

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL,
INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
MARKETING**

“Diseño, desarrollo y documentación de procesos para la Gestión del
Recurso Humano de la Empresa de Vigilancia Seminter Cia. Ltda.”

Tesis de Grado Previa la Obtención del
Título de Ingeniero en Administración
de Empresas y Marketing

AUTOR: Richard Alexander Narváez Montalvo

ASESOR: Msc. Jorge Miranda

TULCÁN – ECUADOR

AÑO: 2014

CERTIFICADO

Certifico que el estudiante Richard Alexander Narváz Montalvo con el número de cédula 040163879-6 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Diseño, Desarrollo y Documentación de Procesos para la Gestión del Recurso Humano de la Empresa de Vigilancia Seminter”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Msc. Jorge Miranda
Tulcán, Noviembre de 2014

AUTORÍA DE TRABAJO

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración Y Economía

Yo, Richard Alexander Narváez Montalvo con cédula de identidad número 040163879-6 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

.....
Richard Alexander Narváez Montalvo
Tulcán, Noviembre de 2014

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo Richard Alexander Narváez Montalvo, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, Noviembre de 2014

Richard Alexander Narváez Montalvo
CI 040163879-6

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme ayudado a conseguir un objetivo más en la vida, de ser un profesional; a mi madre por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones, a mi padre, a pesar de nuestra distancia, a mi hermano por estar cuando más lo necesite, que con su experiencia y consejos, supo orientarme.

Agradecemos a la Universidad Politécnica Estatal Del Carchi, por permitir educarnos y ser profesionales, a las autoridades Administrativas por dirigir y liderar a la prestigiosa escuela de Administración de Empresas y Marketing, pero no podemos dejar de reconocer la sacrificada y dedicada labor de nuestro docentes ya que somos conscientes del esfuerzo, trabajo y responsabilidad que tiene con los estudiantes y el aporte que realiza mediante la vinculación y servicio a la sociedad formando futuros y excelentes profesionales.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres y a mi hermano. A Dios porque ha estado guiándome en el transcurso de mi vida, cuidándome y dándome fuerzas para levantarme dentro de las adversidades y seguir adelante.

A mis padres y a mi hermano, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi capacidad y dedicación. Con la ayuda de ellos soy lo que soy ahora. Una persona formada con valores.

Gracias a ti Dios y a mi Familia

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO.....	i
AUTORÍA DE TRABAJO	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	- 1 -
ABSTRACT.....	- 2 -
TUKUYSHUK RANAKU	- 3 -
INTRODUCCIÓN.....	- 4 -
CAPÍTULO I	- 6 -
1. EI PROBLEMA	- 6 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	- 6 -
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 8 -
1.3. DELIMITACIÓN.....	- 8 -
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	- 9 -
1.5. OBJETIVOS.....	- 10 -
1.5.1. Objetivo General.....	- 10 -
1.5.2. Objetivos Específicos.....	- 10 -
CAPÍTULO II	- 11 -
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	- 11 -
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	- 11 -
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	- 16 -
2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	- 18 -

2.4.	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	- 21 -
2.5.	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	- 53 -
2.6.	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 53 -
2.6.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE	- 53 -
	CAPÍTULO III.....	- 54 -
3.	MARCO METODOLOGÍCO	- 54 -
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	- 54 -
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	- 55 -
3.3	POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 56 -
3.4	Operacionalización de Variables.....	- 58 -
3.5	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	- 65 -
3.6	PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	- 65 -
3.7	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	- 66 -
3.8	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A VIGILANTES DE LA EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER	- 67 -
3.8.1.1	ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER.....	- 68 -
3.8.1.2	Entrevista dirigida a la persona a cargo de la Departamento de Recurso humano de la Empresa de Vigilancia Seminter	- 91 -
	Entrevista dirigida a supervisores de vigilantes de la Empresa de Vigilancia Seminter	- 95 -
3.8.1.3.	Ficha de Observación.....	- 99 -
3.8.4.	Validación de la idea a defender.....	- 100 -
	CAPÍTULO IV.....	- 102 -
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 102 -
4.1.	CONCLUSIONES	- 102 -

4.2. RECOMENDACIONES	- 103 -
CAPÍTULO V.....	- 105 -
5. PROPUESTA	- 105 -
5.2. JUSTIFICACIÓN.....	- 106 -
5.3. Estructura de la Propuesta Método basado en Procesos	- 109 -
5.4 Paso 1: Manual de Procesos	- 111 -
5.5 Paso 2: Organigrama.....	- 114 -
5.6 Paso 3: Mapa de Procesos	- 115 -
5.7 Paso 4: Ficha de procesos y Documentación	- 116 -
5.7.1. Manual de Procesos de Planificación Estratégica Talento Humano-	118 -
5.7.2. Manual de Procesos de Provisión Recursos Humanos.	- 133 -
5.7.3. Manual de Procesos de Organización Recursos Humanos.....	- 170 -
5.7.4. Manual de Procesos de Mantenimiento Recursos Humanos	- 178 -
5.7.5. Manual de Procesos de Desarrollo Recursos Humanos.....	- 191 -
VI BIBLIOGRAFÍA.....	- 213 -
VIII ANEXOS	- 219 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Simbología Ansi Diagrama de Flujo	- 29 -
Tabla N° 02: Procesos en la Gestión del Talento Humano	- 32 -
Tabla N° 03: Población Total Empresa de Vigilancia Seminter Cia. Ltda. -	56 -
Tabla N° 04: Población en Quito	- 57 -
Tabla N° 05: Población a Investigar	- 57 -
Tabla N° 06: Operacionalización de Variables	- 58 -
Tabla N° 07: Edad.....	- 68 -
Tabla N° 08: Formación Académica	- 69 -
Tabla N° 09: Sector dónde Vive	- 70 -
Tabla N° 10: Tiempo que Trabaja en la Institución	- 71 -
Tabla N° 11: Medios de Comunicación Reclutamiento	- 72 -
Tabla N° 12: Requisitos Selección.....	- 73 -
Tabla N° 13: Inducción Personal.....	- 74 -
Tabla N° 14: Objetivos Organizacionales.....	- 75 -
Tabla N° 15: Supervisión en el Trabajo	- 76 -
Tabla N° 16: Funciones Laborales.....	- 77 -
Tabla N° 17: Participación en Mejoras del Trabajo	- 78 -
Tabla N° 18: Incentivo Superación Profesional.....	- 79 -
Tabla N° 19: Pago Empleados.....	- 80 -
Tabla N° 20: Prestaciones Sociales.....	- 81 -
Tabla N° 21: Clima Laboral	- 82 -
Tabla N° 22: Seguridad de Permanencia en el Trabajo	- 83 -
Tabla N° 23: Aprendizaje y Desarrollo Empleados	- 84 -
Tabla N° 24: Técnicas de Capacitación	- 85 -
Tabla N° 25: Incentivos Salariales	- 86 -
Tabla N° 26: Comunicación en el Trabajo.....	- 87 -
Tabla N° 27: Participa en la Toma de Decisiones.....	- 88 -
Tabla N° 28: Información del desempeño laboral de los empleados	- 89 -
Tabla N° 29: Simbología Ansi Diagrama de Flujo	- 113 -
Tabla N° 30: Índice de Manual de Procesos.....	- 116 -
Tabla N° 31: Ficha Descriptiva Planificación Estratégica Recursos Humanos -	119 -

Tabla N° 32: Subproceso Planificación Recursos Humanos.....	- 120 -
Tabla N° 33: Flujograma Subproceso Planificación RRHH.....	- 121 -
Tabla N° 34: Subproceso Evaluación de la Satisfacción y Compromiso del RRHH.....	- 122 -
Tabla N° 35: Flujograma Subproceso Evaluación de la Satisfacción y Compromiso del RRHH.....	- 123 -
Tabla N° 36: Planeación Estratégica de RRHH	- 128 -
Tabla N° 37: Ficha Descriptiva del Proceso de Provisión RRHH.....	- 134 -
Tabla N° 38: Subproceso Reclutamiento	- 136 -
Tabla N° 39: Flujograma Subproceso Reclutamiento	- 139 -
Tabla N° 40: Representación Gráfica Subproceso Selección	- 141 -
Tabla N° 41: Flujograma Subproceso Selección.....	- 144 -
Tabla N° 42: Representación Gráfica Subproceso Contratación	- 146 -
Tabla N° 43: Flujograma Subproceso Contratación.....	- 147 -
Tabla N° 44: Representación Gráfica Subproceso Inducción	- 149 -
Tabla N° 45: Flujograma Subproceso Inducción.....	- 151 -
Tabla N° 46: Formulario para Requerimiento de Personal	- 152 -
Tabla N° 47: Formulario para Requerimiento de Personal Interno	- 153 -
Tabla N° 48: Formulario para Requerimiento de Personal Externo	- 155 -
Tabla N° 49: Formulario para Solicitud de Empleo	- 156 -
Tabla N° 50: Entrevista por Competencias	- 159 -
Tabla N° 51: Prueba Técnica de Selección.....	- 161 -
Tabla N° 52: Calificación Final	- 162 -
Tabla N° 53: Formulario Inducción de Personal.....	- 169 -
Tabla N° 54: Ficha Descriptiva del Proceso Organización RRHH	- 171 -
Tabla N° 55: Representación Gráfica Perfil de Cargos.....	- 173 -
Tabla N° 56: Flujograma Perfil de Cargos.....	- 174 -
Tabla N° 57: Perfil de Cargos por Competencias	- 176 -
Tabla N° 58: Ficha Descriptiva del Proceso de Mantenimiento RRHH ..	- 179 -
Tabla N° 59: Subproceso Control de Asistencia	- 180 -
Tabla N° 60: Flujograma Subproceso Control de Asistencia	- 181 -
Tabla N° 61: Subproceso Remuneración de Recursos Humanos	- 182 -
Tabla N° 62: Flujograma Subproceso Remuneración de RRHH.....	- 184 -
Tabla N° 63: Subproceso Seguridad y Salud Laboral.....	- 186 -

