependiente como el de gestión del Talento Humano y su incidencia en el rendimiento del personal durante el período 2012-2013, midiendo de forma estadística la influencia que tiene la una variable con la otra y las consecuencias que generan para lo cual se aplicará el método de Chi Cuadrado, el cual demostrará la validez de la hipótesis planteada anteriormente.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

Para ejecutar la presente investigación que se realizará en la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Es necesaria la participación del personal que se encuentran integrados por personal administrativo 4 y operativo 32, área que representa la población objeto de estudio.

3.3.2 Muestra

Debido a que la población es pequeña no se requiere utilizar formula alguna en el cálculo de la muestra por lo que se trabajará con el total de la población objeto de estudio.

3.4 Métodos y Técnicas

Las técnicas a utilizar son las siguientes:

a. Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte de recopilación de conocimientos constituye la ciencia ya que ha sido lograda mediante la observación.

Existen dos clases de observaciones: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención.

b. Encuesta

La razón por la que se utilizara la encuesta, es porque es un instrumento específico de la investigación social para averiguar cuál es la opinión de la población y además, es una herramienta de fácil uso de recopilación de datos. Las encuestas estarán dirigidas al personal que labora en la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.

c. Entrevista

Es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistado o entrevistadores y el o los entrevistados que constan, de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección del personal. Una entrevista no es casual si no es un diálogo interesado con un acuerdo previo, intereses y expectativas para ambas partes.

La presente entrevista se le realizara al GERENTE de la empresa, para determinar cuáles son sus expectativas con relación al desempeño y mejoramiento de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.

3.5 Análisis e Interpretación de Resultados

3.5.1 Análisis De Los Resultados

Mediante la aplicación de la encuesta se logró obtener información relevante para desarrollar el trabajo investigativo, lo que a su vez, mediante procesos de tabulación y representaciones gráficas podemos llegar a interpretar de manera más práctica y de fácil entendimiento.

3.5.2 Interpretación De Datos

Tabulación de las encuestas aplicada al personal administrativo, resultados obtenidos de una muestra de la población de 4 personas.

1. ¿Cuál es su nivel de formación académica?

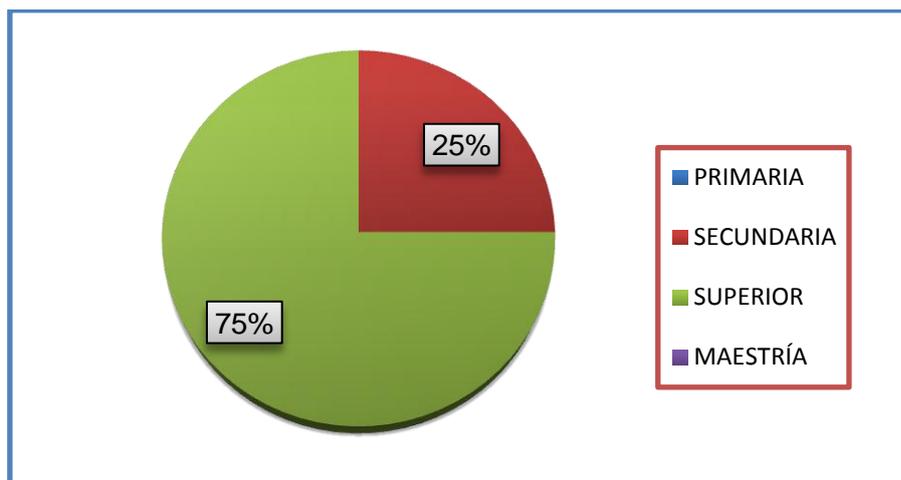
TABLA N° 4 Formación Académica

OPCIONES	RESULTADOS	%
PRIMARIA		
SECUNDARIA	1	25
SUPERIOR	3	75
MAESTRIA		
TOTAL	4	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 7 Formación Académica



Fuente: (Tabla N°2)

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: El 75 % de la población encuestada manifiesta que su formación académica es de nivel superior, mientras que el 25% del personal de la empresa tienen instrucción secundaria.

2. ¿Qué puesto de trabajo ocupa usted en la empresa

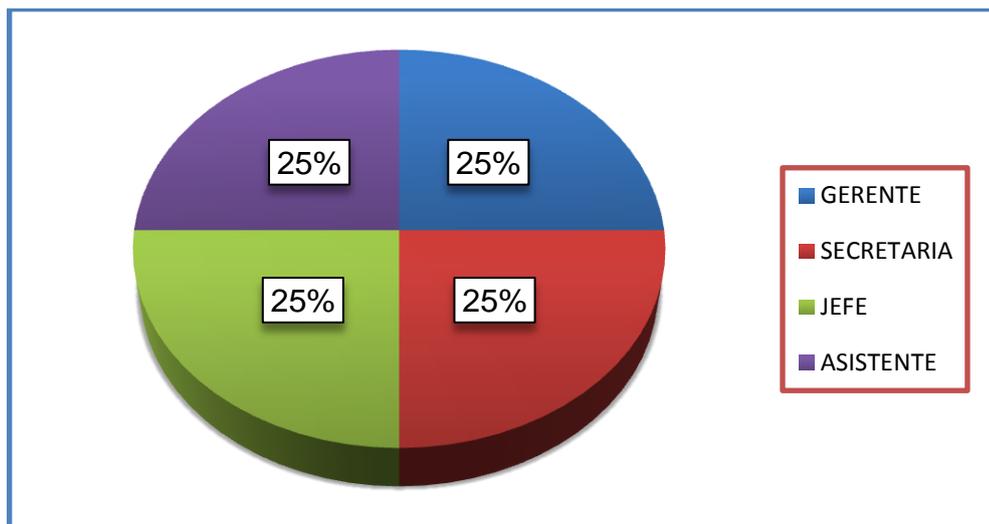
TABLA 5 N° Puesto que ocupa

OPCIONES	RESULTADOS	%
GERENTE	1	25
SECRETARIA	1	25
JEFE FINANCIERO	1	25
ASISTENTE	1	25
TOTAL	4	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 8 Puesto que ocupa



Fuente: Tabla N°3

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: En relación con la pregunta a que puesto ocupa en la empresa, el 50% del encuestado manifiesta que ocupa el cargo de asistente, el 25% es gerente y el otro 25% es Jefe financiero.

3. ¿Cuántos años de servicio presta usted para la empresa?

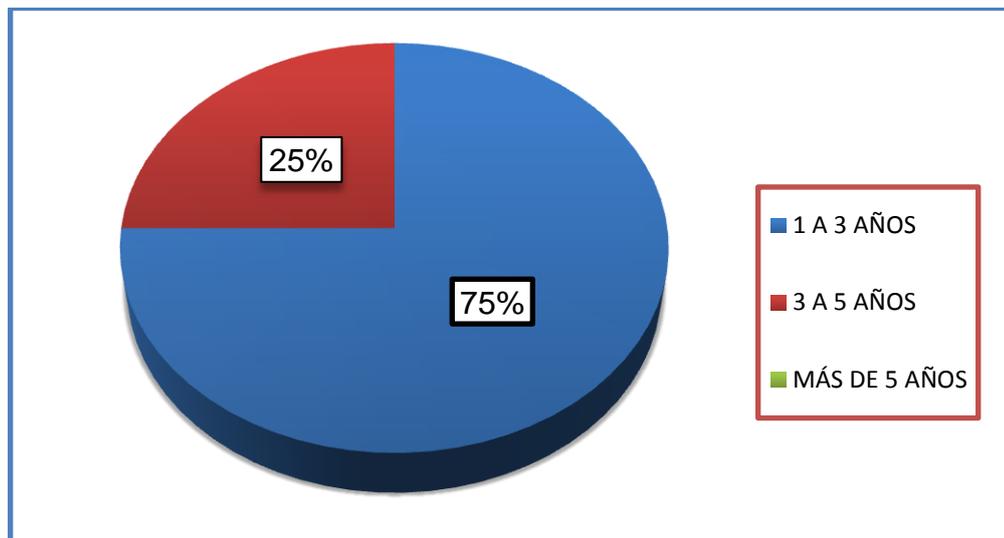
TABLA N° 6 Servicios prestados

OPCIONES	RESULTADOS	%
1 A 3 AÑOS	3	25
3 A 5 AÑOS	1	75
MAS DE 5 AÑOS		
TOTAL	4	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 9 Servicios prestados



Fuente: Tabla N°4

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: El 75% de los encuestados manifiesta que prestan sus servicios de 1 a 3 años y el 25% labora entre 3 a 5 años.

4. ¿Qué actividades ha realizado la gestión de Talento Humano para motivar al personal durante el periodo 2012 y 2013 y aún siguen ejecutando en la empresa?

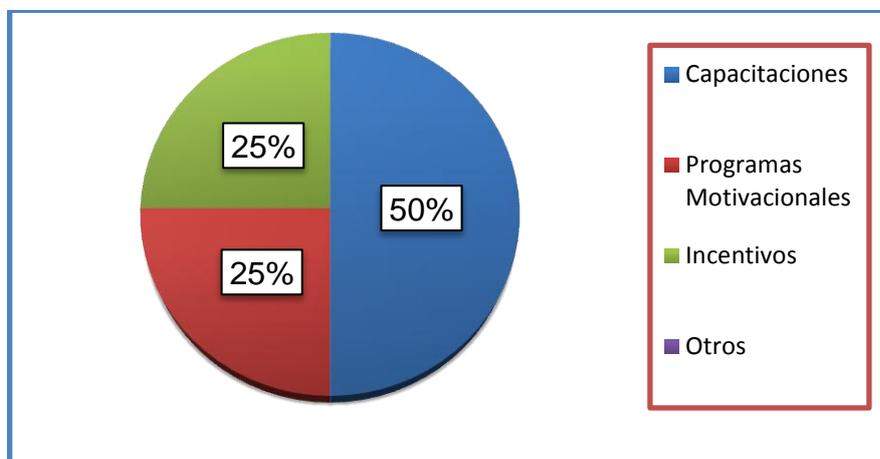
TABLA N° 7 Actividades para motivar al personal

OPCIONES	RESULTADOS	%
CAPACITACION	2	50
PROGRAMAS MOTIVACIONALES	1	25
INCENTIVOS	1	25
OTROS		
TOTAL	4	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 10 Actividades para motivar al personal



Fuente: Tabla N°5

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: El 50% de los encuestados manifiesta que la gestión del talento humano han realizado programas de capacitación para motivar al personal durante el periodo 2012 y 2013; y, que actualmente lo viene realizando de forma paulatina, mientras que el 25% nos dicen que han ejecutado programas motivacionales y el otro 25% programas de incentivos.

5. ¿Cómo calificaría el rendimiento del personal del periodo 2012 y 2013?

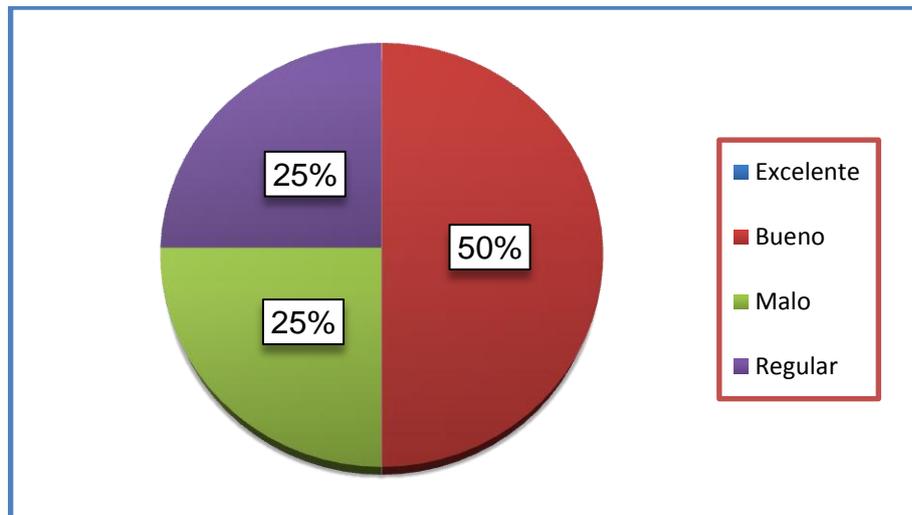
TABLA N° 8 Calificación del rendimiento

OPCIONES	RESULTADOS	%
EXCELENTE		
BUENO	2	50
MALO	1	25
REGULAR	1	25
TOTAL	4	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 11 Calificación del rendimiento



Fuente: Tabla N°6

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: Del 100% de los encuestados, el 50% nos manifiestan que fue Bueno el rendimiento del personal durante el periodo 2012 y 2013, mientras que el 25% Malo y otro 25% regular.

6. ¿El personal operativo que prestaba servicios para la empresa en el periodo 2012 y 2013 aún siguen laborando en la institución?

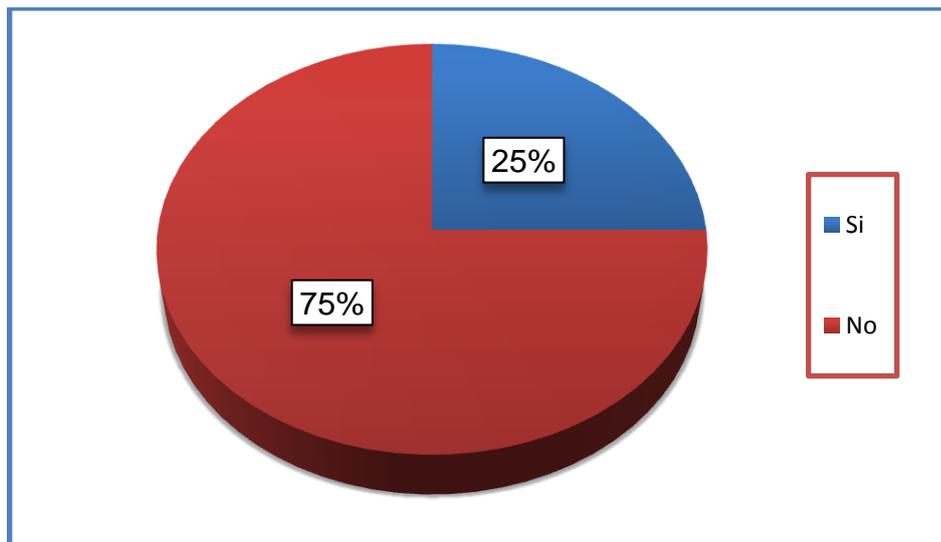
TABLA N° 9 Personal que aún sigue laborando en la institución

OPCIONES	RESULTADOS	%
SI	1	25
NO	3	75
TOTAL	4	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 12 Personal que aún sigue laborando en la institución



Fuente: Tabla N°7

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: Del 100% de los encuestados, el 75% nos manifiestan que de 1 al 30% de las personas que laboraban durante el periodo 2012 y 2013 siguen trabajando en la institución y el 25% del 30 al 60%.