Tabla N° 64: Flujograma Subproceso Seguridad y Salud Laboral	- 187 -
Tabla N° 65: Control de Asistencia	- 189 -
Tabla N° 66: Rol de Pagos.....	- 190 -
Tabla N° 67: Ficha Descriptiva del Proceso de Desarrollo RRHH	- 192 -
Tabla N° 68: Subproceso Plan de Capacitación	- 194 -
Tabla N° 69: Flujograma Subproceso Plan de Capacitación	- 195 -
Tabla N° 70: Subproceso Solicitud de Capacitación.....	- 196 -
Tabla N° 71: Flujograma Subproceso Solicitud de Capacitación	- 197 -
Tabla N° 72: Subproceso Evaluación de Desempeño	- 199 -
Tabla N° 73: Flujograma Subproceso Evaluación de Desempeño	- 200 -
Tabla N° 74: Formulario Capacitación Personal	- 201 -
Tabla N° 75: Formulario Capacitación Departamental.....	- 204 -
Tabla N° 76: Programa de Entrenamiento Interno	- 207 -
Tabla N° 77: Solicitud de Capacitación.....	- 208 -
Tabla N° 78: Método de Escalas Gráficas	- 210 -
Tabla N° 79: Método de Frases Descriptivas.....	- 212 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Edad	- 68 -
Gráfico N° 02: Formación Académica	- 69 -
Gráfico N° 03: Sector dónde Vive	- 70 -
Gráfico N° 04: Tiempo que Trabaja en la Institución	- 71 -
Gráfico N° 05: Medios de Comunicación Reclutamiento	- 72 -
Gráfico N° 06: Requisitos Selección	- 73 -
Gráfico N° 07: Inducción Personal	- 74 -
Gráfico N° 09: Supervisión en el Trabajo	- 76 -
Gráfico N° 10: Funciones Laborales	- 77 -
Gráfico N° 11: Participación en Mejoras del Trabajo	- 78 -
Gráfico N° 12: Incentivo Superación Profesional	- 79 -
Gráfico N° 13: Pago Empleados	- 80 -
Gráfico N° 14: Prestaciones Sociales	- 81 -
Gráfico N° 15: Clima Laboral	- 82 -
Gráfico N° 16: Seguridad de Permanencia en el Trabajo	- 83 -
Gráfico N° 17: Aprendizaje y Desarrollo Empleados.....	- 84 -
Gráfico N° 18: Técnicas de Capacitación.....	- 85 -
Gráfico N° 19: Incentivos Salariales.....	- 86 -
Gráfico N° 20: Comunicación en el Trabajo	- 87 -
Gráfico N° 21: Participa en la Toma de Decisiones	- 88 -
Gráfico N° 22: Información del Desempeño Laboral de los Empleados ..	- 89 -
Gráfico N° 23: Diagrama de Causa y Efecto de Talento Humano	- 100 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Elementos de un Proceso	- 22 -
Figura N° 02: Diagrama de Flujo Funcional	- 30 -
Figura N° 03: Proceso de Reclutamiento	- 34 -
Figura N° 04: Técnicas de Reclutamiento Externo	- 35 -
Figura N° 05: El Proceso de Selección de Personal	- 37 -
Figura N° 06: Planes de Incentivos	- 43 -
Figura N° 07: Proceso de Capacitación	- 47 -
Figura N° 08: Principales Puntos de Auditoría RR HH.....	- 52 -
Figura N° 09: Estructura de la Propuesta Método basado en Procesos	- 109 -
Figura N° 10: Portada del Manual de procesos	- 110 -
Figura N° 12: Mapa de Procesos	- 115 -
Figura N° 13: Planificación Estratégica Recursos Humanos.....	- 118 -
Figura N° 14: Encuesta de Satisfacción Parte 1	- 129 -
Figura N° 15: Encuesta de Satisfacción Parte 2	- 130 -
Figura N° 16 Índice de Satisfacción Laboral	- 132 -
Figura N° 17: Provisión Recursos Humanos.....	- 133 -
Figura N° 18: Organización Recursos Humanos	- 170 -
Figura N° 20: Desarrollo Recursos Humanos	- 191 -

RESUMEN EJECUTIVO

Para elaborar un modelo basado en procesos en la gestión de talento humano, se tomó como objeto de estudio a la empresa de vigilancia Seminter Cia. Ltda ubicada en la ciudad de Quito, para concientizar la importancia que tiene el talento humano en la institución y prever los beneficios que obtendría al realizar una adecuada gestión.

Principalmente se realizó un diagnóstico situacional de la empresa de vigilancia Seminter y se identificó la necesidad de implementar un modelo basado en procesos en la gestión de talento humano, con lo cual se diseña una propuesta que permita fortalecer en dicho aspecto.

Se utilizó fuentes primarias y secundarias para el diseño del marco teórico en base a la gestión por procesos y gestión del talento humano, para corroborar con lo que se pretende alcanzar en el objetivo general de la investigación.

Con los antecedentes vislumbrados se implementa el tipo de investigación a realizar y la identificación del grupo que servirá como objeto de estudio, en base al universo existente distribuido en dirección general, mandos medios y subordinados, para recabar información se utilizó cuestionarios que posteriormente se analizan e interpretan los resultados obtenidos.

Para la propuesta se utilizan herramientas que permitan diseñar los procesos en la gestión de talento humano de la empresa de vigilancia Seminter, para una adecuada gestión, esto se consolidará en un documento formal que indique los pasos a seguir de las actividades designadas, la misión que se establece en cada uno de los procesos en aporte al beneficio de la empresa, limitando a que se presenten alteraciones en la ejecución del trabajo.

Palabras Claves: Gestión, recurso humano, sistemas, motivación humana

ABSTRACT

To develop a process-based management of human talent model was taken as the object of study to the monitoring company Seminter Cia. Ltda located in the city of Quito, to sensitize the importance of human resources in the institution and provide the benefits to the appropriate management.

Primarily a situational analysis of the monitoring company Seminter was performed and the need to implement a process-based management of human talent, model whereby a proposal to strengthen this aspect is designed identified.

Primary and secondary sources were used for the design of the framework based on process management and talent management to corroborate with the aim to achieve the overall objective of the research.

With glimpsed history type of research to be undertaken and identify the group that will serve as a case study is implemented, based on the existing universe distributed in general management, middle management and subordinates, to collect information questionnaires subsequently analyzed was used and interpret the results.

For the proposed tools to design the processes in managing human talent Seminter monitoring company for proper management is used; This will be consolidated in a formal document showing the steps of the designated activities, the mission established in each of the processes in the profit contribution of the company, limiting alterations occur in the execution of work.

Keywords: management, human resources, systems, human motivation

TUKUYSHUK RANAKU

Pron rana shuk modelo basado pi ruraykuna pi gestión pak talento runa se tomó tunu objeto pak estudio ta empresa pak vigilancia Seminter ubicada pi llakta pak Quito, pron concientizar ta importancia iwka tiene ta recurso runa pi institución pash musiyana pron beneficios iwka obtendría man rurana shuk shinak gestión.

Principalmente se realizó shuk diagnóstico situacional pak ta empresa pak vigilancia Seminter pash se identificó ta mutsuy pak implementar shuk modelo basado pi ruraykuna pi gestión pak talento runa wan lo pron se diseñó shuk propuesta iwka permita fortalecer pi rimashka aspecto.

Se utilizó pakchakuna primarias pashkuna secundarias pronkuna ta diseño pak marco teórico pi sinchiku ta ta gestión rayku ruraykuna pash gestión pak talento runa, pron corroborar wan lo iwka se pretende paktana wan rikuyku general pak ta investigación.

Wan pron antecedentes vislumbrados se implementa takuna shina pak investigación ta rurana pash ta identificación pak tantakuy iwka servirá tunu objeto pak estudio, pi sinchiku man pacha existente yapa kуска general, mandos chawpikuna pash subordinados, pron recabar willanakuy se utilizó tapuykuna iwka posteriormente se analizan e interpretan pron resultados obtenidos.

Pron ta propuesta se utilizan tillakuna iwka permitan rediseñar pron ruraykuna pi gestión pak talento runa runakuna pak ta empresa pak vigilancia Seminter pron shuk shinak gestión; pron se consolidará pi shuk killkashka formal iwka indique pron tatkikuna ta katina pak pron actividades designadas, ta misión iwka se establece pi sapan shuk pak pron ruraykuna pi aporte man beneficio pak ta empresa, kimisha ta iwka se presenten alteraciones pikuna ranakuy pak minka.

shimikuna Claves: Gestión recurso runa llikakuna motivación runa

INTRODUCCIÓN

La finalidad de la investigación es aplicar un modelo basado en procesos, para la gestión del talento humano de la empresa de vigilancia Seminter que es el objeto de estudio, que permitirá utilizar de mejor forma sus recursos, disminuir costes internos innecesarios, aumentar el desempeño profesional de los empleados, promover el compromiso y participación del personal en la institución, el mejoramiento continuo de los procesos y ser más competitivos.

La mala gestión de talento humano se ve reflejada en sus procesos, desarrollando alteraciones en el rendimiento del trabajo, información y comunicación en la institución. El diagnóstico situacional en la institución permitirá determinar cuáles son sus puntos débiles que tiene que fortalecer en la gestión del talento humano.

Para recabar información y desarrollar el proyecto de estudio, se facilitará de fuentes primarias que hayan elaborado investigaciones similares, y fuentes secundarias bibliográficas que servirá de apoyo para el desarrollo del proyecto de investigación, utilizando diferentes criterios de autores especializados en las materias de gestión de talento humano y gestión por procesos, se tomará como referencia legal la Ley de vigilancia y seguridad privada aprobada por el Congreso Nacional del Ecuador, y la Ley de Compañías que manifiesta como requisito ser Compañía Limitada.

Las teorías que constatan la investigación son de Herbert A. Simon que se enfoca en el comportamiento de los humanos midiendo la conducta y Ludwig Von Bertalanffy que da a conocer el enfoque que persigue la teoría de sistemas, la unión de partes como es en cualquier empresa desde el inicio de la fabricación del servicio hasta la entrega del servicio final al consumidor y los integrantes que forman parte en este sistema.

Se aplicará la investigación cualitativa, ya que se pretende analizar las características y conducta en el proceso de gestión de talento humano entre empleados y superiores dentro de la institución; como también se realizara la investigación cuantitativa en lo concerniente a los valores numéricos

obtenidos en las encuestas ejecutadas; además se diseñó otras técnicas para la recolección de información como cuestionarios.

Se elaboró un modelo operativo en el que conste el diseño de un manual de procesos enfocado a la gestión de talento humano, distribuido en una ficha descriptiva de procesos, Indicadores, objetivos, políticas y estrategias del proceso; como también la representación gráfica del proceso y la documentación del proceso.

CAPÍTULO I

1. EI PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los servicios de seguridad privada se encuentran en rápido crecimiento, creando fuentes de trabajo para las personas, con las características adecuadas para realizar el trabajo, y que a su vez contribuyen a cubrir necesidades de seguridad a personas naturales y jurídicas, como lo describe Univision (2014) en su artículo: En Latinoamérica aumenta la vigilancia privada:

La desconfianza en las fuerzas encargadas de mantener el orden ha hecho que las firmas de seguridad privadas sean un gran negocio en América Latina, donde la mayor parte de las fuerzas policiales son consideradas incompetentes y/o corruptas. En la región más peligrosa del mundo, un ejército de casi 4 millones de agentes privados genera una industria que crece a un ritmo del 9% anual y que para el 2016 podría mover US\$30,000 millones, según proyecciones. Más que las economías de Panamá o Uruguay (parr.6).

En el Ecuador el Estado es uno de los principales contratistas de seguridad privada como afirma ecuaorenvivo (2014) “Según cifras del Ministerio de Finanzas, la inversión en este rubro se ha incrementado en un 54% en los últimos dos años. Así, durante el 2012 se destinaron USD 64 millones para la seguridad privada” (parr. 1), debido a que el personal policial de línea se dedicará exclusivamente a las actividades operativas y dejarán de custodiar las entidades gubernamentales.

Según el Ministerio del Interior (2014) “Los guardias de seguridad de las empresas privadas se constituyen en aliados de la Policía Nacional en el ámbito de la seguridad ciudadana.” (parr. 6); al igual las ciudades que cuentan con más compañías son: Pichincha con 245 empresas de seguridad privada, en segundo lugar Guayas con 149 y 25 en Azuay.

La relación entre las organizaciones y sus empleados no es un problema reciente y la Empresa de Vigilancia Seminter Cia. Ltda no es la excepción,

debido a los objetivos que persiguen cada una de las partes, la empresa por su parte se enfoca en obtener rentabilidad, reducir costos, incrementar su participación en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes; mientras tanto que los empleados necesitan seguridad y estabilidad en el trabajo, crecimiento profesional, contar con un plan de carrera que mejore sus condiciones de vida, es por ello que el personal denota un bajo desempeño laboral por la desorganización que se presenta en la gestión de talento humano, al no contar con la información pertinente de los procesos por la institución, causando incumplimiento en el desarrollo de los objetivos preestablecidos de la misma y provocando incremento de costes y recursos en la gestión.

La empresa genera en el personal una actitud negativa de frustración y que además permanezcan en la institución por un corto período de tiempo al no contar con un ambiente favorable en las relaciones humanas, el personal es indispensable en una organización porque se encargan de las distintas partes que conforman la empresa para formar un todo y sin la colaboración de estas, no se puede completar el servicio; al igual la relación en la convivencia de superiores y subordinados debe ser favorable en las dos instancias, con una buena comunicación, participación de todo el personal y siempre visualizando al beneficio de las dos partes en lo concerniente a lo personal y organizacional.

El problema que acontece Seminter Cia. Ltda es la falta de gestión en el talento humano, en su primera instancia la planificación en cuanto al ingreso y salida de empleados, no tiene control, lo que se limita a conocer el porcentaje de rotación del personal durante un período y los recursos utilizados; al igual no garantiza la obtención de las personas más idóneas para ejecutar el trabajo, al no diseñar un plan estratégico.

Cuando existe una vacante disponible, requieren de personal externo y deja pasar por alto, la experiencia de las capacidades y habilidades que el personal interno posee, lo que provoca en el personal desmotivación en su trabajo y resentimiento al impedir superarse en lo profesional.

En ciertas ocasiones cuando la empresa necesita cubrir la demanda de clientes en la prestación de servicios de seguridad, no cumple con el proceso adecuado de formación y esto se ve afectado a futuro, cuando el empleado empieza a realizar su trabajo en el puesto designado, entorpeciendo las actividades que debe realizar, causando una mala imagen de la empresa hacia el cliente y desacuerdos con los mismos.

El diseño de procesos normalizados en la gestión del talento humano, pretende detallar la información de los procesos que se realicen en un documento formal, visualizados en la misión, alcance, las entradas y salidas, inspecciones, registros, variables de control e indicadores; además todos estos componentes son verificados que se cumplan por una persona a cargo del proceso y emite un informe de los resultados obtenidos, para posteriormente modificar o eliminar actividades innecesarias que permitan optimizar sus recursos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El personal que forma parte de la institución presentan un nivel bajo en su desempeño laboral por la desorganización que existe en la gestión del talento humano, los procesos no se cumplen a plenitud, al no ser establecidos en documentos formales, generando con el tiempo que se incrementen sus costos, desperdicio de recursos y tiempo en la gestión.

Preguntas Directrices:

¿Si se aplica un modelo basado en procesos en la gestión del talento humano fortalecerá el desempeño laboral de los empleados?

¿Qué tipo de herramientas se requiere para aplicar un modelo basado en procesos para la gestión del talento humano?

1.3. DELIMITACIÓN

Objetivo de estudio: Procesos

Sujeto de estudio: Personal de la empresa de vigilancia Seminter

Espacio geográfico: Quito

Tiempo estimado: 2012-2014

Grupo social: Institución Privada

Población proyecto: vigilantes 234, Supervisores 2, Director de RRHH 1

1.4. JUSTIFICACIÓN

La aplicación de procesos en la gestión de talento humano es importante, ya que nos ayuda a organizar de mejor forma las funciones que deben de realizarse dentro de la organización, seguir los lineamientos desde el principio hasta donde terminan las tareas, obteniendo así un trabajo excelente y corrigiendo de forma inmediata los problemas que se presenten.

La creación de un método basado en procesos puede ser utilizado en empresas industriales, comerciales y de servicios; este tema de investigación se relaciona con temas visualizados en el transcurso de la carrera profesional de Administración de Empresas y Marketing, porque se encarga de estudiar cada uno de los departamentos de la organización y uno de ellos es el departamento de talento humano; mediante ello se puede implementar los conocimientos adquiridos en niveles anteriores, fortalecer lo que se aprendió y relacionarlo con los procesos en la gestión del talento humano, además es una área importante dentro de una empresa porque son los encargados de llevar el control del comportamiento y rendimiento de las personas en la función que ejercen en sus distintas áreas; como también será de gran ayuda para fortalecer la gestión del talento humano en la empresa.

Un método basado en procesos ayuda al mejoramiento continuo de la organización, porque un proceso es flexible, se puede modificar, reestructurar de acuerdo al requerimiento de la empresa, esto hace que se diferencie de la competencia, la mayoría de las empresas no manejan un método basado en procesos debido a su complejidad, rigidez y las organizaciones no son muy flexibles al cambio. Lo que permite a las empresas que manejan procesos ser competitivas y perduren en el mercado.

Los procesos en la gestión del talento humano nos sirve de guía para ajustar a las personas según sus habilidades y destrezas, porque se cuenta con un método de diseño, desarrollo y documentación de las actividades que deben ejecutarse en las distintas áreas de la organización, permitiendo así medir su desempeño y controlar que las funciones se cumplan de acuerdo a los parámetros establecidos.

Después de hacer un acercamiento a la información documental, he descubierto que existe bibliografía, referente al diseño, desarrollo y documentación de procesos en la gestión de talento humano lo cual aborda el tema de manera general, pero no existe información específica sobre los procesos de gestión en el talento humano enfocado a las empresas de vigilancia, es por ello que se hace necesario realizar una investigación de manera científica y rigurosa, para cubrir esta falencia en el conocimiento de la gestión de talento humano.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Diseñar los procesos para la gestión de talento humano de la empresa de vigilancia Seminter.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar científica y bibliográficamente las bases que sustenten la información acerca de procesos sistemáticos y la gestión de talento humano, que permita elaborar el marco teórico referencial como guía para el proyecto de tesis.
- Realizar un diagnóstico situacional de la gestión del talento humano de la empresa de vigilancia Seminter.
- Diseñar un manual de procesos para documentar la información de los procesos de gestión del talento humano.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al momento de realizar una investigación preliminar de temas relacionados con el presente tema de estudio, se pudo recabar información incompleta, pero se encontró extractos y pautas que siguen la misma ideología, que han sido de gran ayuda para la realización de la investigación, a continuación algunos ejemplos:

Tema: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Autor Jaime Beltrán Sanz, et

Año 2005

Objetivo

La presente guía tiene como objeto establecer los principios y las directrices que permitan a una organización adoptar de manera efectiva un enfoque basado en procesos para la gestión de sus actividades y recursos.

Conclusión

El enfoque basado en procesos en los sistemas de gestión es actualmente uno de los principios básicos y fundamentales para orientar a una organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Comentario

Un enfoque basado en procesos sistemáticos nos promueve a la utilización adecuada de los recursos en la elaboración y comercialización del servicio que se ofrece a los clientes; además no permite medir los resultados obtenidos con los objetivos organizacionales y comparar el rendimiento que se obtiene.

Tema: “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex distribuidora de textil de la ciudad de Ambato”

Autor María Sotomayor

Año 2010

Objetivo

Determinar de qué manera la gestión del talento humano, incide en el desempeño laboral del personal en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato.