7. En qué porcentaje contribuyo el personal al crecimiento de la empresa, durante el periodo 2012 y 2013?

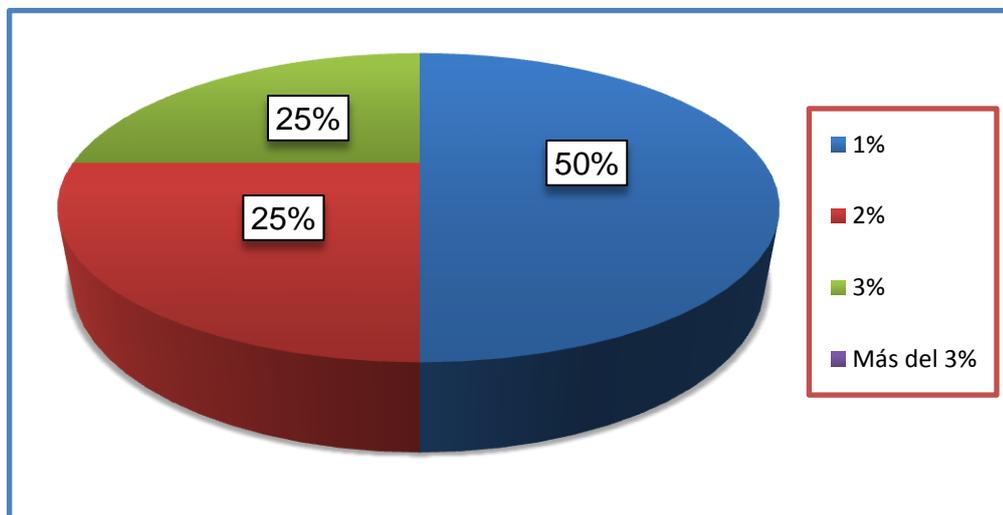
TABLA N° 10 Porcentaje de crecimiento de la empresa

OPCIONES	RESULTADOS	%
1%	2	50
2%	1	25
3%	1	25
Más de 3%		
TOTAL	4	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 13 Porcentaje de crecimiento de la empresa



Fuente: Tabla N°8

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: El 50% de las personas encuestados nos señala que la empresa creció el 1% durante el periodo 2012 y 2013, mientras el 25% en un 2% y el otro 25% el 3%.

8. ¿Cree usted que el rendimiento productivo en la gestión de talento humano ha mejorado?

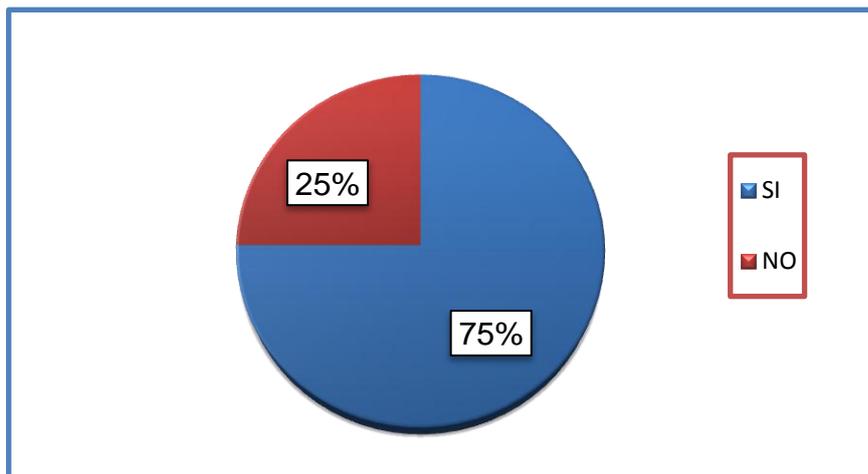
TABLA N° 11 Mejoramiento productivo de la gestión de TTHH

OPCIONES	RESULTADOS	%
SI	3	75
NO	1	25
TOTAL	4	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 14 Mejoramiento productivo de la gestión de TTHH



Fuente: Tabla N°9

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: El 75% de los encuestados, manifiestan que el rendimiento productivo de la gestión de Talento humano ha sido negativo, mientras que el 25% menciona que fue positivo.

9. ¿Cree usted que la implementación de un adecuado sistema de gestión del talento humano hubiese permitido durante el periodo 2012 y 2013 y permitirá que actualmente se incremente el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa?

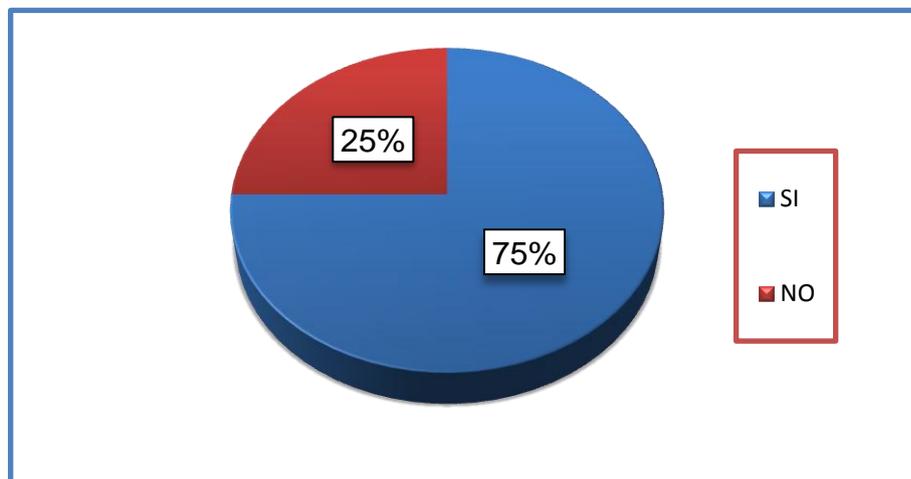
TABLA N° 12 Implementación de un adecuado sistema permite incrementar el nivel de desempeño

OPCIONES	RESULTADOS	%
SI	3	75
NO	1	25
TOTAL	4	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 15 Implementación de un adecuado sistema permite incrementar el nivel de desempeño



Fuente: Tabla N°10

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: Del 100% de los encuestados el 75% afirma que una adecuada sistema de gestión de talento humano permitirá incrementar el nivel de desempeño laboral, mientras que el 25% indica que no.

3.5.1.1 Tabulaciones de las encuestas realizadas al personal operativo (seguridad) de una muestra de 32 encuestados.

1. ¿Cuál es su nivel de formación académica?

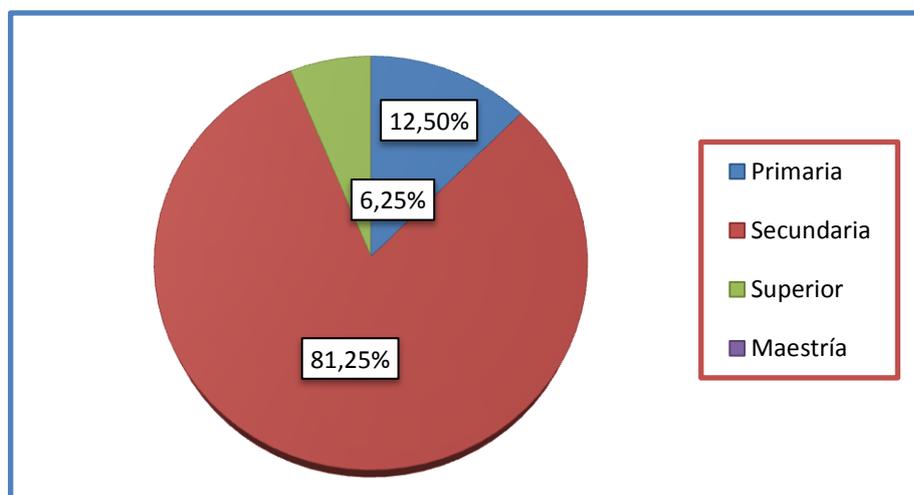
TABLA N° 13 Formación académica

OPCIONES	RESULTADOS	%
PRIMARIA	4	12,50
SECUNDARIA	26	81,25
SUPERIOR	2	6,25
MAESTRIA		
TOTAL	32	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 16 Formación académica



Fuente: Tabla N°11

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: Del 100% de los encuestados, el 81.25% manifiestan que tiene una formación académica de nivel secundario, mientras que el 6.25% tiene superior y el 12,50% nivel primario.

2. ¿Qué puesto de trabajo ocupa usted en la empresa?

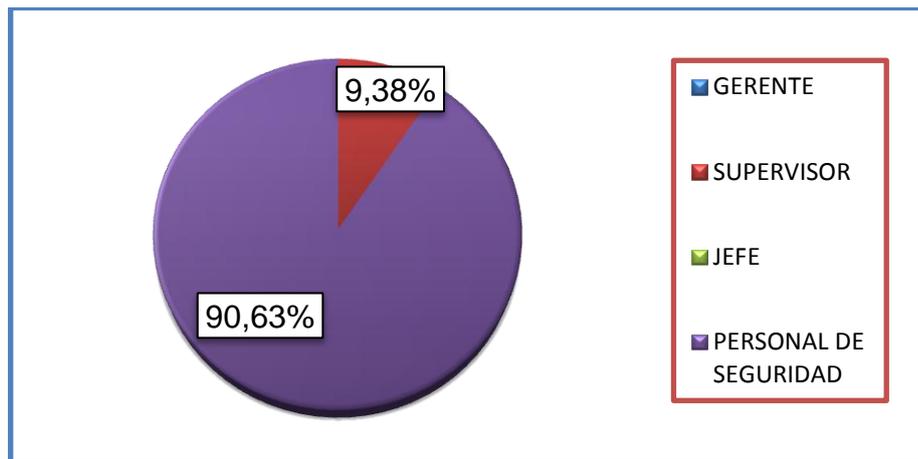
TABLA N° 14 Puesto que ocupa

OPCIONES	RESULTADOS	%
GERENTE		
SUPERVISOR	3	9,38
JEFE FINANCIERO		
PERSONAL DE SEGURIDAD	29	90,62
TOTAL	32	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 17 Puesto que ocupa



Fuente: Tabla N°12

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: El 90,62% del personal encuestado, ocupan el cargo de personal operativo, (seguridad fija) mientras que el 9,38% tiene el cargo de supervisor, (seguridad móvil).

3. ¿Cuántos años de servicio presta usted para la empresa?

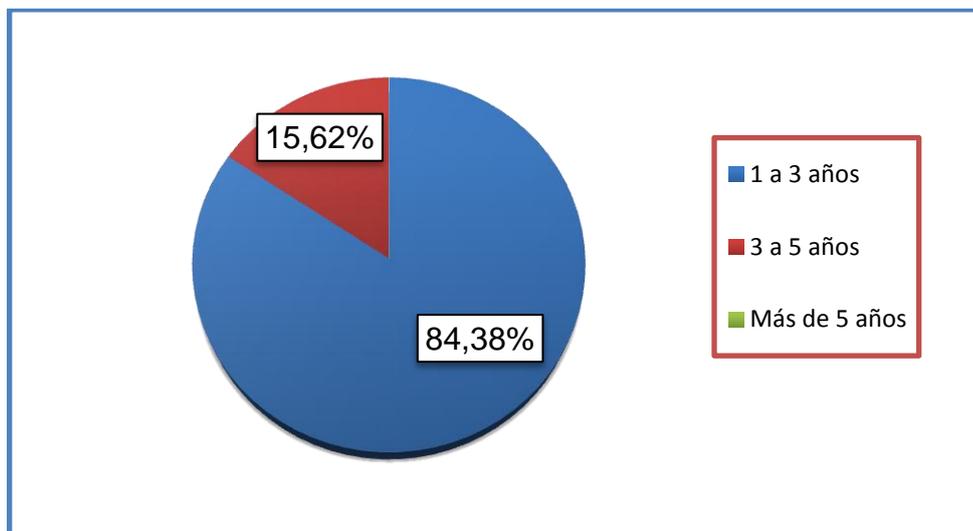
TABLA N° 15 Servicios prestados

OPCIONES	RESULTADOS	%
1 a 3 años	27	84,38
3 a 5 años	5	15,62
Más de 5 años		
TOTAL	32	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 18 Servicios prestados



Fuente: Tabla N°13

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: El 84.38% de los encuestados, manifiestan que prestan sus servicios a la empresa de 1 a 3 años y el 15.62% de 3 a 5 años.

4. ¿El sistema de gestión del talento humano que ha utiliza la empresa le ha permitido mejorar su desempeño laboral?

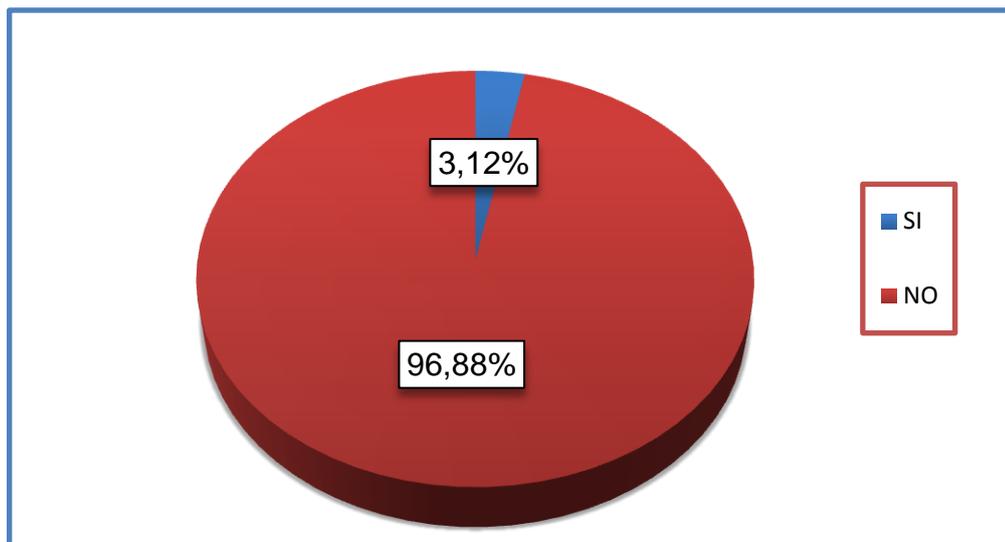
TABLA N° 16 Mejoramiento del desempeño laboral

OPCIONES	RESULTADOS	%
SI	1	3,12
NO	31	96,88
TOTAL	32	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 19 Mejoramiento del desempeño laboral



Fuente: Tabla N°14

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: El 96.88% de las personas encuestadas, manifiestan que la gestión de talento humano que ha utilizado la empresa No ha permitido mejorar su desempeño laboral, mientras que el 3,12% dicen que Si ha permitido desarrollar.

5. ¿Qué aspectos cree usted que debían haber mejorado la gestión de talento humano durante el periodo 2012 y 2013 y debe seguir perfeccionando para incrementar el nivel de desempeño laboral?

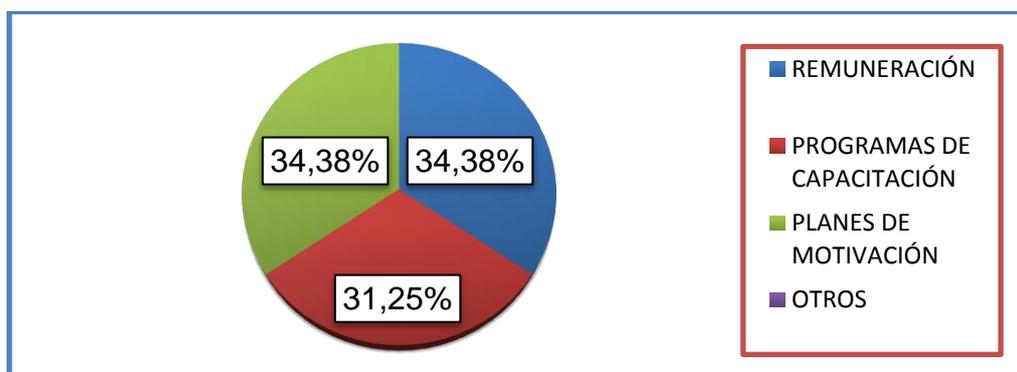
TABLA N° 17 Aspectos para incrementar el desempeño laboral

OPCIONES	RESULTADOS	%
REMUNERACIÓN	11	34,38
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	10	31,24
PLANES DE MOTIVACIÓN	11	34,38
OTROS		
TOTAL	32	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 20 Aspectos para incrementar el desempeño laboral



Fuente: Tabla N°15

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: El 34.38% de los encuestados manifiestan que los aspectos que debían mejorar en el periodo 2012 y 2013 y que deben seguir perfeccionando para incrementar el nivel de desempeño laboral es la remuneración y planes motivacional, mientras que el 31,24% dicen que deberían ser los programas de capacitación. En consecuencia la empresa tendrá que enfocarse a las tres estrategias para incrementar el nivel de desempeño y así pueda crecer en el mercado de seguridad.