Conclusión

La capacitación actual que realiza la dirección de la empresa es deficiente para mejorar o explotar el talento que cada empleado posee.

Una empresa para ser productiva debe contar con un talento humano motivado, siempre mejorando sus destrezas y habilidades para que su desempeño laboral sea eficiente, efectivo y productivo. La empresa para mejorar su ambiente laboral, deben crear una cultura de compañerismo y trabajo en equipo.

Comentario

La formación de los empleados promueve a fortalecer sus habilidades, destrezas en las actividades que realizan diariamente e inclusive ser más competitivos; además cada empresa debe estar actualizando a sus empleados en los conocimientos obtenidos, debido a los cambios constantes que surgen en el entorno.

El personal debe estar motivado para realizar su trabajo, existen varios métodos que sirvan de ayuda para unir este lazo de jefe o superior inmediato con sus subordinados; algunos de ellos son bonificaciones por un buen trabajo, pase a centros recreativos para disfrutar con su familia entre otros.

El trabajo en equipo permite comprometer a sus empleados con la organización, demostrar el papel importante que presentan los trabajadores para la institución y cuál es la aportación que realiza cada uno de ellos.

Tema: Gestión del Talento Humano Basada en Competencias: Cualificando el Potencial Humano para lograr el éxito empresarial.

Autor Claudia Pardo

Año 2007

Objetivo

La presente investigación se encaminó hacia la identificación y análisis de los principales aspectos involucrados en la gestión del talento humano basada en competencias, las áreas claves que enmarca, sus implicaciones en los resultados de la empresa y las ventajas de su implementación.

Conclusión

Al implementar la estrategia de gestión del talento humano basado en competencias, se está generando a su vez un valor agregado para la organización. Porque su capital humano se considera una de las variables diferenciadoras de más alto impacto en un entorno altamente competitivo. Aunque dos organizaciones puedan desarrollar procesos similares, empleen la misma tecnología o implementen el mismo sistema de gestión de calidad; la elección de un modelo estratégico de gestión que dinamice los procesos del potencial humano, sus habilidades y características, se constituye en la diferencia significativa que asegura el éxito, convirtiendo a las personas en talento humano estratégico, acordes con los objetivos y planes de la empresa.

Comentario

La diferencia entre las empresas es su talento humano, debido a las habilidades y destrezas que demuestran cada uno de los empleados para realizar su trabajo, la toma de decisiones cuando se presenta un problema o

las alternativas que proponen para el mejoramiento de su trabajo de una manera fácil y ágil.

Tema: Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano en el Servicio de Rentas Internas

Autor María Barros

Año 2010

Objetivo

Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano en la Dirección Regional Norte del Servicio de Rentas Internas.

La implementación del manual de cargos en la institución, es indispensable para el desarrollo del sistema de gestión del talento humano. Porque permite ilustrar la descripción general que el empleado debe tener en cuanto al perfil, las funciones específicas, conocimientos, habilidades, etc. proporcionando al nuevo funcionario la orientación adecuada para que logre integrarse fácilmente a la organización.

Conclusión

El modelo de gestión del talento humano debe establecer estrategias para vincular la planeación estratégica de la organización y la gestión de talento humano. Diseñando instrumentos técnicos para efectuar la exploración, análisis, políticas, cultura corporativa y comunicación que relacione el plan con la acción, con el cumplimiento de las metas.

Comentario

La planificación en el talento humano nos permite identificar los aspectos internos como externos que suceden en la gestión del talento humano, identificando estrategias para plasmarlas en un plan de acción, que sea vislumbrado a todo el personal de la institución y encaminar a un mismo objetivo.

Tema: “Metodología para la mejor Administración de los Recursos Humanos en la Gestión de Empresas de Servicio en etapa de maduración”

Autor Adrián Broggi

Año 2010

Objetivo

Diseñar una metodología aplicable a la gestión de los Recursos Humanos, con el fin de brindar una alternativa eficaz aplicable a la generación de un tablero de comando.

Conclusión

El tablero de comando orientado al área de talento Humano le permitirá a las empresas planificar objetivos que sean medibles, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudará a entender como cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado en la empresa, entre otros.

Una empresa de servicios en la Fase de ciclo de vida en etapa de maduración debe plantearse seriamente cual será el accionar para mantenerse en el mercado o relanzar una expansión, porque en caso contrario los competidores que se encuentran en etapa de crecimiento aumentarán su market share (cuota de mercado) y ocasionarán que la empresa comience a perder terreno y que su fase de declive se aproxime cada vez con mayor velocidad.

Comentario

Cada uno de los empleados aporta valor en cada una de las funciones designadas, y de la combinación de los departamentos depende tener un servicio de satisfacción para los clientes; además el compromiso, participación y comunicación de todo el personal genera la mejora continua de los resultados.

Aportes de las Investigaciones

Cada una de los documentos investigados demuestra la importancia que tiene el talento humano en la empresa durante la fabricación del servicio, cada una de las empresas aplican un modelo de gestión en el talento humano de acuerdo a sus necesidades y requerimientos; encaminando a que exista una mejor comunicación, participación y compromiso por el personal que pertenece a las instituciones, con el fin de perdurar en el mercado y ser cada vez más competitivos; además mejorar sus resultados constantemente, utilizar los recursos de una forma adecuada y optimizarlos por medio de un modelo basado en procesos.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La información de los artículos que se mencionan ayuda a conocer la normativa a la que se debe apegar la institución para su funcionamiento en los servicios de vigilancia y seguridad privada desde su constitución y a quién debe presentar informes de su rendimiento en cuanto al control de sus actividades; como también la institución privada debe ofrecer al personal que trabaja en la empresa, un sueldo según las actividades que realiza, con los beneficios sociales que son establecidos por ley y ofrecer seguridad y salud en beneficio de su integridad personal.

Cualquier tipo de investigación que sea realizada, debe estar respaldada por leyes, que permitan el estudio del proyecto ejecutado. Esta investigación tiene su sustento legal en la Constitución de la República del Ecuador el cual responde al cumplimiento de las normas jurídicas legales, organismos oficiales de la inspección, control y vigilancia de seguridad privada.

2.2.1. CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR 2008 SECCIÓN OCTAVA

Trabajo Y Seguridad Social

Los seres humanos prestan sus servicios laborales a las empresas a cambio de una remuneración, que permita cubrir sus necesidades básicas de alimentación vivienda, vestimenta; además tener la seguridad de contar con un trabajo estable que garantice una vida plena y armoniosa dentro de un

grupo que eleve su autoestima y conlleve a la auto realización personal y de superación. Lo que determina en este apartado

“Art. 33 El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Constitución de la República, 2008, p.29).

2.2.2. LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA

Que por la naturaleza e importancia de dichos servicios, es indispensable que el Estado cuente con un marco jurídico adecuado, que permita la regulación y control de las compañías de vigilancia privada.

“Art. 1 (Objetivo de la ley) Esta Ley regula las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores, por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas” (Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, 2003 p.1).

Art. 2 (Modalidades) Los servicios de seguridad privada se presentan a continuación:

1. Vigilancia Fija “Es la que se presta a través de un puesto de seguridad fijo o por cualquier otro medio similar, con el objeto de brindar protección permanente a las personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores en un lugar o área determinada” (Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, 2003 p.1).
2. Vigilancia Móvil “Es la que se presta a través de puestos de seguridad móviles o guardias, con el objeto de brindar protección a personas, bienes y valores en sus desplazamientos” (Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, 2003 p.1).

3. Investigación Privada “Es la indagación del estado y situación de personas naturales y jurídicas; y bienes con estricta sujeción a lo previsto en la Constitución Política de la República y la ley” (Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, 2003 p.1).

“Art. 7 (Constitución) Las compañías de vigilancia y seguridad privada se constituirán, bajo la especie de compañía de responsabilidad limitada, de acuerdo a la Ley de Compañías y la presente Ley” (Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, 2003 p.2).

2.2.3. Del Control de Compañías de Vigilancia y Seguridad Privada

“Art. 17 Las compañías de vigilancia y seguridad privada estarán sujetas al control y vigilancia del Ministerio de Gobierno y Policía, conjuntamente con la Superintendencia de Compañías de conformidad con la Ley de Compañías” (Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, 2003 p.4).

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El presente proyecto se ha realizado con un carácter axiológico en la indagación de información selectiva para el desarrollo del tema, responsabilidad en el proyecto; demostrando importancia, esfuerzo, creatividad; buscando diferenciación a ciertas investigaciones con el propósito de ganar autenticidad en el desarrollo de la misma.

Se ha aplicado una actitud praxiológica tomando como ayuda a los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera profesional, en lo que hace referencia al recurso humano, la importancia en la gestión de las empresas.

El cimiento de la investigación es metodológica debido al propósito de mejorar la gestión del recurso humano, para ello se tomó aportes de autores que formaron parte de teorías administrativas:

Henry Fayol y sus precursores fundaron la teoría clásica “Pretendieron crear una teoría basada en la división del trabajo, la especialización, la coordinación y las actividades de línea y staff” (Chiavenato, 2006. P. 73).

Elton Mayo y sus precursores fundaron la teoría Relaciones Humanas de acuerdo a su criterio “La capacidad social del trabajador es la que determina su nivel de competencia y eficacia, mas no su capacidad de ejecutar movimientos eficientes dentro del tiempo establecido” (Chiavenato, 2006. P. 91).

Herbert A. Simon y sus precursores fundaron la teoría del comportamiento organizacional) “Se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para poder explicar cómo las personas se comportan, se hace necesario el estudio de la motivación humana” (Chiavenato, 2006. P. 283).

Ludwig Von Bertalanffy y sus precursores fundaron la teoría general de sistemas que “Afirma que debe estudiar a los sistemas globalmente, involucrando a todas las interdependencias de sus partes” (Chiavenato, 2006. P. 410).

Al realizar un análisis de la aportación que hacen los autores en cuanto a la gestión y al recurso humano, se aplicó las ideologías de Herbert A. Simon, Ludwig Von Bertalanffy y sus precursores, ya que han fortalecido y mejorado el modelo de gestión de épocas anteriores; al enlazar estos criterios se pretende diseñar un modelo en la gestión de recursos humanos en la empresa de estudio, cada una de las teorías contribuye a mejorar la calidad de vida en la empresa:

Herbert A. Simon en la teoría del comportamiento a diferencia de otras teorías mide la conducta del hombre, esta pretende que los trabajadores sean participativos, se involucren con la organización sean capaces de razonar, actuar, emitan opiniones que sean de gran utilidad para solucionar problemas, al igual recibir compensación por parte de la organización hacia el trabajador emitiendo que este, tenga ambición de superación, y cumpla sus objetivos personales.

Ludwig Von Bertalanffy en la teoría de sistemas se encamina en la unión e involucramiento de piezas para establecer un solo sistema como es en el caso de una empresa, cuenta con diversos departamentos que cada uno tiene un objetivo en específico, pero al final contribuyen en el desarrollo de la misma. Si cada departamento no cumple sus objetivos se ve afectado al final en los resultados obtenidos, lo que conlleva a un orden lógico de las funciones que se realicen dentro de la organización.

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

Después de haber realizado una indagación previa de fuentes primarias y secundarias sobre las partes del proyecto en lo concerniente al manejo de procesos y a la gestión de recursos humanos se ha podido recopilar información de gran utilidad que se presenta a continuación:

2.4.1. SISTEMA

Un sistema puede ser materiales, datos de información, pero cada uno de ellos depende de otro, formando subsistemas y elementos que formen un solo sistema; como también se considera al sistema “Un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado” (Chiavenato, 2006, p. 411).

2.4.1.1. PROCESO

Iso 9000, (1999, citado en Pérez, 2010, p. 51) “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Para la realización de procesos todo el personal debe estar comprometido con la organización, conocer cuál es el objetivo que busca alcanzar la organización a largo plazo, cada persona en el diferente puesto de trabajo cumple un objetivo el cual es medible y mejorado continuamente dando un valor agregado.

2.4.1.2. PROCEDIMIENTO

Beltrán (2005) señaló que “Los procedimientos documentados han servido y sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma en la que se debe trabajar” (p.32). Además se encarga de realizar las actividades establecidas en un proceso de una forma más explícita y detallada, cumpliendo una secuencia de pasos.

2.4.1.3. ACTIVIDAD

Es un grupo de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un plan de operaciones; a través de la ejecución de procesos partiendo de recursos materiales, financieros y humanos. “Son los elementos de más bajo nivel que se analizan y adquieren pleno sentido al cuestionar su valor al interior de un proceso”. (Bravo, 2009, p.28)

2.4.1.4. ELEMENTOS DE UN PROCESO

Figura N° 01: Elementos de un Proceso

ELEMENTOS DE UN PROCESO	
Finalidad	Todo proceso es un conjunto de tareas elementales para la obtención de un resultado.
Requerimientos del cliente	Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad.
Entradas	Responden a criterios de aceptación definidos, pueden ser elementos: físicos, humanos o técnicos. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores
Salidas	con la calidad exigida por el estándar del proceso, las salidas de un proceso pueden ser: físicos, humanos o técnicos. Son la entrada del proceso siguiente.
Recursos	Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera
Propietarios	Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo.
Indicadores	Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces)
Clientes	Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos o externos

Fuente: Iso9001calidad.com

Elaborado por: Richard Narváez

2.4.2. GESTIÓN

Son los trámites que se efectúan para solucionar un plan o finalizar un proyecto; como también es el manejo de un negocio en todos sus áreas, dirigiendo a cada uno de sus subordinados y de esto dependerá que aumenten o disminuyan sus resultados; además existe otra descripción de la gestión como las “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (Iso 9000:2005).

2.4.2.1. CICLO DE GESTIÓN

1. Objetivos

Es el propósito o finalidades de una organización para conseguir una meta a futuro; además los objetivos son elaborados como parte de la misión de la empresa y a su vez se comunica a los empleados para encaminarlos a un mismo fin. Como también “Se enfoca en el objetivo a conseguir o un problema a solucionar” (Pérez, 2010, p. 134).

2. Planificación

Es la creación de un plan de acción de todas las actividades que se realizan en la institución, para luego organizarlas, dirigir las coordinarlas y controlar las acciones realizadas; además “Esta etapa consiste en planificar y programar la ejecución así como los recursos y controles necesarios” (Pérez, 2010, p. 135).

3. Ejecución

Es la puesta en marcha de un plan o programa con los parámetros establecidos, que se apeguen a los resultados deseados; al igual “Se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas” (Pérez, 2010, p. 136).

4. Comprobación

Validación del cumplimiento de los objetivos plasmados, a través de informes de datos del desarrollo del proceso de fabricación de los servicios

como también “Medición o evaluación se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas y que habían sido previamente planificadas han aportado los resultados esperados” (Pérez, 2010, p. 136).

5. Actuar

Tomar decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos, planteamiento de ideas que permitan corregir, eliminar procesos innecesarios para un adecuado funcionamiento; al igual “Podemos interpretar como revisar, optimizar, industrializar, explorar, o transversalizar las acciones de mejora” (Pérez, 2010, p. 136).

2.4.3. GESTIÓN POR PROCESOS

Busca cambiar la cultura en la organización pasar de lo tradicional de que solo el jefe superior actúe en la toma de decisiones, y que el personal acate sus órdenes sin buscar un fin más allá de lo designado; mientras que la gestión de procesos mide los resultados de las personas encargadas de la ejecución de los mismos, estando alerta de los cambios que se presenten, con el fin de optimizar sus recurso de una manera eficiente sin aumentar sus costos. “La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos” (Sescam, 2002 citado en Rodríguez, 2009, p. 7)

Al comparar los resultados obtenidos con las actividades de los procesos creados, optan por la mejor opción, de acuerdo a los resultados presentados sin alterar el trabajo que realizan. “Se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto” (Domingo, 2005 parr.5).

2.4.3.1. EFICIENCIA

Se encarga de hacer las actividades de una forma rápida con la optimización de los recursos a utilizar. “Vamos a entender la producción u output por unidad de input; se identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad y recursos consumidos” (Pérez, 2010, p. 157).

2.4.3.2. EFICACIA

Alcanzar los objetivos propuestos con los estándares y el tiempo establecido en la ejecución de las actividades. “Entendemos el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos QSP (productividad de sistemas de calidad) de la empresa o del proyecto. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes” (Pérez, 2010, p. 157).

2.4.3.3. Flexibilidad

Adaptarse a los cambios que ocurren en el entorno, en el cuál se encuentra un individuo o un grupo de personas. “Se asocia con la capacidad de adaptación a una situación específica, normalmente diferente (no normalizada) o imprevista” (Pérez, 2010, p. 159).

2.4.3.4. Competitividad

“Es esencialmente una capacidad de cada empresa, las competencias de sus hombres y mujeres, en la que cada vez se basa más el hecho diferencial; lo que sus responsables han de procurar es incrementarla de forma continua” (Pérez, 2010, p. 160). Con el fin de alcanzar, mejorar y sostener una posición en el mercado satisfaciendo las necesidades de los clientes y sobrepasando las expectativas al recibir el servicio o producto.

2.4.4. MANUAL DE PROCESOS

Yépez, (2009, citado en Guerrero, 2012, p.57) señaló que “Es una herramienta que permite a la organización integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio”. Igualmente es un documento en el que se describe las acciones importantes para la ejecución del trabajo en sus diferentes áreas, que al mismo tiempo pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades de la institución.

2.4.4.1. EL MAPA DE PROCESOS

Es la relación que existe con todos los procesos que se realizan dentro de una institución; permitiendo identificar los procesos, conocer su estructura y estas pueden ser: de producción, comercial o de servicios. “Es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización” (formandoedu.com, 2013, p. 2)

2.4.4.2. TIPOS DE PROCESO

a) Procesos Estratégicos

Beltrán et (2005) establecen que “Están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo” (p.22); como también En estos procesos interactúa: el liderazgo, formulación y despliegue de estrategias; como también se requiere de un profundo análisis de información y el entorno, visualizándolo a través de monitoreo, control y mejora continua, lo que permitirá perdurar en el mercado.

b) Procesos Operativos

Pérez (2010) señala que los procesos operativos “Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido” (p.107); además se encuentran asociados con la transformación del producto o servicio ejecutados por las diferentes instancias que se encuentran en línea.

c) Procesos De Apoyo

Beltrán et (2005) señaló a los procesos de apoyo “Como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y medición” (p.22); al igual suministran los recursos para los demás procesos (recursos financieros. personal, material, equipo) estos procesos se relacionan fuera del proceso de transformación del producto o servicio.

2.4.4.3. FICHA DE PROCESO

Beltrán et (2005) establece que la ficha de procesos “Se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades” (p.29); como también la ficha de procesos sirve para registrar y resumir los datos de los procesos que se van a realizar en el sistema creado.

2.4.4.4. COMPONENTES FICHA DE PROCESO

- **Misión u Objeto**

Beltrán et (2005) establece que la misión de los procesos “Es el propósito del proceso” (p.30). Además se puede decir que es la razón de ser de los procesos, determinar cuál es el objetivo de la creación del mismo, las características de los resultados que se espera obtener con su aplicación.

- **Propietario del Proceso**

Beltrán et (2005) señala que “Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados” (p.30). Igualmente cada proceso tiene destinado una persona a cargo o responsable de la ejecución del mismo, a pesar que en algunos procesos interviene más de una persona.

- **Límites del Proceso**

Beltrán et (2005) establece que “Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas” (p.30). Además se puede consolidar que las entradas están formadas por los proveedores del proceso y las salidas por los clientes

- **Alcance del Proceso**

Beltrán et (2005) señala que “Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha” (p.30). También se puede

añadir que es la descripción de los logros que se pretende alcanzar con la utilización de los diferentes recursos que se necesitan en un proceso.