6. ¿Qué tipo de incentivos cree usted que debían utilizarse durante el periodo 2012 y 2013 y deben seguir manejando para premiar el desempeño laboral?

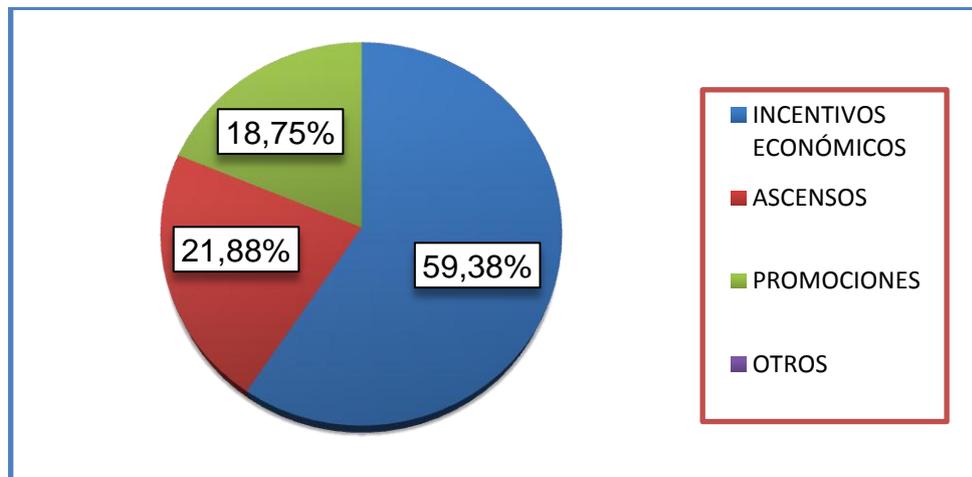
TABLA N° 18 Incentivos para premiar el desempeño laboral

OPCIONES	RESULTADOS	%
INCENTIVOS ECONÓMICOS	19	59,38
ASCENSOS	7	21,88
PROMOCIONES	6	18,74
OTROS		
TOTAL	32	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 21 Incentivos para premiar el desempeño laboral



Fuente: Tabla N°16

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: El 59,38% de los encuestados nos dice que la empresa debía utilizar durante el periodo 2012 y 2013 y deben manejar los incentivos económicos para premiar el desempeño laboral, mientras el 21,88% manifiestan con ascensos y el 18,74% con promociones.

7. Durante el periodo 2012 y 2013 ¿La empresa brindaba capacitaciones o entrenamiento para mejorar el desempeño laboral de manera?

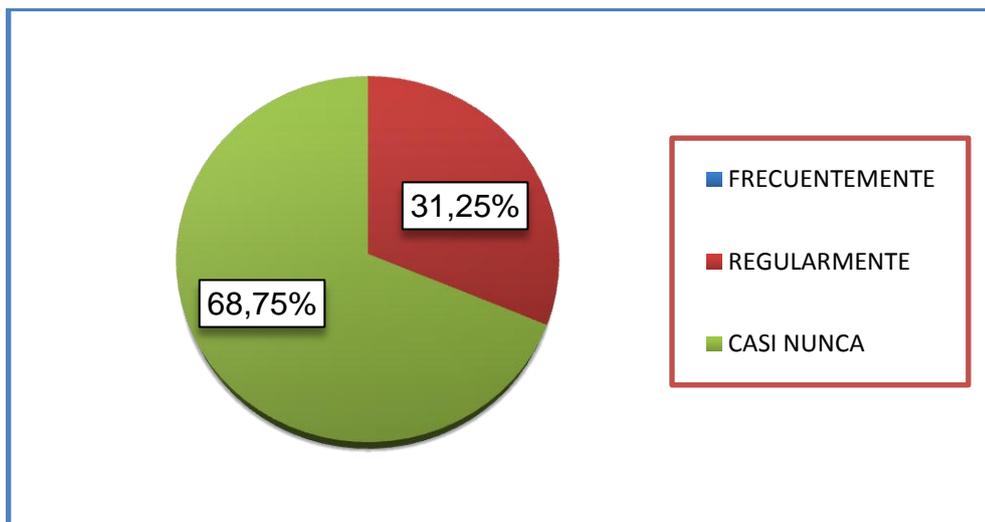
TABLA N° 19 Frecuencia que brinda capacitaciones la empresa

OPCIONES	RESULTADOS	%
FRECUENTEMENTE		
REGULARMENTE	10	31,25
CASI NUCA	22	68,75
TOTAL	32	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 22 Frecuencia que brinda capacitaciones la empresa



Fuente: Tabla N° 17

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: El 68,75% de las personas encuestadas, señalan que casi nunca brindaban capacitaciones o entrenamiento para mejorar el desempeño laboral durante el periodo 2012 y 2013, mientras que el 31,25% dice que regularmente existían capacitaciones.

8. ¿La capacitación que brindaba la empresa durante el periodo 2012 y 2013 para el personal era?

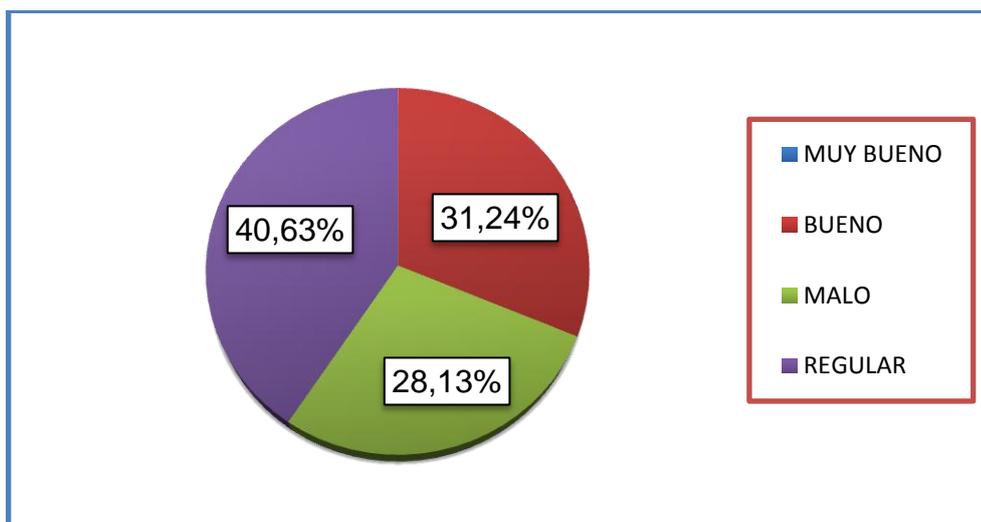
TABLA N° 20 Valoración de las capacitaciones

OPCIONES	RESULTADOS	%
MUY BUENO		
BUENO	10	31,24
MALO	9	28,13
REGULAR	13	40,63
TOTAL	32	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 23 Valoración de las capacitaciones



Fuente: Tabla N° 18

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: Del 100% de los encuestados, el 40,63% dicen que las capacitaciones que brindaba la empresa durante el periodo 2012 y 2013 eran Bueno, el 31,24 que era regular y el 28,13 aseguran que era malo.

9. Como evaluaría usted a la gestión de talento humano sobre las actividades que realizó para incrementar el rendimiento del desempeño laboral durante el periodo 2012 y 2013?

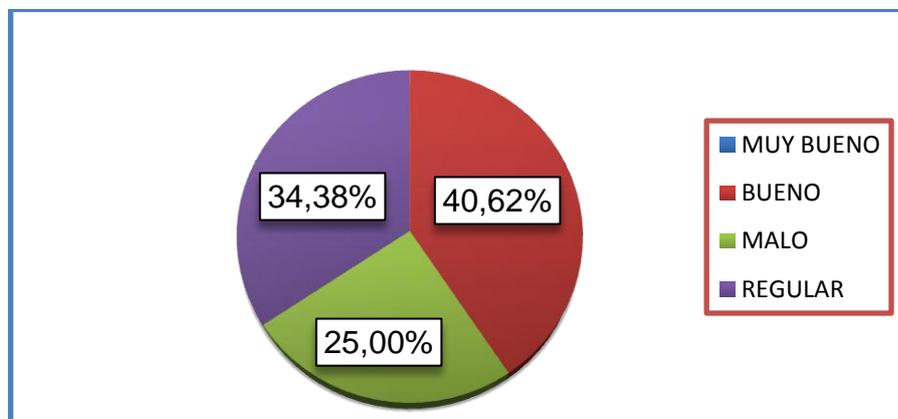
TABLA N° 21 Evaluación sobre las actividades realizadas de la gestión TTHH

OPCIONES	RESULTADOS	%
MUY BUENO		
BUENO	13	40,62
MALO	8	25,00
REGULAR	11	34,38
TOTAL	32	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 24 Evaluación sobre las actividades realizadas de la gestión TTHH



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: José Serrano

INTERPRETACIÓN: El 40,62% de los encuestados señalan que las actividades que realizó la gestión de talento humano para incrementar el rendimiento laboral durante el periodo 2012 y 2013 era Bueno, el 34,38% Regular y el 25% Malo.

3.6 Verificación de Hipótesis

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la empresa “G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.” de la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, se toma como referencia las preguntas y respuestas la número 9 de los clientes internos y la número 4 de los clientes externos para así proceder a realizar la verificación de la hipótesis para comprobar si es necesario o no la Implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano que permitirá mejorar el nivel de desempeño laboral del personal.

3.6.1 Hipótesis Nula

H0: La Gestión de Talento Humano de la Empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. **NO** incidirá en el rendimiento del personal durante el período 2012

3.6.2 Hipótesis alterna

H1: La Gestión de Talento Humano de la Empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. **SI** incidirá en el rendimiento del personal durante el período 2012

3.6.3 Nivel de Significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es del 5%

3.6.2 Elección De La Prueba Estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrada, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

Dónde:

X² = Chi cuadrado

∑ = Sumatoria

F_o = Frecuencias Observadas

Fe = Frecuencias Esperadas

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas del cuestionario como se muestra a continuación:

Pregunta N° 9:

¿Cree usted que la implementación de un adecuado sistema de gestión del talento humano hubiese permitido durante el periodo 2012 y 2013 y permitirá que actualmente se incremente el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa?

SI

NO

Pregunta N° 4

¿El sistema de gestión del talento humano que ha utiliza la empresa le ha permitido mejorar su desempeño laboral?

SI

NO

TABLA N° 22 Frecuencia observada

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CLIENTE INTERNO	3	1	4
CLIENTE EXTERNO	1	31	32

Fuente: Tablas N° 4 y 9

Elaborado por: José Serrano

TABLA N° 23 Frecuencia Esperada

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
CLIENTES INTERNOS	0,44	3,56
CLIENTES EXTERNOS	3,56	28,44

Fuente: Tablas N° 20

Elaborado por: José Serrano

3.6.3 Cálculo Del Grado De Libertad

Grado de libertad (gl) = (Filas – 1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(gl) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(gl) = (1) (1)$$

$$(gl) = 1$$

El valor tabulado de X^2 con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.84.

3.6.4 Cálculo Matemático

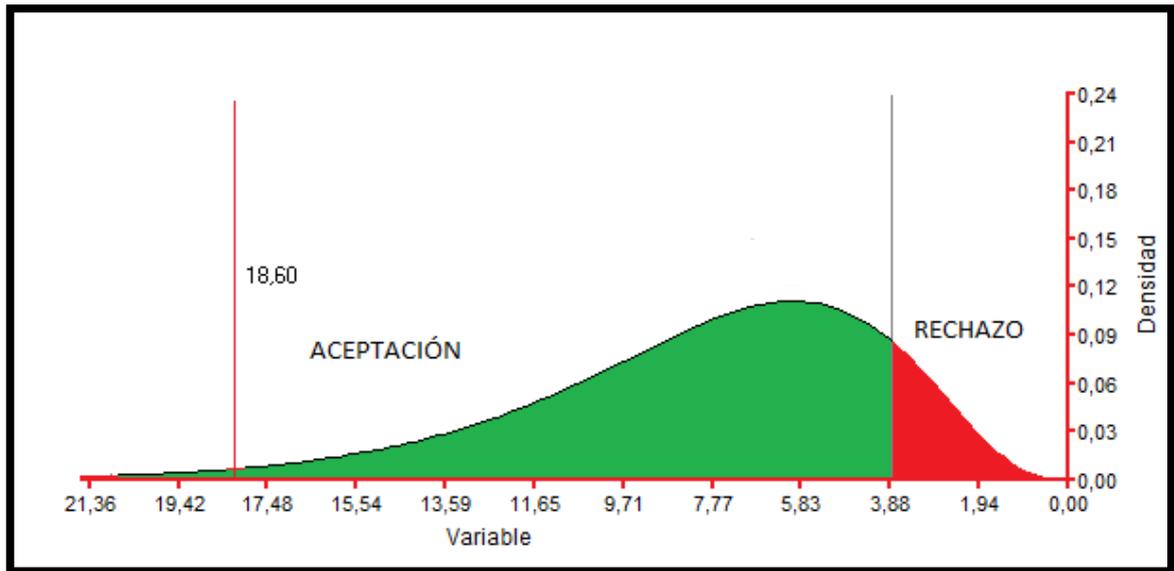
TABLA Nº 24 Cálculo Matemático del Chi-Cuadrado

$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$	O	E	(O-E)	(O-E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
E					E
Cientes Internos SI	3	0,44	2,56	6,53	14,69
Cientes Internos NO	1	3,56	-2,56	6,53	1,84
Cientes Externos Si	1	3,56	-2,56	6,53	1,84
Cientes Externos NO	31	28,44	2,56	6,53	0,23
Total				X	18,60

Fuente: Tablas Nº 20 y 21

Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO N° 25 Chi - CUADRADO



Fuente: Tablas N° 22

Elaborado por: José Serrano

3.6.5 Decisión Final

El valor de $X^2_t = 3,84 < X^2_c = 18,60$

Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la Implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano permitirá incrementar el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Y se rechaza la hipótesis nula.

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Mediante el diagnóstico efectuado en la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Se pudo evidenciar que la gestión del talento humano, aplicada, ha incidido en el rendimiento laboral de sus empleados. Pues en primer lugar la empresa no cuenta con un sistema de gestión del talento humano correctamente estructurada, en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y desarrollos se referiré, ya que lo manejan de una manera empírica, lo que impedía determinar el nivel de cumplimiento del personal de la organización.
- La falta de un proceso de evaluación del desempeño y programas de capacitación continua impidió al personal de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. responder de manera efectiva a los requerimientos de la empresa en sus puestos de trabajo; pues su nivel de conocimiento y desempeño laboral es bajo, quedando así de lado la opción de crecer profesionalmente.
- Debido a la débil gestión del talento humano de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. se concluye que es necesario adoptar el diseño de lineamientos estratégicos que permitan mejorar el rendimiento del personal.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda reestructurar la Gestión de Talento Humano, implementando un sistema de gestión del talento humano adecuado, con los diseños y procesos correctos, y así lograr un máximo aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa optimizando sus ganancias y poder ser más competitivo.
- Se recomienda realizar programas de evaluación del desempeño y capacitación continua que permita corregir y mejorar el rendimiento del personal en cada uno de los cargos a ellos encomendados.
- Se recomienda al Departamento de Gestión del Talento Humano de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. utilizar los diseños realizados en la presente investigación con la finalidad de valorar el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de los empleados en el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus funciones.