- **Indicadores del Proceso**

Beltrán et (2005) establece que “Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto” (p.30). Además se tiene en cuenta que los indicadores deben ser claros y específicos, con una comprensión sobre los resultados que se espera obtener.

- **Variables de Control**

Beltrán et (2005) se describe “Aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos” (p.30).

- **Inspecciones**

Beltrán et (2005) hace referencia a “Las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo” (p.30). Además se pueden realizar inspecciones al inicio en el desarrollo de proceso o al final del mismo

- **Documentos o Registros**

Beltrán et (2005) se puede describir “aquellos documentos o registros vinculados al proceso” (p.30). Igualmente mediante la utilización de estos registros se puede evidenciar los resultados obtenidos con los parámetros establecidos

- **Recursos**

Beltrán et (2005) describe que “Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso” (p.30)









2.4.4.5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

Es la ilustración gráfica de los procesos de un sistema, donde se detalla su contenido con una secuencia de pasos.

2.4.4.6. DIAGRAMA DE FLUJO

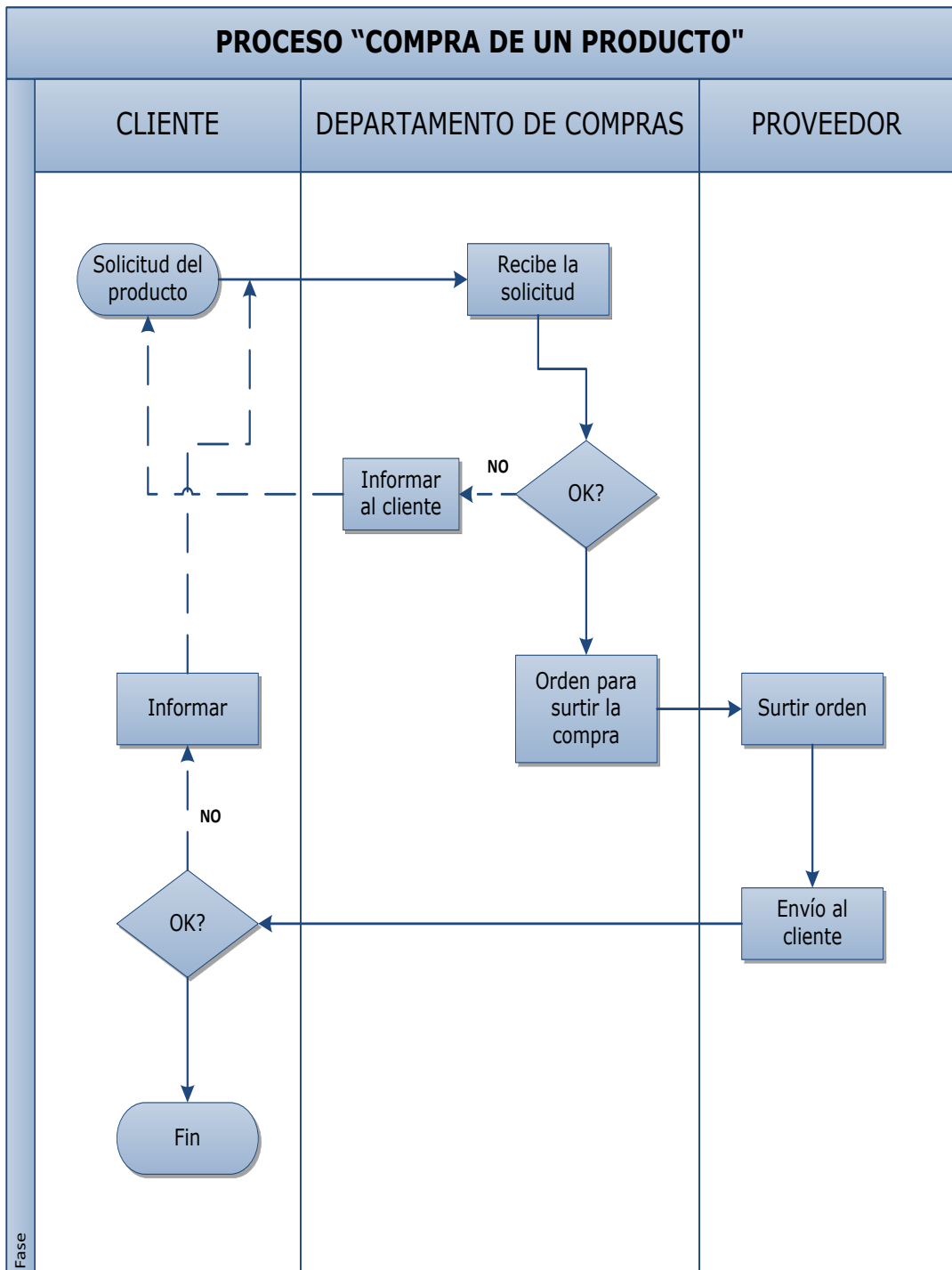
“Es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso” (aiteco, 2013, parr.1).

Tabla N° 01: Simbología Ansi Diagrama de Flujo

SIMBOLOGÍA DIAGRAMA DE FLUJO			
Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Terminal.- Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento.- Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Dirección de flujo o línea de unión.- Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.		Archivo.- Representa un archivo común y corriente de oficina
	Operación.- Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector.- Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa.- Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página.- Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.

Fuente: (Rodríguez, 2012, p.1)
Elaborado por: Richard Narváez

Figura N° 02: Diagrama de Flujo Funcional



Fuente: Jiménez (2012)
 Elaborado por: Richard Narváez

2.4.5. TALENTO HUMANO

Son todas las personas que forman parte de una organización, con los diferentes cargos y obligaciones que ejercen dentro o fuera de la misma, pueden estar formados por grupos o individualmente.

Es el capital humano de una organización que realiza una función en beneficio de la misma, y mediante ello recibir una contribución por los servicios laborales prestados; como también “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea” (Chiavenato, 2011, p.81).

2.4.5.1. ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Chiavenato (2009) establece que “Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados” (p.9); además se preocupa de la satisfacción de los empleados en el trabajo, y así equilibrar el objetivo organizacional y personal de los trabajadores.

Algunas empresas invierten mucho dinero en el talento humano, para obtener un personal competitivo que genere ideas en el fortalecimiento y rendimiento de la organización de acuerdo a sus conocimientos adquiridos en el transcurso de su vida profesional; al igual Royaltyworkers (2012) argumenta a la administración de talento humano “Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades” (parr.2).

2.4.5.2. POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

Son las normas, establecidas por los niveles directivos con la orientación del personal a cargo del área de talento humano, en lo que compete a la ejecución de las actividades que debe realizar el personal de la institución; como también la utilización adecuada de los recursos que se les entrega para el desarrollo de su trabajo con las debidas precauciones y evitar accidentes de seguridad que perjudiquen su salud. “Se refiere a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por

medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales” (Chiavenato, 2011, p.102).

Tabla Nº 02: Procesos en la Gestión del Talento Humano

PROCESOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH: Reclutamiento de personas, selección de personas.
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas: Diseño de puestos, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño
Retención	Como conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración, retribuciones, prestaciones y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación, desarrollo organizacional
Evaluación	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información, controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Fuente: (Chiavenato, 2011, p.102)

Elaborado por: Richard Narváez

2.4.6. PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO

2.4.6.1. MERCADO DE TALENTO HUMANO

Son las personas que se encuentran desempleadas que buscan opciones de trabajo, para prestar sus servicios laborales a cambio de una remuneración. “El mercado de talento humano “Se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y época” (Chiavenato, 2011, p.115).

2.4.6.2. ROTACIÓN DEL PERSONAL

La rotación de personal genera costos en el proceso de reclutamiento selección, contratación y aprendizaje a la vez, por ende debemos ser muy cautelosos manteniendo nuestro personal usando diferentes técnicas que incentiven a nuestro personal; como también la rotación de personal se conoce como las personas que abandona la institución por otras propuestas

de trabajo o que se asemejen a lo que buscan. “Se define como el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (Chiavenato, 2011, p.116).

2.4.6.3. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Es la utilización de los diferentes medios de comunicación para dar a conocer la necesidad de contratar a personas para cierto cargo en específico o por la reestructuración de la empresa. “El reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización” (Gutiérrez, 2010, p.5).

2.4.6.4. PLANEACIÓN DEL PERSONAL

La empresa realiza estrategias para retener a sus empleados por un tiempo determinado, y al mismo tiempo prevenir que no exista un elevado porcentaje de rotación de personal; además para ello crear métodos de gratificación por un buen trabajo y determinar que exista participación e involucramiento del personal; al igual se puede decir “La planeación de talento humano es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta además de hacia afuera” (esmas, 2006, parr.1).

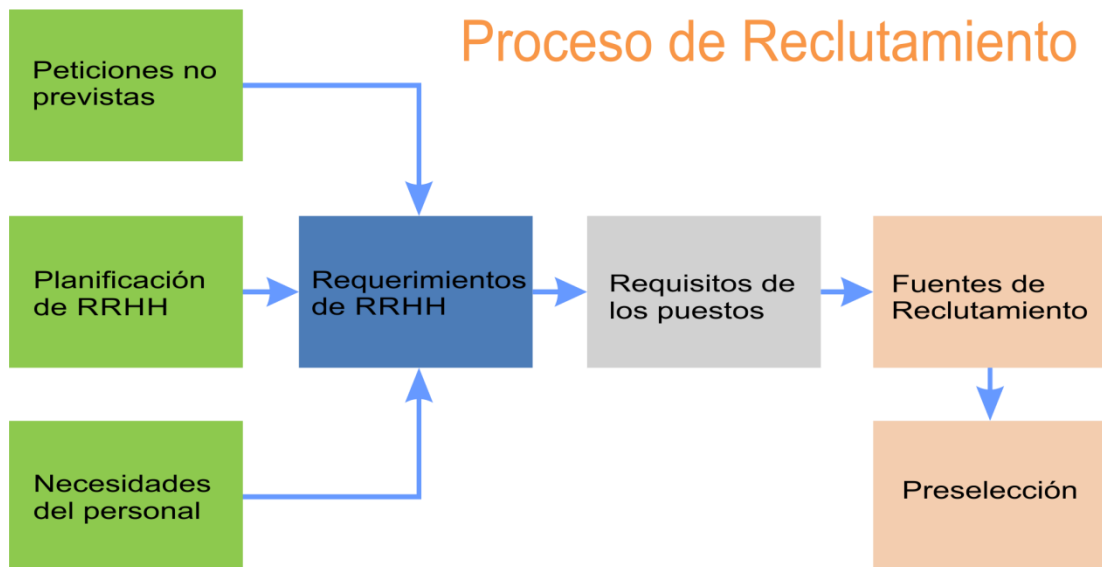
Puede predecir la demanda laboral, al examinar los periodos de contratación durante los últimos años, observar las variaciones y de la misma manera determinar la demanda para los próximos años; al igual se deduce que “Es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de talento humano para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite” (Mondy et, 2005, p.99).