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA

5.1 Título

Implementar un Sistema de Gestión de Talento Humano para mejorar la eficiencia del personal de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.

5.2 Contenido de la Propuesta

5.2.1 Datos informativos

Institución ejecutora:	G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba
Dirección:	Av. Gonzalo Dávalos Mz. L # 19 y Cipreses.
Teléfono:	2943-520 - 0995635848
Beneficiarios:	Propietarios de la empresa y Clientes internos y externos
Responsable:	José Serrano, investigador, Mgs. Gema Paula, Tutor, Jefe de RR. HH.
Tiempo estimado:	7 meses
Inicio:	01 de Julio del 2015
Finalización:	Enero, 2016.
Costo:	\$5013.64

5.2.2 Antecedentes de la propuesta

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización o la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La evaluación del desempeño laboral juega un papel importante para el conocimiento del grado de nivel de aptitudes que tiene la persona para seguir ejerciendo su puesto; y poder tomar decisiones con respecto a los resultados obtenidos. Es importante que la empresa no sea solo la que evalúa sino la que también promueva y motive al personal a seguir buscando la perfección profesional, que apoye en los estudios, realice capacitaciones, seminarios, etc.

En toda empresa el talento humano es un recurso considerado muy esencial para el constante progreso de las actividades organizacionales, ya que son la fuerza de empuje para conseguir las metas que se han fijado. Para lo cual usualmente cuando una persona ingresa a trabajar es evaluado para conocer y determinar si es apto para el puesto vacante, por ende ya tuvo preparación previa; en fin al momento de su ingreso el aprendizaje y preparación no se queda hasta ahí sino que debe y necesita seguir cumpliendo con requerimientos necesarios que se van actualizando continuamente los cuales inciden en el desempeño de su trabajo y en los resultados que aporta a dicha entidad.

Las herramientas para mejorar la productividad de las empresas pueden tomar diversos caminos es así, que la propuesta de esta investigación ha demostrado que la planificación estratégica puede ser de ayuda al momento de mejorar los procesos productivos en la organización.

5.3 Justificación

La presente propuesta tiene como objetivo solucionar el problema actual de la empresa, que es el bajo nivel de desempeño laboral por ello, la Gestión del Talento Humano toma importancia, entendiéndose a ésta como la forma de gestionar todas las actividades de la empresa que generan un valor agregado, entre uno de ellas tenemos la evaluación del desempeño laboral que permite medir el grado de cumplimiento que tienen los empleados en relación a lo que requiere la empresa.

En concordancia con las tendencias actuales del mercado laboral, que impone la necesidad de contar con personas competentes, que sean capaces de cambiar viejos paradigmas y que se muestren positivas a enfrentar los cambios; el planteamiento del Proceso de Gestión de Talento Humano encamina al uso de Competencias. Se trata de que a través de los resultados de la evaluación se favorezca el desarrollo profesional de la persona, y así orientar el desempeño hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Ya no solo se requiere conocimientos técnicos, sino también habilidades, destrezas y aptitudes para lograr un desempeño superior.

Toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La gestión del talento humano debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

En razón de lo antes expuesto es imprescindible la existencia de un buen sistema de gestión de talento humano en la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Para supervisar, capacitar y tener motivado a su personal orientándolos al rendimiento como su eficiencia para mantenerlos entusiastas tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto la organización.

5.4 Objetivos

5.4.1 Objetivo General

Desarrollar un Sistema de Gestión de Talento Humano para mejorar la eficiencia del personal de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.

5.4.2 Objetivos Específicos

- Implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias requeridas.
- Implementar sistemas de reclutamiento, selección y evaluación y desempeño de personal por competencias
- Implementar programas de capacitación para mejorar el liderazgo y competencias de todo el personal.

5.5 Análisis de Factibilidad

Para el desarrollo de la presente propuesta se realizará un análisis interno y externo de la forma en que se lleva los procesos actuales con respecto a la gestión y al manejo del personal de la empresa, implementando un sistema de gestión del talento humano para un buen desempeño de los colaboradores de la organización.

5.6 Factibilidad Sociocultural

La empresa está enfocada a contribuir de manera eficiente a la colectividad es por eso que cada uno de los miembros de la empresa “G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.” están dispuestos a contribuir con el desarrollo de la mejora en la organización, ya que esta incidirá en el cumplimiento del objetivo que es el de contar con un equipo humano sólido que sea el apoyo incondicional para lograr una eficiente participación en el mercado, pero además se busca mejorar el desarrollo personal de sus colaboradores, para que puedan interactuar con la realidad existente,

contribuyendo a que se pueda formar una sociedad de calidad fundamentada en valores.

5.7 Factibilidad Organizacional

La empresa ha considerado factible que se ejecute la presente propuesta, ya que se cuenta con el apoyo de los propietarios, los directivos de la empresa y la participación de los empleados porque creen que es importante mejorar desempeño laboral con un clima agradable existiendo relación de compromisos con los valores de la empresa: lealtad, honestidad, constancia y responsabilidad, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

Es por eso que la organización ha decidido encaminar sus esfuerzos para que mejore su estructura logrando la participación activa de los distintos sectores, beneficiando a entes internos como el personal y externos como usuarios, organismos de control, proveedores, clientes, etc.

5.8 Factibilidad Económica Financiera

La organización desea invertir en un sistema de gestión de talento humano por los beneficios que éste dará a la empresa, además que contribuirá a la evolución económica porque habrá mayor productividad y se logrará tener clientes más satisfechos, lo cual atraerá nuevas plazas de mercados.

5.9 Fundamentación Científico Técnico

La Gestión del Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado.

Gestionar el talento humano es el reto principal que afrontan las empresas, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores para conseguir los mejores resultados.

Talento Humano: Es el ser humano visto desde una perspectiva moderna, donde el desarrollo de sus competencias individuales sea el capital que agrega valor a la empresa. Fernandez, (2005, p. 11).

Competencias: Se definen en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación. FERNÁNDEZ, J. (2005, p. 34).

Competencias Generales: Se llaman también competencias generales o genéricas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado. Alles, (2005, p 92).

Competencias Específicas: Son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos. Alles, M. (2005, p. 92).

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias que ofrece su potencial de desarrollo. Chiavenato, I. (2009, p. 245)

La evaluación del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Alles, M. (2005, p. 27).

Métodos de evaluación.

- a. La Evaluación por objetivos.
- b. La Evaluación por escalas gráficas.

- c. La Evaluación por medio de acontecimientos significativos.
- d. La Evaluación abierta.
- e. La Evaluación del desempeño basada en Gestión por competencias.

180° .Integral o 360°.

Evaluación integral O 360°.

Es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados. Por ejemplo, a una persona la evalúa su jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Alles, M. (2005, p. 145).

Indicadores de desempeño: Permiten medir el grado de contribución de un puesto de trabajo a los factores de éxito de la función en las que se encuadra. Constituyen el elemento de referencia de cada puesto para efectuar el despliegue de objetivos de los empleados a él asignados. Fernández, J. (2005, p. 34).

La gestión del talento humano es una nueva forma de manejar o gestionar a los colaboradores de la empresa, a través del desarrollo de competencias que reúnen conocimientos, destrezas y habilidades que cada persona debe cumplir en su cargo.

La evaluación del desempeño permite medir el rendimiento del empleado en torno a su comportamiento y a sus alcances en el desarrollo de sus funciones. Una evaluación integral permite que la persona pueda ser evaluada por todas las personas que están alrededor de su trabajo. Con los indicadores de gestión se pueden medir el avance de una evaluación del desempeño y los beneficios que este deja para la organización, así como la toma de decisiones que deban tomar los directivos para retener a los buenos talentos y mejorar a los que no se encuentran en niveles satisfactorios.

5.10 Metodología

En el trabajo de área se utilizó bibliografía referente a la Gestión del Talento Humano enfocado al uso de competencias para mejorar el desempeño laboral.

El presente plan que se desarrolla a continuación es el resultado de un profundo análisis de los detalles implicados en el proceso de gestión del Talento Humano de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. La información proporcionada está remitida a los archivos de la empresa existentes en la administración de la empresa. La gerencia y sus colaboradores fueron determinantes para conocer al detalle el accionar y funcionamiento de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Ubicada en la Ciudad de Riobamba.

5.11 Evaluación de las competencias del personal de la empresa

En el mundo empresarial, el concepto de competencia se refiere a desempeño efectivo de un rol. En este sentido, una ocupación se despliega en roles, como administrador, líder, motivador, negociador, planificador, diseñador, entre otros. El desempeño idóneo de cada rol está asociado a una o más competencias, tales como pensamiento analítico, pensamiento estratégico, capacidad de negociación, impacto e influencia, pensamiento creativo, entre otros.

En la organización no todos los cargos tienen que dominar la misma competencia ya que el Gerente cumple un rol diferente al de los empleados o a los Jefes de Unidad así como de los Supervisores.

Por lo que es necesario evaluar las competencias de los miembros de la empresa de acuerdo a los perfiles de competencias que deben cumplir en sus cargos.

En los perfiles siguientes se muestran las Competencias Generales y específicas por puesto y se asignará una calificación en grados de cumplimiento así:

TABLA N° 25 Indicadores de Calificación de Competencias.

Indicador	Calificación	% DE DOMINIO DE LA COMPETENCIA
A	Alto	91 – 100 %
B	Bueno, dentro del estándar.	76 – 90%
C	Mínimo, necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.	61 – 75%
D	Insatisfactorio, en este rango el grado no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en un nivel mínimo.	45 – 60%

Elaborado por: José Serrano

Para realizar la calificación de competencias se identificará los cargos con los que cuenta la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Para asignar la calificación de acuerdo al perfil que debe cumplir la persona que ocupa el puesto.

TABLA N° 26 Cargos del Personal de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.

CARGO	N° DE PERSONAS
Gerente	1
Secretaria General	1
Jefe Financiero	1
Asistente	1
Personal Operativo	32
TOTAL	36

Elaborado por: José Serrano

Las competencias se identifican en Generales y Específicas, las primeras son generales para la empresa, mientras que las segundas son específicas del cargo. El número de competencias se enlistará de acuerdo a los niveles de jerarquía así: nivel ejecutivo 13, nivel intermedio 11 y nivel inicial 9; ya que no todos los cargos tienen las mismas exigencias.

5.11.1 Calificación de las Competencias de acuerdo a los perfiles que debe cumplir el personal de la empresa C4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda.

TABLA N° 27 Perfil de Competencias del Gerente General

N°	Nombre de Competencia	Calificación				%
		A	B	C	D	DOMINIO
GENERALES						
1	Compromiso de la Organización		X			0,83
2	Calidad de trabajo		X			0,80
3	Adaptabilidad al cambio	X				0,92
4	Innovación			X		0,70
5	Autocontrol		X			0,85
6	Orientación a los resultados			X		0,70
ESPECIFICAS						
7	Liderazgo		X			0,85
8	Comunicación Eficaz		X			0,82
9	Orientación al cliente Interno y externo		X			0,77
10	Capacidad de planificación y organización			X		0,68
11	Dirección de personas				X	0,54
12	Gestión de cambio y desarrollo de la organización			X		0,70
13	Pensamiento estratégico			X		0,75
Total						9,93

Elaborado por: José Serrano

El resultado de 9,93 dividido para 13 competencias que debe cumplir el Gerente General se obtiene un promedio de 76%.

Es decir el Gerente, cumple con un 76% de las competencias de su cargo se encuentra dentro de los estándares del puesto ya que se encuentra en un nivel B se cumple con los resultados y se gestiona el cambio y el Desarrollo de la Organización, sin embargo es importante que mejore en las competencias de innovación, orientación a resultados, capacidad de planificación y organización, y Dirección de Personas que son uno de los puntos débiles de la organización que no le ha permitido mejorar su estructura interna.

TABLA N° 28 Perfil de Competencias de la Secretaria General

N°	Nombre de Competencia	Calificación				%
		A	B	C	D	DOMINIO
GENERALES						
1	Compromiso de la Organización		X			0,80
2	Calidad de trabajo		X			0,78
3	Adaptabilidad al cambio		X			0,80
4	Autocontrol		X			0,85
5	Orientación a los resultados		X			0,76
ESPECIFICAS						
6	Comunicación eficaz y escucha activa		X			0,76
7	Iniciativa y capacidad de trabajo			X		0,61
8	Cooperación y buen criterio		X			0,76
9	Modalidades de Contacto		X			0,80
10	Dinamismo y energía			X		0,65
				Total		7,57

Elaborado por: José Serrano

El total obtenido de 7,57 dividido para las 10 competencias que debe cumplir la Secretaria General se obtiene que su cumplimiento con el perfil es del 75% que cumple con los requisitos mínimos requeridos por el puesto porque de acuerdo a la calificación se encuentra en un nivel C, sin embargo tiene competencias

que debe mejorar en cuanto a la iniciativa y capacidad de trabajo y el dinamismo y energía.

TABLA Nº 29 Perfil de Competencias del Jefe Financiero

Nº	Nombre de Competencia	Calificación				%
		A	B	C	D	DOMINIO
GENERALES						
1	Compromiso de la Organización		X			0,80
2	Calidad de trabajo			X		0,75
3	Adaptabilidad al cambio		X			0,80
4	Integridad		X			0,76
5	Autocontrol		X			0,80
6	Orientación a los resultados			X		0,61
ESPECIFICAS						
7	Responsabilidad y pro actividad			X		0,70
8	Capacidad de Planificación y organización			X		0,65
9	Capacidad de decisión			X		0,61
10	Análisis numérico		X			0,80
11	Capacidad de resolución de problemas			X		0,65
12	Poder de negociación		X			0,76
13	Capacidad de trabajar con ética profesional de acuerdo a la legislación vigente.		X			0,76
Total						9,45

Elaborado por: José Serrano

El Jefe Financiero obtiene un puntaje de 9,45 que promediados con las 13 competencias se obtiene que su porcentaje de cumplimiento es del 73% y se encuentra en un nivel C es decir que se encuentra en un mínimo necesario para el puesto, sin embargo sus debilidades están en la orientación a

resultados, la capacidad de decisión y de resolución de problemas que no tiene niveles bajos pero que si puede mejorarlos.

TABLA N° 30 Perfil de Competencias del Asistente.

N:	Nombre de Competencia	Calificación				%
		A	B	C	D	DOMINIO
	GENERALES					
1	Compromiso de la Organización		X			0,80
2	Calidad de trabajo			X		0,70
3	Autocontrol		X			0,85
4	Orientación a los resultados			X		0,61
	ESPECIFICAS					
5	Trabajo en Equipo				X	0,50
6	Tolerancia a la presión			X		0,61
7	Cumplimiento de tareas y objetivos			X		0,75
8	Flexibilidad			X		0,75
9	Aprendizaje Continuo			X		0,75
			Total			6,32

Elaborado por: José Serrano

En la calificación del asistente de la Empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Se obtiene un resultado de 6,32 que dividido para sus nueve competencias tenemos un promedio de 70%, que está en los niveles mínimos de exigencia del puesto, cabe recalcar que es importante que se mejore estos niveles para que la empresa pueda mejorar internamente y que sus niveles de productividad vayan creciendo gradualmente.

Resultado final

Después de haber realizado la calificación de competencias se obtiene el siguiente grado de cumplimiento.

TABLA N° 31 Calificación del Cumplimiento de Competencias del Personal

CARGO	PORCENTAJE DE DOMINIO
Gerente General	76%
Secretaria General	75%
Jefe Financiero	73%
Asistente	70%
SUMA TOTAL	294%

Elaborado por: José Serrano

Promedio de Cumplimiento= 74%

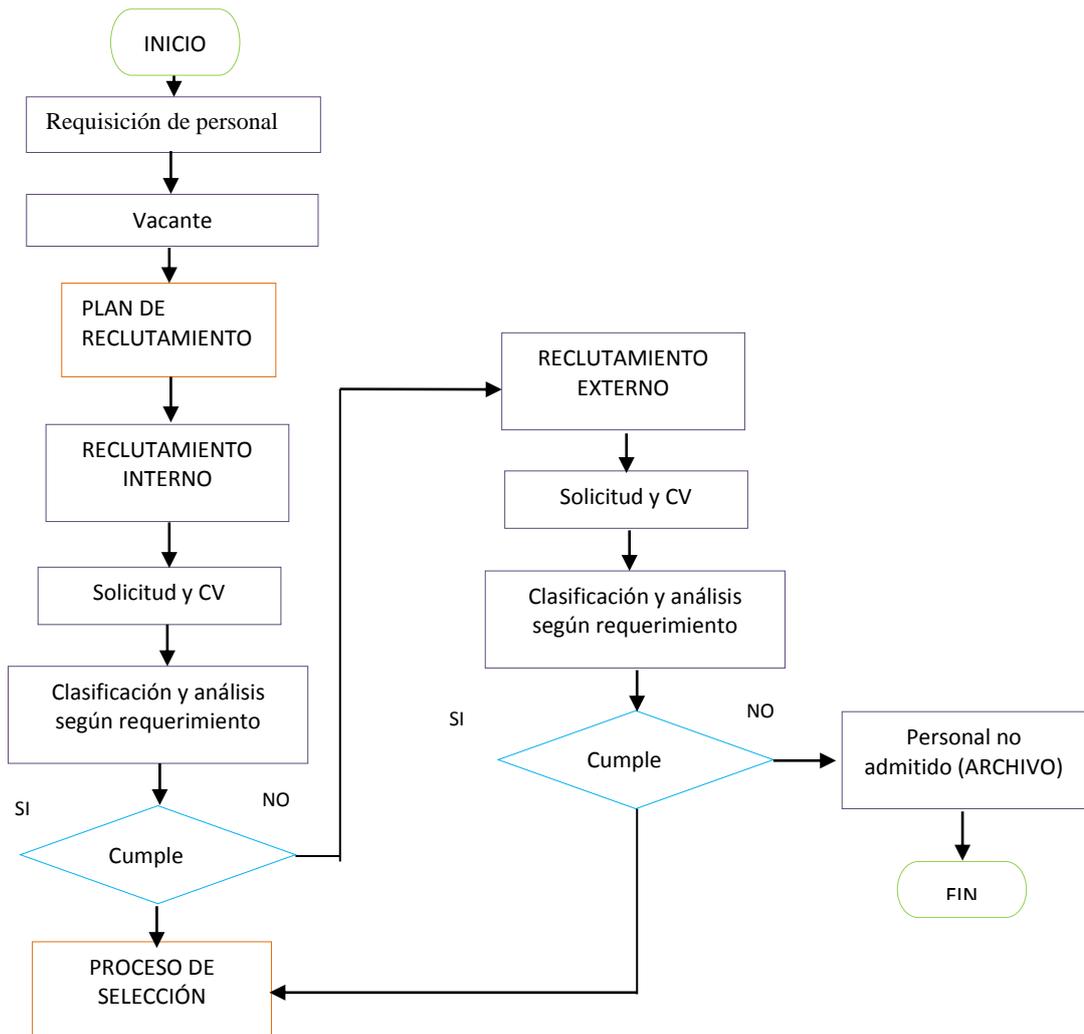
El resultado obtenido del 74% de grado de cumplimiento de competencias demuestra que la organización no está realizando un análisis en ciertas áreas que son las que le impiden crecer, sin embargo podemos desatacar que cuenta con importantes puntos fuertes que se consolidan como soportes fundamentales de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA., en sus puntos débiles debería utilizar Programas de Desarrollo para mejorar las Competencias del Personal que trabaja en la misma ya que es importante recalcar que hay perspectivas de crecimiento y se debe educar al Talento Humano para que sea el soporte en el desarrollo de la organización.

5.12 Reclutamiento por Competencias

La propuesta de este plan de reclutamiento bajo el modelo de competencias es de mucho interés para plantear ciertos procedimientos estratégicos y uno como futuro empresario debe ir adquiriendo cierto conocimiento porque afirmo que en un determinado momento haré uso de dicha investigación. El tema plan de reclutamiento consiste en una alternativa para los gerentes, es decir, tener una

buena selección al contratar personal calificado, que porte consigo todas las cualidades disponibles para ejercer el trabajo que le toca encaminarse, y se debe partir de una buena planificación de talentos humanos, de esa manera se obtendrá un buen reclutamiento de personal, logrando así personal calificado, eficaz y eficiente. A partir de aquello planteamos el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 26 Diseño de un Proceso de Reclutamiento



Elaborado por: José Serrano

5.12.1 Plan de Reclutamiento.

Así pues dentro de la empresa en la cual estamos realizando el presente tema de Tesis hemos podido observar que se realizan procesos de manera regular

sin basarse en las competencias necesarias que tiene que poseer el personal que trabaja en la organización.

El reclutamiento de personal es un proceso en el cual se atrae candidatos con unas cualidades específicas para cubrir una necesidad de vacante en la empresa.

De acuerdo a la información suministrada por parte de la empresa ésta no cuenta con un buen formato de solicitud de empleo basada en competencias ya que la misma no contiene toda la información necesaria y esta situación puede acarrear problemas más adelante.

Después de conocer la situación podemos encaminarnos a presentar una propuesta de solicitud de trabajo para que la empresa pueda utilizar y facilitar a futuro los procesos de reclutamiento cuando así lo ameriten, esta solicitud la encontramos en la TABLA N°32, así como, la propuesta a llenar de un Curriculum Vitae que será adjuntado a la solicitud del postulante, esta misma se encuentra en la TABLA N°33.

La solicitud de empleo permitirá recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto, así también, es una herramienta que le servirá a la empresa como registro para incluir al candidato en la base de datos. Como parte del proceso de preselección es necesaria la recepción de los Curriculum Vitae de manera estandarizada según el formato propuesto y se analiza para así preseleccionar a los candidatos basándose en los perfiles definidos por competencias.

También hemos visto que el mercado de talentos humanos basado en competencias está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o disponibles. Estos, pueden ser reales o potenciales. Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa.

TABLA N° 32 Formato de Solicitud de Trabajo

SOLICITUD DE TRABAJO		
Sistema de Administración de Recursos Humanos por Competencias		
Suplemento del Registro Oficial N° 321 Año II		
Nombre del postulante:.....		
Fecha de nacimiento:..... Nacionalidad..... C.I.....		
Dirección:.....		
Comunidad:..... Teléfono:		
Nivel de Instrucción:.....		
Título Académico:.....		
Colegio en que cursó sus estudios:		
Universidad donde cursó sus estudios:		
Año de graduación:		
Área de competencia solicitada: (inscribirse en sólo una)		
<input type="checkbox"/> Contador General	<input type="checkbox"/> Jefe de Oficina	<input type="checkbox"/> Guardia de seguridad
<input type="checkbox"/> Supervisor	<input type="checkbox"/> Asistente General	<input type="checkbox"/> Jefe Financiero
	<input type="checkbox"/> Secretaria	
Sírvase Leer:		
Art. 232.- Efectos del contrato colectivo.- La contestación totalmente afirmativa por parte del requerido, el acuerdo de las partes obtenido en la Audiencia de Conciliación y la resolución del Tribunal de Conciliación y Arbitraje, tendrán los mismos efectos obligatorios del contrato colectivo de trabajo.		

Fecha:.....

.....

Firma del Postulante

Elaborado por: José Serrano

TABLA N° 33 Formato de Curriculum Vitae

CURRICULUM VITAE		
ANTECEDENTES PERSONALES		
Nombres / Apellidos.....		
Fecha de Nacimiento.....		
C.I:.....		
Dirección:.....		
Ciudad:.....		
Celular.....		
Título Profesional.....		
Estudios:		
Primaria		
Secundaria		
Estudios Superiores:		
Universidad		
Posgrado		
Doctorado		
Cursos de Especialización		
Fecha	Instituto que otorga	Curso
REFERENCIAS LABORALES:		
1) Desde..... Hasta.....		
Nombre de la Empresa o Institución		
Dirección.....		
Cargo que desempeño.....		
Descripción de responsabilidades		
2) Desde..... Hasta.....		
Nombre de la Empresa o Institución		
Dirección.....		
Cargo que desempeño.....		

Descripción de responsabilidades.....			
Referencias Profesionales:			
Nombres y Apellidos	Profesión	E-mail	Teléfonos
Referencias Personales:			
Nombres y Apellidos	Profesión	E-mail	Teléfonos

Elaborado por: José Serrano

5.12.2 Reclutamiento interno

Se deberá tomar mucho en cuenta que el talento humano que alberga la empresa G4S SECURE SOLUTIONS CIA. LTDA. Es muy amplio y diverso por sus cualidades y compromisos; ya que, en muchas organizaciones existe la tendencia a desvalorizar al propio personal; sin analizar primero si algún colaborador puede cubrir la posición disponible, por ello es necesario que la organización realice una exploración interna, pues el reclutamiento debe iniciar en la propia compañía, luego de agotar este análisis se deberá salir al mercado.

De esta manera podemos dar un ejemplo de un formato de convocatoria para reclutar a un mismo candidato de la empresa, este formato lo detallamos en la TABLA N°34, el mismo que deberá ser colocado en un lugar visible para que sea observado por todo el personal, en este ejemplo podemos describir el puesto vacante, las características que se requiere para cumplir dicho puesto y el tiempo máximo de postulación.

A partir de esta convocatoria de reclutamiento interno, se deberá analizar de manera objetiva si hay o no algún candidato que se adapte a las necesidades de ese momento sin partir de juicio previo alguno, ni a favor ni en contra.

TABLA N° 34 Ejemplo de convocatoria de vacante para Reclutamiento Interno.

CONVOCATORIA PARA CUBRIR VACANTE	
<p>Riobamba, ___ de _____ del _____</p> <p>La empresa SECURE SOLUTIONS CIA. LTDA. G4S solicita a todo el personal que desee postularse para cubrir el puesto de jefe financiero el mismo que deberá presentar la buena imagen de la organización, de hacer llegar la información a cada uno de los individuos de los diferentes lugares que están junto al proyecto, de potencializar sus valores y sus ganas de salir adelante.</p> <p>Las principales competencias específicas requeridas son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sencillez• Valor para el riesgo• Esfuerzo• Conducción de procesos• Motivador• Habilidad y sensibilidad para trabajar con grupos humanos• Dinamismo	
<p>Nota: La fecha máxima de postulación será de 30 días a partir de la publicación.</p>	

Elaborado por: José Serrano

5.12.3 Reclutamiento Externo

Cuando la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Recorra a este procedimiento de reclutamiento externo ameritará hacerlo en fuentes externas que puede ser de la misma localidad aledaña a la empresa e inclusive a futuro cuando el proyecto actual entre en fase de producción este deberá acudir a un reclutamiento externo internacional, pero por el momento nosotros en la propuesta de la presente tesis haremos hincapié solo a esta parte del reclutamiento externo local. Este mismo puede consumir mucho tiempo, ser caro e incierto.

Sin embargo estas fuentes podemos convertirlas en orígenes relativamente baratas tales como:

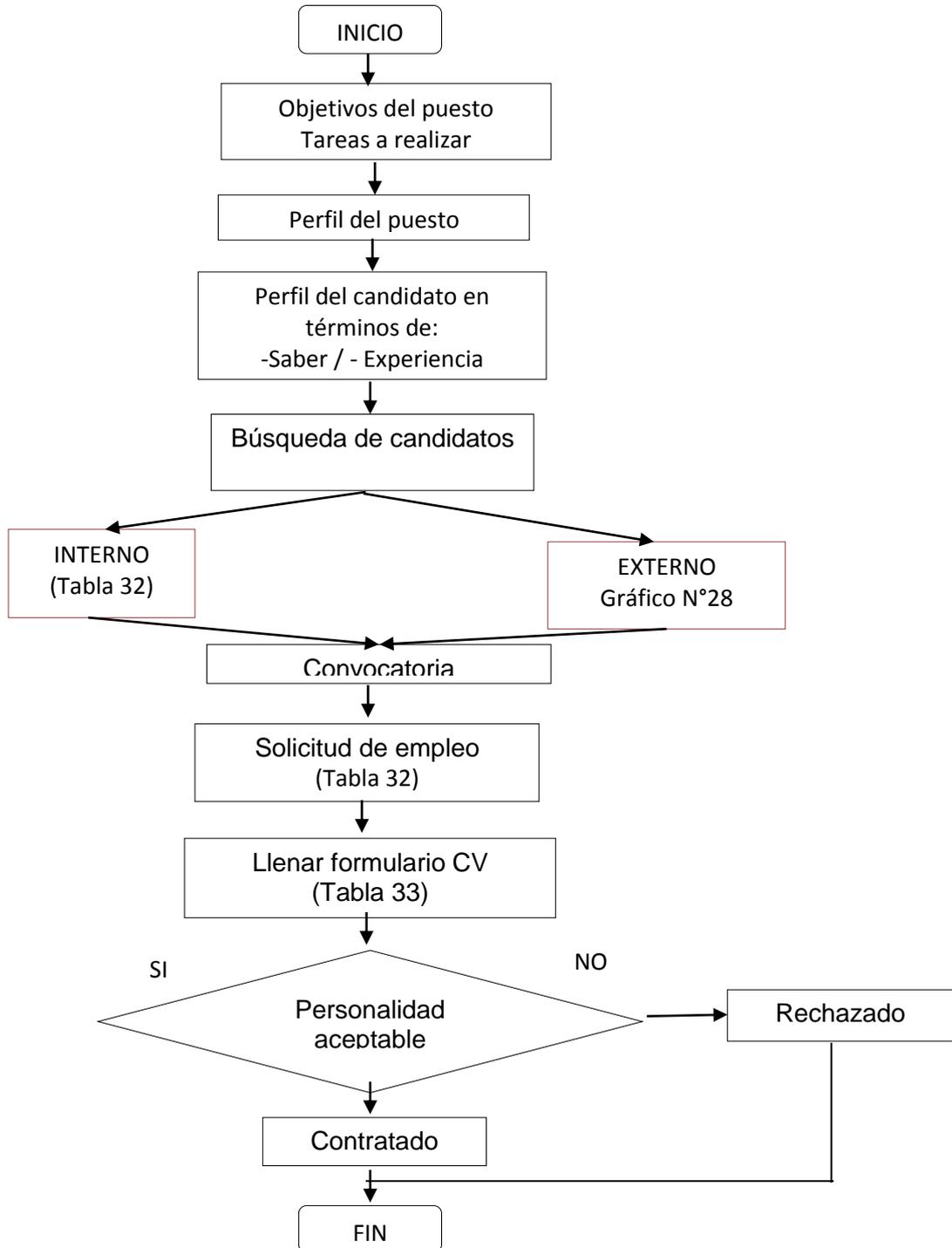
- Recomendaciones de empleados actuales
- Anuncios en diarios y revistas especializadas
- Reclutamiento virtual
- Banco de datos de candidatos

Para el reclutamiento en base a la publicación en medios de comunicación como anuncios en diarios locales o en bolsas de empleo vía internet son recursos económicamente eficaces, pero estos deben representar la imagen de la empresa; por lo tanto, debe ser directo y claro, con una excelente presentación y contenido; el mismo que debe llevar los siguientes puntos:

- Definir la empresa, es decir, el nombre de la compañía, o la industria a la que representa.
- Describir la posición: contenido, responsabilidades, lugar de trabajo, y cualquier otro dato relevante.
- Requisitos excluyentes y no excluyentes.
- Frase indicando que se ofrece: desarrollo de carrera, salario, beneficios, etc.