2.4.6.5. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento implica de la dimensión de la organización, el departamento de recursos humanos guía a los departamentos de línea que requieren de una vacante disponible en su departamento para la ejecución

de diversas actividades; como también Chiavenato (2011) deduce que el proceso de reclutamiento “Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división” (p.132).

Figura N° 03: Proceso de Reclutamiento



Fuente: (Caicedo, 2013, p.6)
Elaborado por: Richard Narváz

2.4.6.6. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

- **Reclutamiento Interno**

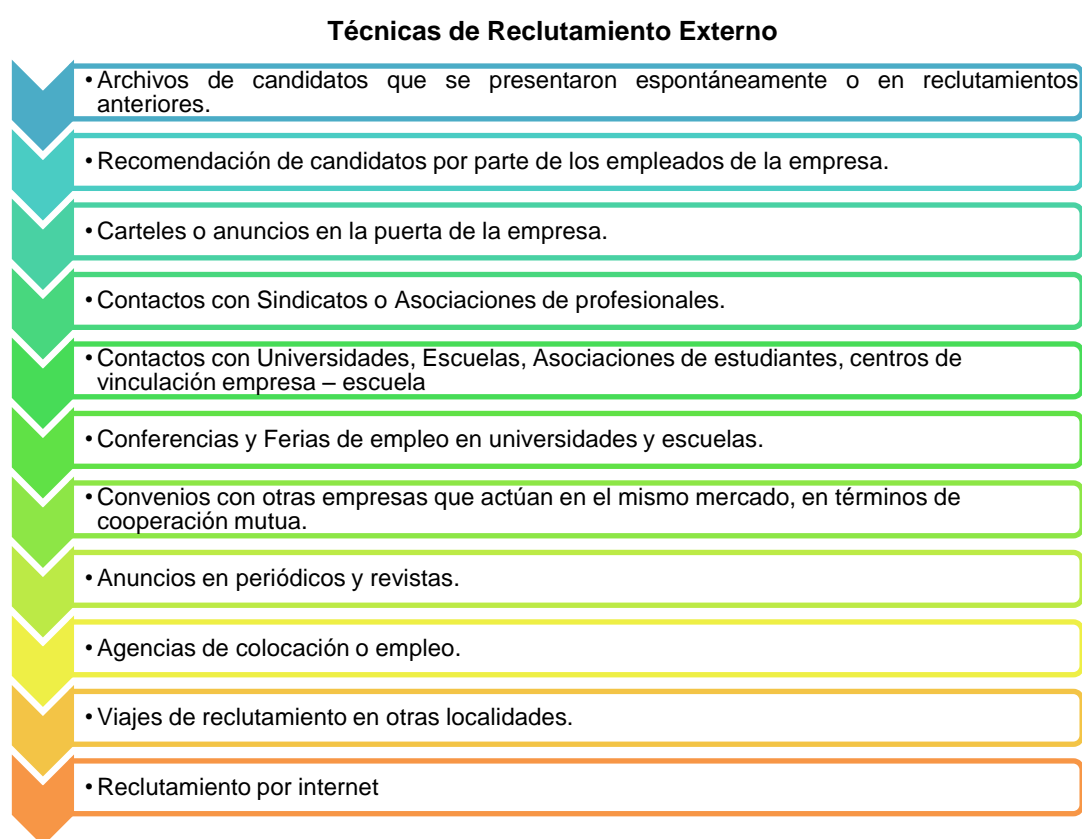
Esto sucede cuando las organizaciones manejan incentivos de superación en su personal con el fin de que mejoren sus competencias en el trabajo que realizan y poder ascender por el interés presentado en su desarrollo.

Se utiliza para optimizar sus recursos, evitando costos en los diferentes medios de comunicación, tiempo en buscar el personal idóneo para trabajar en el puesto faltante. Según Chiavenato (2011) “Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascenso (movimiento vertical) o transferencia (movimiento horizontal), o transferencia con ascenso (movimiento diagonal)” (p.133).

- **Reclutamiento Externo**

Tiene más posibilidad de contratar a personas más especializadas y calificadas para cubrir cierto puesto, utilizando diferentes medios de comunicación; el más factible sería por medio del internet, permitiendo que las personas presente sus hojas de vida por la web y evitar un sinnúmero de papeles. “Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento” (Chiavenato, 2011, p.136).

Figura N° 04: Técnicas de Reclutamiento Externo



Fuente: Chiavenato (2011)
Elaborado por: Richard Narváz

2.4.6.7. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Según Chiavenato (2011) “La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p.144). Igualmente una

vez realizado el proceso de reclutamiento, a continuación se sigue con el proceso de seleccionar a la persona más acorde para la realización en el puesto faltante, realizando una serie de pruebas, capacitándolo en las actividades que va a realizar dentro de la organización, al igual ponerle al tanto de los objetivos que quiere alcanzar la institución en el largo plazo y al igual las políticas de la empresa que debe regirse en la ejecución de sus tareas.

2.4.6.8. TÉCNICAS DE SELECCIÓN

- **Entrevista de Selección**

A pesar que esta técnica es muy subjetiva las organizaciones capacitan a cierto equipo de personas para que se encarguen de entrevistar a los candidatos nuevos, próximos al cargo requerido; para la formulación de la entrevista se debe tomar en cuenta algunos aspectos: evitar preguntas capciosas, escuchar con atención al entrevistado y mostrar interés, evitar emitir opiniones personales. “Puede definirse como una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador)” (Universidad Politécnica De Cartagena, 2004, p.1).

- **Pruebas de Conocimiento o Habilidades**

Se pretende determinar el aprendizaje profesional obtenido en el puesto que se va a cubrir. Según Chiavenato (2011) “Son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio” (p. 154).

- **Exámenes Psicométricos o Psicológicos**

Son diversas pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes de la persona a contratar, tener una breve perspectiva de la persona que va a contratar. Según Chiavenato (2011) “Constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta” (p. 156).

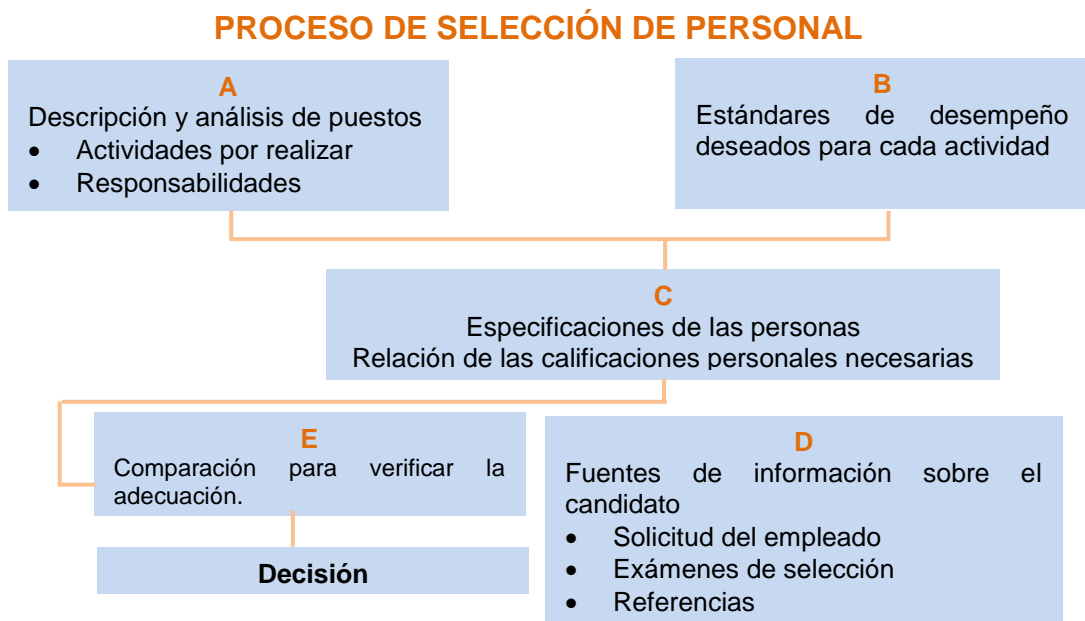
- **Exámenes de Personalidad**

Según Chiavenato (2011) “Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento” (p. 159); además la personalidad es lo que lo distingue de las demás personas, existe algunos tipos de pruebas en la que se puede observar la personalidad que tiene una persona en cuanto a: equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, entre otras.

- **Técnicas de Simulación**

Es la simulación del cargo que la persona próxima a contratar va efectuar esas funciones y como deberá desempeñarlas, se lo realiza en un escenario rodeado de algunas personas que ejercen un papel en la dramatización o no participar, se lo realiza con el fin de integrar a un grupo de una forma dinámica y participativa que permita establecer vínculos entre los integrantes del grupo. Según Chiavenato (2011) “Pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social” (p. 159).