- Indicaciones finales: a dónde escribir o lugar donde presentarse, plazo de recepción de Curriculum Vitae. Un ejemplo de anuncio se encuentra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 27 Plan de reclutamiento por competencias



Elaborado por: José Serrano

GRÁFICO Nº 28 Ejemplo de anuncio para el reclutamiento externo



**SOLICITA:
GUARDIAS DE SEGURIDAD**

PERFIL: Edad de 18 a 45 años Mínimo Bachiller Experiencia no necesaria	OFRECEMOS: Prestaciones de ley Excelente sueldo Bonos económicos Contratación inmediata
--	---

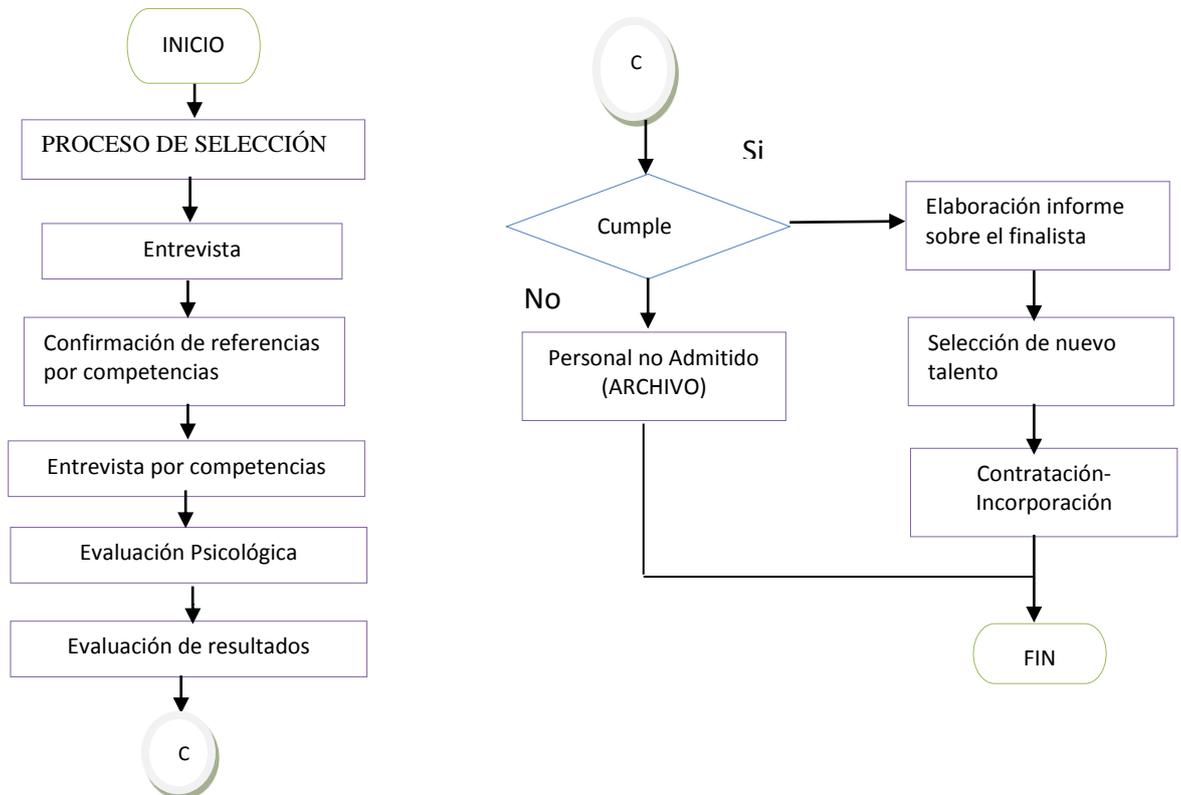
**PRESENTARSE EN LA AV. GONZALO DÁVALOS MZ. L # 19
Y CIPRESES.
TELÉFONO: 2943-520 - 0995635848**

Elaborado por: José Serrano

5.12.4 Plan de Selección por competencias

Este plan se elaboró para que, la organización tome en cuenta un nuevo enfoque y adopte la Gestión de Talento Humano por Competencias, y consiga encontrar y desarrollar en sus colaboradores, los comportamientos de alto desempeño que garantice el éxito en la realización de sus tareas. Y por consiguiente, nos proponemos a exponer el proceso de selección para la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Que se detalla en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 29 Proceso de Selección por competencias



Elaborado por: José Serrano

5.12.5 Pasos de la selección por competencias

El proceso tanto de reclutamiento y selección se presenta a partir de la requisición de personal, las razones para iniciar este proceso son: cubrir un nuevo puesto (creación de una nueva posición); sustituir a un trabajador ya sea por su rendimiento, jubilación o renuncia o porque se empieza con nuevas actividades dentro de la empresa que obliga a contar con más personal.

5.12.5.1 Entrevista inicial

Tendrá como objetivo inicial conocer al aspirante, realizar preguntas de sondeo que permitan indagar acerca de la experiencia laboral, en esta entrevista se procurará averiguar las competencias que el postulante presente sin llegar a la profundidad, permitirá confirmar que el candidato cumpla con los requisitos excluyentes del cargo (requisitos específicos por ejemplo: títulos, idiomas, experiencia).

Mediante esta primera entrevista se obtiene finalistas que pasarán a la entrevista por competencias, la cual requiere de más tiempo y preparación. Se empieza a completar la información de la guía para la preparación de la entrevista expuesta en la TABLA N°35, la misma que cuenta con puntos claves que se deben tratar en la entrevista inicial.

Tabla N° 35 Guía para la preparación de la entrevista

		
Fecha/...../.....	Nombre:
		Puesto:
Temas a relevar		Comentarios
Estudios (formales y otros) Máximo nivel alcanzado, por qué estudió esa carrera, desempeño como estudiante (tiempo y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas		
Historial laboral. Empresas, puestos, funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria.		
Experiencia para el puesto. Que experiencia contribuye para el puesto requerido		
Motivación para el puesto. Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.		
Relaciones Interpersonales. En función del perfil buscado, cómo es la adaptación del candidato.		
Apariencia Exterior. Aspectos físicos y modales. Comunicación verbal: voz claridad, vocabulario. Actitud		

Elaborado por: José Serrano

5.12.5.2 Confirmación de referencias por competencias.

En esta fase, el personal encargado del proceso de selección de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Deberá contactar a las referencias colocadas del postulante en el C.V. ya mencionado anteriormente, procurar hablar con el jefe inmediato de la empresa en la que trabajó y preguntar acerca de su desenvolvimiento en el cargo enfocándose en las competencias que desea evaluar; además, de confirmar las referencias en base a competencias también se debe confirmar referencias en aspectos educacionales, laborales, etc.

5.12.5.3 Entrevista por competencias

Es nada más el dialogo que en sí mismo debe estar bien dirigido formulando adecuadamente las preguntas, de esta dependerán las respuesta que se reciban. El éxito de la entrevista dependerá mucho de cómo se pregunta y de saber escuchar; para ello, es importante que se formulen preguntas fáciles de entender, realizar una pregunta a la vez, evitar que las preguntas condicionen las respuestas.

Como ya es de conocimiento existen distintos tipos de preguntas (cerradas, abiertas, sondeos entre otras) que serán aplicadas en una entrevista y en la contratación de personal basado en competencias expuestas en la TABLA N°36 aquí podremos encontrar preguntas que permitan averiguar acerca de las competencias del postulante.

Pero se ha visto necesario para una adecuada entrevista proponer algunos pasos entre ellos:

- Preparación de la entrevista
- Desarrollo de la entrevista

TABLA Nº 36 Ejemplo de preguntas que permitan averiguar acerca de las competencias del postulante.

	
Preguntas sugeridas definición de las preguntas	Preguntas sugeridas Definición de la competencia
<p>a) ¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente?</p> <p>b) Pudieran relatar una situación a modo de ejemplo</p> <p>c) Frente a una situación en que haya tenido que presentar una propuesta, y antes de hacerlo ¿Cómo pensaba que le iba a ir? ¿Cómo le resultó al final?</p> <p>d) Cuando Uds. tiene un problema extremadamente complejo ¿siente que Uds. podrá resolverlo? Pudieran relatar una situación a modo de ejemplo</p> <p>e) Reláteme alguna situación que usted considere como muy difícil, esas que son casi imposibles, ¿Pensó que Uds. de todos modos lo podía resolver?</p>	<p>Confianza en sí mismo</p> <p>Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.</p>

Elaborado por: José Serrano

5.12.5.4 Preparación de la entrevista

Sugerimos que para realizar la entrevista, es necesaria esta preparación ya que es importante tomarse el tiempo necesario para revisar el C.V. de la persona que este deseando incorporarse a la empresa, revisar sus antecedentes antes de recibirlo personalmente; además, la persona que vaya a

realizar la entrevista debe conocer con precisión los objetivos de la organización, haber revisado previamente el perfil del puesto; preparar preguntas básicas que se formularán, organizar el tiempo y preparar un ambiente o lugar adecuado en donde se realizará esta actividad.

Para que puedan llevar a cabo esta fase, se ha propuesto un diseño de guía para la preparación de la entrevista que ya lo habíamos mencionado anteriormente; así también, un formato para el registro de la entrevista por competencias expuesto en la TABLA N°37.

Es de suma importancia preparar preguntas que se realizarán al postulante y de esta manera averiguar las competencias que posee, para ello podemos utilizar el ejemplo de preguntas que permitan averiguar acerca de las competencias del postulante.

Al ser una entrevista por competencias, ésta puede tomar mucho tiempo, este mismo dependerá de la experiencia que tenga la persona en realizar dicha entrevista; de tal manera, que se pueda obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistador deberá implantar en situaciones reales, relacionadas con las competencias que se han definido previamente para la posición.

TABLA N° 37 Registro para la entrevista por competencias

		
Fecha:/...../.....		
Entrevistado:		Edad:
Título:	Idiomas:	Puesto requerido:
Trabajo actual o último		Empresa:
# empleados:		Otros:
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		

Funcional:	Sectores o cargos:			
Principales funciones:				
PLAN DE CARRERA				
Personal	En la organización			
Enaños				
EXPERIENCIA ANTERIORMENTE RELEVANTE (tipo de empresa, funciones, # años)				
RESPONSABILIDAD DEL CARGO				
	Informar	Colaborar	Controlar	Persuadir
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Secundaria	Universidad		Posgrado	
Conocimientos especiales				
Idiomas	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Ingles				
Indicar: Muy bien/ bien / regular				
Lugar de residencia:	Disponibilidad para viajar:		Disponibilidad para mudarse	
Movilidad Propia:	Estado Civil:		Número de hijos	
Comentarios finales:				
Presentación general:		Expresión verbal		
Competencias evidencias				
Requerida por el perfil	Grado			Evidencia
	A	B	C	D
A: Alto	B: Bajo		C: Mínimo	D: Insatisfactorio

Elaborado por: José Serrano

5.12.5.5 Desarrollo de la entrevista

En este punto haremos hincapié que mientras se realiza o desarrolla la entrevista, es importante registrar toda la información posible, de tal manera que facilite la posterior elaboración de informes para poder realizar la selección correcta de la persona idónea a ocupar el puesto.

5.12.5.6 Evaluación Psicológica

Mediante este punto sugerimos a la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. Aplicar un test de inteligencia para medir por ejemplo si el candidato se encuentra inferior al término medio; por lo cual, adjuntamos la siguiente evaluación psicológica elaborada con el fin de medir el potencial del candidato en la TABLA N°38.

TABLA N° 38 Evaluación psicológica aplicada al proceso de selección

	
EVALUACIÓN 1	
TEST PSICOMÉTRICO WONDERLIC	
Nombre:	Fecha:
(Por favor llenar en letra imprenta)	
LEA ESTA PÁGINA CON TODO CUIDADO, HAGA EXACTAMENTE LO QUE SE LE DICE, NO PASE LA PÁGINA HASTA QUE NO SE LE INDIQUE QUE ASÍ LO HAGA.	
Esto es un examen para probar la habilidad individual, para resolver un problema. El cual contiene varios tipos de preguntas. A continuación presentamos una pregunta modelo con su respectiva solución:	

Cosechar es lo opuesto de:

Obtener 2. Animar 3. Continuar 4. Salir 5. Sembrar(5)

La respuesta correcta "Sembrar". (Ayuda mucho subrayar la palabra que es correcta). La palabra que es correcta esta numerada con el 5. Por lo tanto escriba el número 5 entre paréntesis al final de la línea.

Conteste la siguiente pregunta modelo usted mismo:

La gasolina se vende por 23 ctvs. Por cada galón. ¿Cuánto costará cuatro galones? ()

La contestación correcta es 92 ctvs. No hay nada que subrayar, de manera que ponga únicamente 92 ctvs. Entre los paréntesis.

A continuación presentamos otro ejemplo:

GUARDIA MENOR ¿Tiene estas palabras?

1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa ni lo mismo ni lo opuesto ()

La contestación correcta es "no significa ni lo mismo ni lo opuesto" la que es el número 3, de manera que lo único que hay que hacer es poner el número "3" entre los paréntesis al final de la línea.

Cuando la contestación a una pregunta es una letra o un número, ponga la letra o el número entre los paréntesis.

Todas las letras deben ser escritas en mayúsculas.

Esta prueba contiene 50 preguntas. Es improbable que Ud. pueda acabar todas

las	
<p>37 preguntas, pero trate de contestar las más que pueda. Luego que el examinador, le diga que conteste muy rápidamente, lo que quizá sea causa para equivocaciones, a pesar de que hay que tratar de contestar correctamente el mayor número posible de ellas. Las preguntas son más difíciles cada vez a medida que el examen progresa, por esa razón no para por alto ninguno de ellas si le es posible. No pierda mucho tiempo en un solo problema. El examinador no le contestará ninguna pregunta, una vez que el examen haya empezado.</p> <p>Ahora ponga su lápiz sobre la mesa y espera el momento en el que el examinador le diga que empiece.</p> <p>No voltee la página hasta que no se le diga</p>	
<p>1.- El último mes del año es: 1. enero 2. Marzo 3. Julio 4. Diciembre 5. Octubre</p>	()
<p>2.- CAPTURA es lo opuesto:</p> <p>1. Lugar 2. Soltar 3. Riesgo 4. Ventar 5. Degradar</p>	()
<p>3.- La mayor parte de las palabras que siguen, son parecidas. ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras?</p> <p>1. enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre</p>	()
<p>4.- La mayor parte de las palabras que siguen, son parecidas. ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras?</p> <p>1. enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre</p>	()
<p>5.- Conteste SI O NO – si es que R.S.V.P significa “contestación necesaria</p>	()
<p>6.- USUAL es lo opuesto de: 1. Rato 2. Habitual 3. Participar 4. Fardo 5. Cuadrilla</p>	()
<p>7.- ¿Cuál figura puede ser hecha de estas dos partes?</p>	()
<p>8.- Fíjese en la línea de números que siguen. ¿Qué número debe seguir?</p> <p>8 4 2 1 ½ ¼</p>	()
<p>9.- CLIENTE PARROQUIANO --- Estas palabras tienen:</p>	()

1. significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto	
10.- ¿Qué palabra debajo está relacionada a oler como masticar los dientes?	()
1. Dulce 2. Hediondez 3. Olor 4. Nariz 5. Limpio	
11.- OTOÑO es lo opuesto de:	()
1. Vacación 2. Verano 3. Primavera 4. Invierno 5. Otoño	
12.- Un tren viaja 300 pies en ½ segundo. A la misma velocidad ¿Cuántos pies viajarán en 10 segundos?	()
13.- Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos ¿Es el último?:	()
1. Verdadero 2. Falso 3. Incierto	
Estos muchachos son niños normales. Todos los niños normales son activos.	
Estos muchachos son activos.	
14.- REMOTO es lo opuesto de:	()
1. Recluido 2. Cerca 3. Lejos 4. Irreflexivo 5. Exacto	
15.- Limones se venden a 3 por 10 ctvs. ¿Cuánto costará 1 ½ docena?	()
16.- ¿Cuántos de los varios artículos enumerados abajo son el exacto duplicado del mismo?	()
84721	84721
9210651	9210561
14201201	14210210
96101101	96101060
88884444	88884444
17.- Supongamos que usted arregla las siguientes palabras de tal manera que formen un enunciado verdadero. Y luego escriba la última letra de la última palabra, como respuesta a este problema. Siempre una Verbo frase tiene.....	()
18.- Un muchacho tiene 5 años y su hermana es el doble de edad. Cuando el niño tenga 8 años de edad ¿Qué edad tendrá la hermana?	()

<p>19.- SUS LOS --- Estas palabras tienen: ()</p> <p>1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto ()</p>
<p>20.- Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último enunciado:</p> <p>¿Verdadero? 2. ¿Falso? 3. ¿incierto? Juan tiene la misma edad que Patricia.</p> <p>Patricia es más joven que Pepe.</p>
<p>21.- Un agente de negocios compró algunos carros por \$4000. El los vendió por \$5000, ganando 50\$ en cada automóvil. ¿Cuántos carros tuvo la transacción? ()</p>
<p>22.- Supongamos que Ud. arregla las siguientes palabras, de tal manera que formen una frase completa. Si es un enunciado verdadero ponga entre los paréntesis un (V), pero si es falso ponga entre los paréntesis una (F). Huevos ponen todas gallinas. ()</p>
<p>23.- Dos de los siguientes proverbios, tienen el mismo significado. ¿Cuáles son ellos? ()</p> <p>Muchas vacas buenas tuvieron terneros malos</p> <p>De tal padre tal hijo</p> <p>Un error vale tanto como una milla</p> <p>Al hombre se le conoce por la clase de amistades que tiene</p> <p>Esas semillas de la misma fuente 24</p>
<p>24.-Un reloj perdió un minuto 18 segundos en 39 días. ¿Cuántos segundos perdió encada día? ()</p>
<p>25.- LORENA ENCUESTA --- ¿Tiene esas palabras? ()</p> <p>1. Un significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto</p>
<p>26.- Asumiendo que los dos primeros enunciados ¿Es el último? ()</p> <p>1. Verdadero 2. Falso 3. Incierto Todos los cuáqueros son pacifistas.</p> <p>Algunas de las personas en este cuarto son cuáqueros. Algunas de las</p>

personas son pacifistas en este cuarto.	
27.- En 30 días un muchacho ahorro \$100 ¿Cuál fue su ahorro promedio diario? ()	
28.- INGENIOSO INGENUOSO --- Estas palabras tienen () 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto	
29.- Dos hombres cogieron 36 pescados; X capturó 5 veces más que Y. ¿Cuántos pescados cogió Y? ()	
30.- Un recipiente rectangular completamente lleno, contiene 800 pies cúbicos de grano. Si el recipiente tiene 8 pies de ancho y 10 pies de largo, ¿Cuál es la profundidad del recipiente? ()	
31.- Uno de los números en la serie siguiente, no está de acuerdo con la forma hecha por los otros ¿Cuál debe ser el número? $\frac{1}{2}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{6}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{12}$ ()	
32.- Conteste las preguntas escribiendo SI o NO ¿A.D. significa “En el año de nuestro Señor”? ()	
33.- CENSOR CENSURA --- Estas palabras tienen 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto ()	
34.- Una falda requiere $2\frac{1}{4}$ yardas de material ¿Cuántas faldas pueden ser cortadas de una pieza de 45 yardas ()	
35.- Un reloj estaba exactamente a tiempo el mediodía del lunes. A las 2pm del día miércoles estaba 25 segundos atrasado. Al perder tiempo en esta forma ¿Nos puede decir cuánto se atrasó en $\frac{1}{2}$ hora?..... ()	
36.- Nuestro equipo de base ball perdió 9 juegos en esta temporada. Esto fue $\frac{3}{5}$ de todo lo que jugaron. ¿En cuántos juegos participaron en esta temporada? ()	
37.- ¿Cuál es el siguiente número en esta serie? 1,5 25 125 ()	

Realizado por el: José Serrano

- En las pruebas de personalidad el resultado que nos interesa saber son las perturbaciones del comportamiento que afecten en el desempeño del trabajo.

- En las pruebas de habilidades específicas se pueden evaluar habilidades para distintos aspectos como publicidad, comunicación, iniciativa y capacidades para concentrarse por largos periodos, etc.
- Además adjuntamos en la presente Tabla a modo de ejemplo el Reporte Psicométrico y los elementos que debe contener:

TABLA Nº 39 Ejemplo de reporte de evaluación Psicométrica

Nombre de la Empresa:	
Fecha:	
Dirección	
Teléfono:	
REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA	
Convocatoria:	
Puesto:	
Nombre:	
Edad:	
Género:	
Fecha:	
Aspectos evaluados:	
Prueba aplicada:	
Puntaje obtenido:	
Resultado:	
Aspectos evaluados:	
Prueba aplicada:	
Resultado:	

Elaborado por: José Serrano

5.12.5.7 Elaboración del informe

“El informe debe contener los resultados obtenidos en la evaluación psicológica, se debe incluir información escrita sobre: presentación y actitud ante las propuestas del evaluador, modalidades operativas de enfrentarse a las

tareas asignadas, aspectos de personalidad, aspectos relacionados con el trabajo, síntesis de fortaleza y debilidades de los evaluados en relación con el puesto a cubrir.” A partir de este breve contexto puede decir que el informe debe presentarse, de tal manera que se recopile la información de los participantes en base a los resultados obtenidos durante las entrevistas y evaluaciones psicológicas.

5.12.5.8 Entrevista con el Jefe inmediato

Con la elaboración del informe este mismo lo recibirá el Jefe inmediato de la vacante a cubrir, de tal forma que conozca más a fondo a los candidatos; la misma que tendrá como objetivo seleccionar al nuevo prospecto; en el que se dará un acercamiento que tendrán los postulantes a su posible jefe; y así, el Jefe inmediato podrá conocer a su futuro colaborador.

5.12.5.9 Selección del nuevo talento

Hemos llegado al punto de selección del nuevo talento; para ello, se debe dar una reunión con el personal de recursos humanos y el jefe inmediato de la vacante a cubrir, en la misma que se deberá exponer las observaciones obtenidas del jefe inmediato cuando este realizó la entrevista. Quien decidirá al nuevo colaborador será la persona que solicitó cubrir la vacante; y, el personal de recursos humanos deberá tomar el papel de consultor respecto a las dudas que se pudieran entregar al presentar el informe.

5.12.5.10 Realizar trámites de ingreso

Se deberá comunicar al nuevo colaborador que presente los documentos; así como también los trámites que se debe realizar de acuerdo a lo exigido por G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.

La compañía requerirá del aspirante, previa contratación lo siguiente

- a. Tener capacidad civil para obligarse (Art. 35 Código del Trabajo), y estar en goce de los derechos de ciudadanía.

- b. Poseer título académico, técnico o profesional, o el cumplimiento de los requisitos académicos mínimos necesarios para el desempeño de una actividad técnica y/o profesional.
- c. Certificado original de domicilio o residencia otorgada por una autoridad competente.
- d. Presentar formulario por escrito a la compañía en la que conste su dirección domiciliaria y su número telefónico.
- e. Presentar original y copia de sus documentos personales: cédula y papeleta de votación y las partidas de nacimiento o las cédulas de los hijos (si los tiene).
- f. Presentar al menos dos certificados de honorabilidad, recomendaciones y/o certificados de trabajo (si los tiene) que acrediten su experiencia ocupacional y solvencia moral.
- g. Certificado de salud (examen médico preventivo) otorgado por una dependencia de salud pública.
- h. Tipo de sangre.
- i. Una foto tamaño carnet.
- j. Record policial actualizado.

5.12.6 Comunicar a los candidatos no seleccionados

Es aconsejable agradecer la participación de los postulantes que no fueron seleccionados; así como también, informarles que sus datos quedarán registrados en la empresa en el caso de que se inicie otro proceso de selección.

5.13 Inducción del Personal.

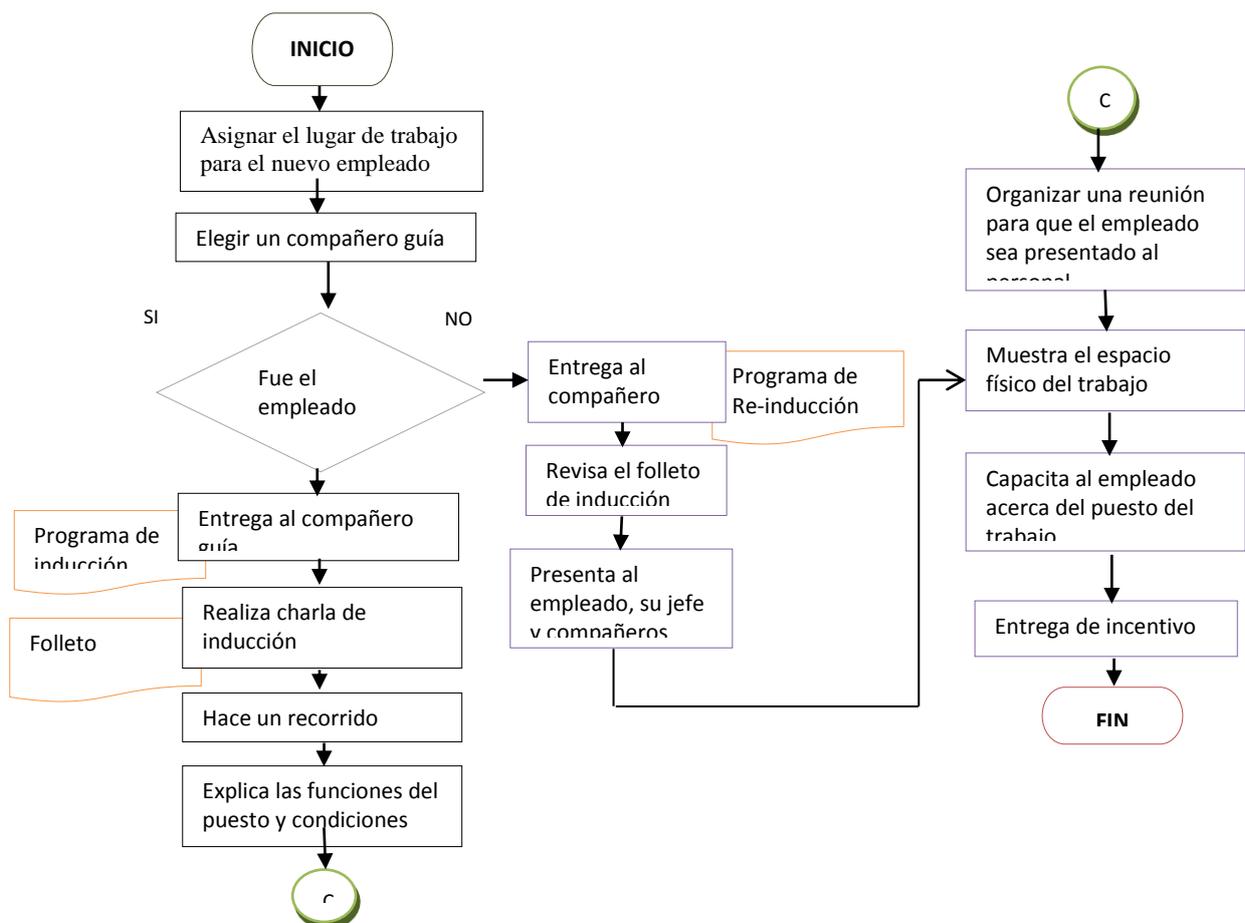
Después de contratar a un individuo y determinar que en el reclutamiento fue un candidato externo se debe aplicar un programa de inducción, en el cual deberá recibir una orientación sobre la organización y el área de trabajo que va a ocupar, con el fin de cubrir todas sus inquietudes. En caso de tratarse de un

empleado que fue un aspirante interno se realiza un programa de re-inducción, utilizando el mismo programa de inducción pero no a fondo.

Luego de la breve introducción, nosotros nos propondremos a realizar ciertas pautas o procedimientos a seguir y según el proceso diseñado en el siguiente gráfico para una buena inducción del talento humano en la empresa se requiere de lo siguiente:

- Planteamiento del programa de inducción.
- Selección de compañeros guías.
- Participación del nuevo miembro de la empresa.
- Folleto de Inducción.

GRÁFICO Nº 30 Diseño de un proceso de Inducción por Competencias



Elaborado por: José Serrano

5.13.1 Creación de un ambiente favorable.

El ambiente debe ser agradable y armonioso, de tal manera que se pueda minimizar la tensión natural del individuo. Se recomienda que el lugar que ocupará el empleado deba ser preparado.

El propósito fundamental que se pretende conseguir es que el nuevo empleado perciba una gran motivación por la consideración, la familiarización con la empresa, la integración de manera eficaz y la información que se le proporcione entre otras; y así, empiece sus labores con mucho entusiasmo y ahínco.

5.13.2 Planteamiento del programa de inducción.

En forma anticipada deberá definirse las características del programa, que pueden ser: etapas, duración, actividades y recursos que serán utilizados y que se hallan en el ejemplo del formato de la TABLA N°40, este mismo será entregado al compañero guía para su uso

TABLA Nº 40 Ejemplo de Programa de Inducción de Personal


PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL
Duración: Dos días
Horarios: 8:00 – 18:00
PRIMER DÍA 8:00 am – 10:00 am
Presentación del compañero guía, luego el empleador recibirá una charla que incluye bienvenida, historia de la empresa, estructura, misión, visión, reglas de conducta y un folleto que incluye la información mencionada
10:00 am – 11:00 pm
Recorrido general por las instalaciones de la empresa.
11:00 pm – 12:00 am
Reunión para realizar la presentación del nuevo empleado al gerente, subgerente, jefes, compañero guía, personal del departamento que corresponda a su puesto y demás equipo humano que conforma la empresa.
12:00 am – 14:00 pm
Almuerzo
14:00 pm – 18:00 pm
Asignación del puesto en cuanto a espacio físico, breve explicación de funciones, responsabilidad y condiciones de trabajo.
SEGUNDO DÍA
08:00 am – 12:00
Capacitación acerca del puesto a ocupar.
12:00 pm – 14:00 pm
Almuerzo
14:00 pm – 18:00 pm
Capacitación acerca del puesto. Al finalizar la inducción el empleador deberá evaluar el programa a través de un cuestionario, luego de lo cual se realizará la entrega algo representativo con el logotipo de la empresa, como un incentivo.
Nota: El nuevo empleado podrá hacer cualquier pregunta durante el periodo de inducción.

Elaborado por: José Serrano

5.13.3 Selección de compañero guía

Luego de tener preparado el programa de inducción se deberá seleccionar al compañero guía este mismo será seleccionado por el jefe del departamento relacionado con el puesto, generalmente es un supervisor, el mismo que debe poseer las siguientes características:

- Excelentes relaciones interpersonales
- Discreto con respecto a cuestiones personales del equipo humano y de la empresa.
- Experiencia laboral en la empresa y en el puesto del nuevo miembro.

5.13.4 Participación del nuevo miembro de la empresa.

El nuevo empleado tiene la apertura de realizar preguntas para aclarar sus dudas en cualquier momento de la inducción. También deberá expresar su opinión acerca del programa recibido.

5.13.5 Folleto de inducción

- **Bienvenida.-** Aquí se puede realizar en una forma protocolaria en donde estará presente el saludo y los deseos de éxito, que la empresa manifiesta al nuevo empleado.
- **Breve historia de la empresa.-** Se deberá hacer una breve descripción de la reseña histórica, sus fundadores, cuando se creó, entre otras.
- **Misión y Visión.-** Se deberá dar mención de la misión y visión que percibe la empresa.
- **Organización.-** En este punto se hará presente el organigrama de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.
- **Reglas de conducta.-** Normas en cuanto a la puntualidad, confidencialidad, calidad de servicio y relación con los empleados el mismo que se halla en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.

- **Puesto a ocupar.-** Se pondrá en conocimiento las funciones y responsabilidades que deberá cumplir en su trabajo.
- **Condiciones de trabajo.-** Se podrá indicar el horario, registro de asistencia, justificación, “descanso y seguridad, salud e higiene”
- **Sueldos y beneficios.-** Información acerca de vacaciones, forma de pago y todos los beneficios de ley, que podrán ser encontrados en la empresa que se está realizando la propuesta.

Todos los ítems de este punto se pueden aplicar en el formato dado en la TABLA N°41.

TABLA N° 41 Folleto de inducción



FOLLETO DE INDUCCIÓN

Puesto a ocupar:

Expresamos una cordial bienvenida a quien consideramos un importante miembro para nuestra empresa.

BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

(Realizar una breve descripción de historia empresarial)

MISIÓN

VISIÓN

REGLAS DE CONDUCTA

- Apariencia personal
- Asistencia y puntualidad
- Confidencialidad
- Relaciones con los empleados
- Permisos

CONDICIONES DE TRABAJO Y BENEFICIOS

- Horario de trabajo
- Registro de asistencia
- Justificaciones
- Días de descanso obligatorio
- Vacaciones

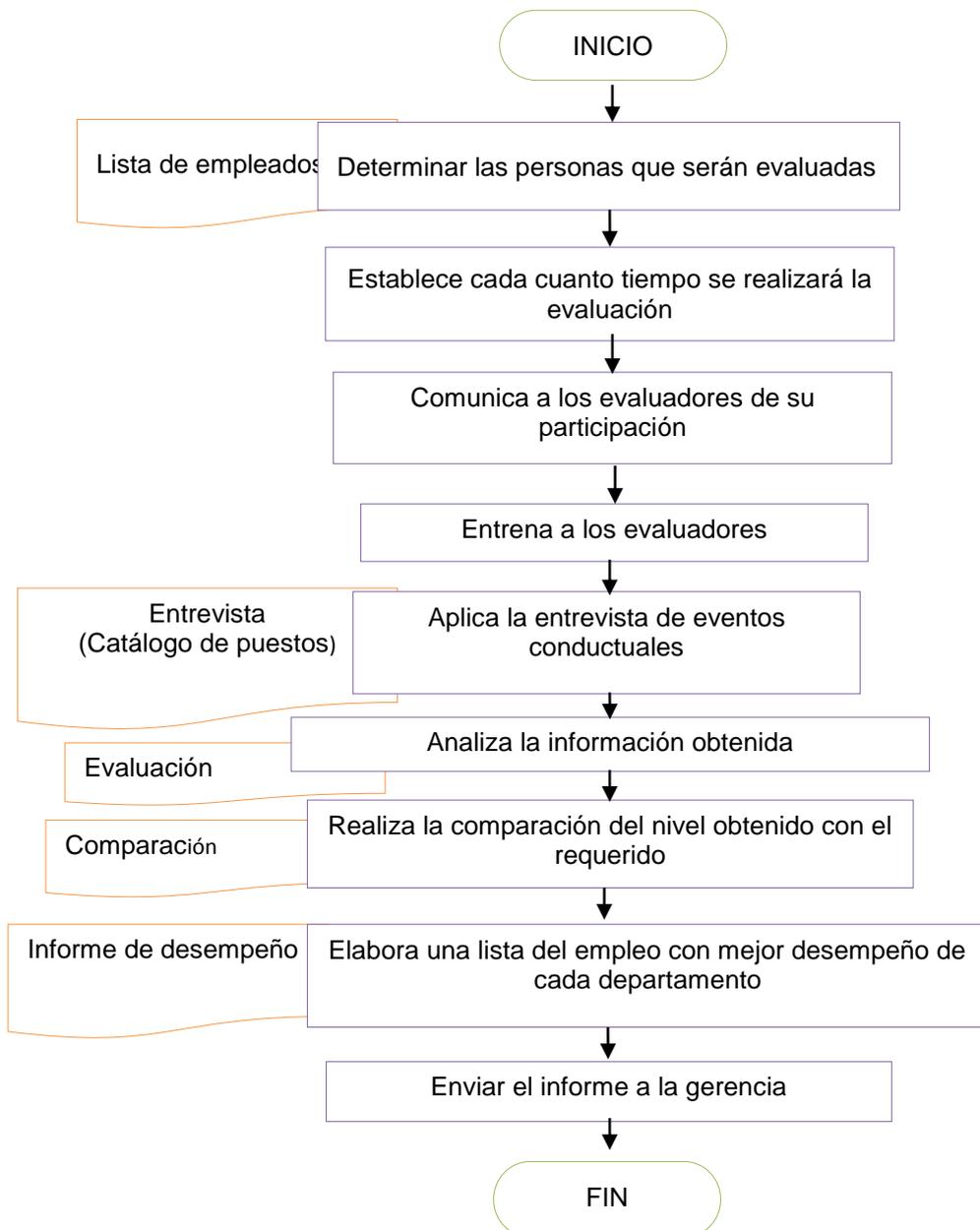
Elaborado por: José Serrano

5.14 Evaluación de Desempeño por Competencias Propuesta

A partir de la teoría expuesta en el Capítulo II y conocedores de la gran gama de conceptos de diferentes autores ya citados nosotros nos vemos en la posibilidad de exponer en el presente punto sobre la propuesta de una evaluación de desempeño.

De esta forma presentamos los siguientes puntos que hemos visto requeridos y adaptables a la Empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.

GRÁFICO Nº 31 Diseño de un proceso de Evaluación de Desempeño



Elaborado por: José Serrano

5.14.2 Establecer cada qué tiempo se realizara la evaluación.

En este punto se ha visto que debemos dejarlo abierto y a consideración de las altas directivas y del encargado de la contratación del talento humano para que ellos a futuro cuando hagan uso del presente establezcan cada qué tiempo realizar esta evaluación. Lo aconsejable seria de que se realice al final de cada periodo que este puede ser anual, semestral o trimestral dependiendo de las políticas que maneje la empresa.

5.14.3 Comunica a los evaluadores de su participación.

Se debe priorizar a los jefes de cada departamento con mayor experiencia en su puesto, para que ellos sean los evaluadores, pero ante todo se deberá hacer llegar una notificación tanto escrita como verbal si el caso lo ameritare de la participación de estos en el proceso.

5.14.4 Entrena a los evaluadores.

Previamente se debe entrenar a los evaluadores que sean necesarios para llevar a cabo la entrevista de eventos conductuales para lo cual anexamos el instructivo el cual se halla en la TABLA N°43, que se basa en los incidentes ocurridos en el pasado como garantía de su comportamiento en el futuro, debido a que ahora tiene conocimiento del hecho sucedido y sus efectos.

TABLA Nº 43 Formato de instructivo para la entrevista


Instructivo para la entrevista de eventos conductuales
Nombre del puesto: _____ Fecha: _____
Nombre del candidato: _____
1. Competencia a evaluar
(nombre de competencias y sus respectivas definiciones)
2. Estructura de la entrevista
<p>2.1 Introducción</p> <p>Tiempo recomendado: 5 minutos</p> <p>Crear un ambiente agradable para lograr reducir la tensión del aspirante. Se sugiere preguntar temas como: situación del país, deportes, culturas, turismo, etc.</p> <p>Recorrido profesional</p> <p>Tiempo recomendado: 5 minutos</p> <p>Solicite a la personal a manera de síntesis explique cada uno de los puestos que ha desempeñado en el pasado.</p> <p>Descripción de sus funciones actuales.</p> <p>Tiempo recomendado: 5 minutos</p> <p>Pídale al candidato que comente las funciones que realiza en el actual puesto de trabajo.</p> <p>Evaluación</p> <p>Las respuestas obtenidas se califican según la siguiente escala:</p> <p>1 = no existe manifestación alguna de esta competencia</p> <p>2= cierta manifestación de esta competencia</p> <p>3= notable manifestación de esta competencia Cálculos para cada competencia</p> <p>Total de respuestas = número total de respuestas Puntuación máxima = opción</p>

<p>máxima (3) por el número total de respuesta Sumatoria obtenida = sumatoria de las puntuaciones de cada respuesta Porcentaje = (Puntuación obtenida / Puntuación máxima) * 100</p>		
<p>Exploraciones de situaciones de trabajo</p>		
<p>Fecha: _____</p>		
<p>Nombre del Puesto: _____</p>		
<p>Entrevistador: _____</p>		
<p>Apellidos y nombres completos del entrevistado: _____</p>		
Competencia	N°	Preguntas

Competencia	N°	Preguntas

Elaboró: _____	Fecha _____	
Revisó: _____	Fecha _____	
Aprobó: _____	Fecha _____	

Elaborado pro: José Serrano

5.14.5 Aplica la entrevista de Eventos Conductuales

El objetivo que nosotros perseguimos con este punto es identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, que podrían ser evidenciadas en el repertorio de comportamiento que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Por lo cual presentamos un ejemplo de entrevista detalla en la TABLA N°44.

TABLA N° 44 Formato de Evaluación de Entrevista de Eventos Conductuales

			
EVALUACION DE ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES			
Escala para calificar la manifestación de una competencia en las respuestas:			
1. no existe manifestación alguna de competencia			
2. cierta manifestación de esta competencia			
3. notable manifestación de esta competencia			
Competencia N°	N°	Respuestas	Puntuación obtenida
Total			
Puntuación máxima			
Puntuación obtenida			
Porcentaje			
Competencia N°	N°	Respuestas	Puntuación obtenida
Total			
Puntuación máxima			
Puntuación obtenida			
Porcentaje			

Elaborado pro: José Serrano

5.14.6 Análisis y Comparación de la Información

Se realizada la entrevista se analizara los resultados y se llevara a cabo la comparación de nivel obtenido con el requerido el cual se puede encontrar para su aplicación en el formato de la TABLA N°45, este mismo deberá comparar los valores obtenidos del empleado evaluado con aquellos que constan en el perfil de competencias para un puesto determinado y luego se elabora un informe.

TABLA N° 45 Formato de Comparación del nivel obtenido con el requerido

			
Comparación nivel obtenido con requerido			
INSTRUCCIÓN			
Se compara el total del nivel obtenido de cada persona evaluada con el requerido para el puesto, entonces el individuo con mejor desempeño es quien haya obtenido el mayor nivel que supere al requerido			
APLICACIÓN			
Departamento/Sección: _____			
Nombre del puesto: _____			
Nombre de la persona evaluada: _____			
Total			
Competencia	N	Nº requerido	obtenido Desviación
Total			
Elaboró:	_____	Fecha	_____
Revisó:	_____	Fecha	_____
Aprobó:	_____	Fecha	_____

Elaborado pro: José Serrano

5.14.8 Enviar el informe a gerencia.

No es nada más que un informe de gestión en el cual se detallan todos y cada uno de los movimientos ocurridos en todo el proceso de evaluación. Por lo mismo se adjunta un formato que se lo encuentra en la TABLA N°47.

TABLA N° 47 Formato de informe de desempeño

	
INFORME DE DESEMPEÑO	
Fecha:/...../.....	
De: _____	
Para: _____	
Asunto: Detalle (se pide especificar claramente el proceso de evaluación tanto estos sean positivos o negativos)	
Conclusiones y recomendaciones	
Elaboró: _____	Fecha _____
Revisó: _____	Fecha _____
Aprobó: _____	Fecha _____

Elaborado pro: José Serrano

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias* . Buenos Aires : Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano* (1ra Edición ed.). Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Fernandez, J. (2005). *Gestión por competencias* (Vol. 1 era). Madrid: Prentice Hall.
- Gomes , L. (1995). *Administración de recursos humanos* . Inglaterra: Prentice Hall.
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (9 na ed.). Mexico D.F.: MacGraw-Hill Interamericana .
- Jerico, P. (2001). *Gestión de Talento Humano*. España: Prentice Hall.

NETGRAFIA

- <http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>, Desempeño laboral.
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page11.html>, Evaluación del desempeño laboral.
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reaplica.htm>, Aplicación del talento humano.
- <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>, Gestión del talento humano
- <http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>, Desempeño Laboral

ANEXOS

3. ¿Cuántos años de servicio presta usted para la empresa?

1 a 3 años

3 años a 5 años

Más de 5 años

4. ¿Qué actividades ha realizado la gestión de Talento Humano para motivar al personal durante el periodo 2012 y 2013?

Capacitaciones

Programas Motivacionales

Incentivos

Otros

5. ¿Cómo calificaría el rendimiento del personal del periodo 2012 y 2013?

Excelente

Bueno

Malo

Regular

6. ¿El personal operativo que prestaba servicios para la empresa en el periodo 2012 y 2013 aún siguen laborando en la institución?

Si

No

7. En qué porcentaje contribuyo el personal al crecimiento de la empresa, durante el periodo 2012 y 2013?

1%

2%

3%

Más del 3%

8. ¿Cree usted que el rendimiento productivo en su departamento ha mejorado?

Si

No

9. ¿Cree usted que la implementación de un adecuado sistema de gestión del talento humano hubiese permitido durante el periodo 2012 y 2013 y permitirá que actualmente se incremente el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa?

Si

No

3. **¿Cuantos años de servicio presta usted para la empresa?**

- 1 a 3 años
- 3 años a 5 años
- Más de 5 años

4. **¿El sistema de gestión del talento humano que ha utiliza la empresa le ha permitido mejorar su desempeño laboral?**

- Si
- No

5. **¿Qué aspectos cree usted que debían haber mejorado la gestión de talento humano durante el periodo 2012 y 2013 y debe seguir perfeccionando para incrementar el nivel de desempeño laboral?**

- Remuneración
- Programas de Capacitación
- Planes de Motivación
- Otros

6. **¿Qué tipo de incentivos cree usted que debían utilizarse durante el periodo 2012 y 2013 y deben seguir manejando para premiar el desempeño laboral?**

- Incentivos económicos
- Ascensos
- Promociones
- Otros

7. Durante el periodo 2012 y 2013 ¿La empresa brindaba capacitaciones o entrenamiento para mejorar el desempeño laboral de manera?

Frecuentemente

Regularmente

Casi nunca

8. ¿La capacitación que brindaba la empresa durante el periodo 2012 y 2013 para el personal era?

Muy bueno

Bueno

Malo

Regular

9. Como evaluaría usted a la gestión de talento humano sobre las actividades que realizó para incrementar el rendimiento del desempeño laboral durante el periodo 2012 y 2013?

Muy bueno

Bueno

Malo

Regular