Figura N° 05: El Proceso de Selección de Personal



Fuente: (Chiavenato, 2011, p.144)
Elaborado por: Richard Narváz

2.4.7. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.4.7.1. SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Una vez reclutadas y seleccionadas las personas, forman parte de la institución; una vez aceptadas y antes de emplearlas en sus puestos o realizar sus funciones, las organizaciones dan a conocer el contexto organizacional, dar a conocer la cultura organizacional que los identifica, las filosofías que manejan, antiguos hábitos que realizan, y disminuir prejuicios indeseables que se presentan. Según Chiavenato (2011) “Procura exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto” (p.166).

2.4.7.2. MÉTODOS PARA PROMOVER LA SOCIALIZACIÓN

a. Planeación del Proceso de Selección

“Es un esquema de entrevista de selección por medio del cual se le permite al candidato conocer su futuro ambiente de trabajo” (Chiavenato, 2011, p.167); además detalla toda la información de las actividades que debe realizar en el trabajo; como también conocer sus compañeros, sus superiores a quién tiene que rendir cuenta de sus resultados.

b. Contenido Inicial de la Tarea

“Al inicio de la carrera del nuevo empleado en la organización, el gerente le puede dar tareas desafiantes que le permitan experimentar el éxito” (Chiavenato, 2011, p.167); al igual esto ayudará a que el empleado tenga más facilidad de realizar su trabajo al establecer una ideología de tomar decisiones en casos fortuitos y optar por las soluciones correctas.

c. Papel del Gerente

“El gerente puede designar a un supervisor para que se haga cargo del nuevo empleado, quien actuará como tutor para acompañarlo y orientarlo durante su periodo inicial en la organización” (Chiavenato, 2011, p.167); además el facilitador permitirá que el nuevo empleado se sienta más seguro

al resolver las inquietudes que demuestre el trabajador al necesitar información de las funciones que va a desempeñar en su campo laboral.

d. Grupos de Trabajo

“El gerente puede atribuir la integración del nuevo empleado a un grupo de trabajo, el cual puede desempeñar un papel importante en la socialización” (Chiavenato, 2011, p.167); al igual esto generará un vínculo de compañerismo y trabajo profesional al impartir experiencias e ideas de promover un mejor rendimiento en las actividades que se ejecutan diariamente.

e. Programas de Socialización o Inducción

“Son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización” (Chiavenato, 2011, p.167); como también permite incrementar el grado de conocimientos obtenidos y mejorar sus habilidades y destrezas en las tareas designadas, utilizando diferentes medios de exposición ejemplos ocasionales que se presenten en el trabajo entre otras herramientas.

2.4.7.3. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN

“El subordinado recibe la explicación e interpreta la expectativa comunicada, con alguna distorsión proveniente del proceso de comunicación (papel percibido)” (Chiavenato, 2011, p.169); además para evitar estos sucesos se propone escuchar el mensaje de comprensión, para corroborar el entendimiento y aplicación de las funciones designadas.

2.4.7.4. PUESTO

Es el lugar o espacio de trabajo donde un empleado nuevo o que pertenece a la institución dentro de un determinado periodo y son ejecutadas las funciones designadas, cumpliendo con una lista de actividades y presentando informes, sobre su rendimiento.

2.4.7.5. DISEÑO DE PUESTO

Según Chiavenato (2011) es la especificación del “Contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos con el objeto de satisfacer los objetos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante”(p.172); además cada puesto creado se visualiza en el organigrama estructural de una organización, que permite identificar el grado de relación con los otros puestos sea a nivel superior, medio o inferior.

2.4.7.6. EQUIPO DE TRABAJO

Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo y dinámico, intercambiando opiniones que permitan resolver problemas o a su vez plantear ideas de mejorar los procesos que se realizan en la organización; como también Chiavenato (2011) deduce al equipo de trabajo “Son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización de trabajo, como programación, horario, métodos y procesos” (p. 185).

2.4.7.7. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es un documento de información que indica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto; como también explica la relación entre el puesto que existe en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo; además Chiavenato (2011) establece “Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización” (p.190).

2.4.7.8. ANÁLISIS DE PUESTOS

Es el perfil de competencia que debe poseer el nuevo candidato que va a cubrir una vacante disponible o cuando se va a aumentar el tamaño de la institución; además Mondy et (2005) describe al análisis de puesto “Es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización” (p.86).

2.4.7.9. MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

- **Observación Directa**

Chiavenato (2011) deduce que “El análisis de puestos se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones” (p.194); además el analista de puestos estructura los puntos relevantes observados en una hoja, para luego presentarlo al director del departamento que requiere modificar las funciones o eliminar procesos innecesarios.

- **Cuestionarios**

Chiavenato (2011) establece que “El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizara su supervisor” (p.194); además debe diseñarse el cuestionario con los parámetros que permitan obtener la información coherente y veraz del puesto que se va analizar, para ello se recomienda hacer la prueba con uno de los empleados y otro supervisor.

- **Entrevista Directa**

Según Chiavenato (2011) “Consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato” (p.195); como también se puede consultar al supervisor para verificar la información obtenida al aplicar la entrevista al empleado y determinar si existe discrepancias en la información.

- **Evaluación del Desempeño**

Chiavenato (2011) establece que “Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p. 202). También mide el rendimiento de los empleados, en las funciones que realiza dentro del trabajo, identificando falencias para fortalecerlas y ser más competitivo.

2.4.7.10. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Método de Escalas Gráficas**

Chiavenato (2011) describe que “Utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cuál las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores” (p.207); al igual esto nos permite evaluar las cualidades de los empleados y así determinar los puntos fuertes y débiles de ellos.

- **Métodos de Frases Descriptivas**

Chiavenato (2011) hace referencia a que “El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y las que muestran el desempeño contrario” (p.215).

2.4.8. RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.4.8.1. SALARIO

Es la retribución que entrega el empleador al empleado a cambio prestar sus servicios laborales y su liquidación es en base a un día o por hora.

2.4.8.2. SUELDO

Es la retribución que entrega el empleador al empleado a cambio prestar sus servicios laborales y su liquidación es en forma quincenal o mensual y es una cantidad fija de dinero.

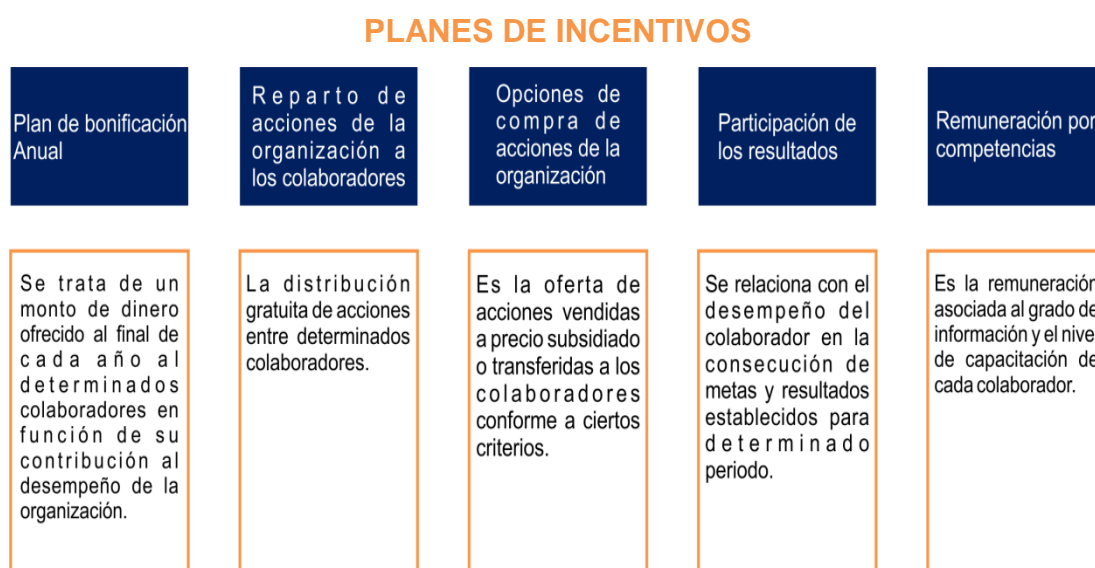
2.4.8.3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Es el proceso de indemnización por la contribución que realizan los empleados en los diferentes puestos de acuerdo al grado de responsabilidad y funciones se realiza el cálculo. “Conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización” (Chiavenato, 2011, p.237).

2.4.8.4. MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUESTOS

La persona encargada de evaluar los puestos, analiza el puesto en cada uno de los aspectos que lo conforman, el método consiste en asignar cierto número de elementos de valor, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento. “La técnica es analítica: los componentes de los puestos se comparan mediante factores de valuación” (Chiavenato, 2011, p.244 - 245).

Figura N° 06: Planes de Incentivos



Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 258)

Elaborado por: Richard Narváez

2.4.8.5. PRESTACIONES SOCIALES

En un artículo de Gerencia (2014) deduce que “Las prestaciones sociales son los dineros adicionales al Salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante Contrato de trabajo por sus servicios prestados” (parr.1); al igual las prestaciones sociales son estipuladas por la ley o por la institución que son otorgados a los trabajadores

2.4.8.6. TIPOS DE PRESTACIONES SOCIALES

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida según Chiavenato (2011, p. 264-265):

- En el ejercicio del puesto: con gratificaciones, seguro de vida, premiso de producción, etc.
- Fuera del puesto, pero dentro de la empresa: con cafetería, transporte, ocio, etc.
- Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad: con recreación, actividades comunitarias.

2.4.8.7. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

“Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral” (Chiavenato, 2011, p.276); además el ambiente debe ser favorable para la ejecución del trabajo, se debe contar con los instrumentos que permitan la seguridad de los empleados, la facilidad de información y asesoramiento en el desenvolvimiento de sus tareas.

2.4.8.8. HIGIENE LABORAL

Es la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control del ambiente en que desempeña sus funciones, evitando que se genere un bajo desempeño. Se refiere “Al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. (Chiavenato, 2011, p.276)

2.4.8.9. CONDICIONES AMBIENTALES DEL TRABAJO

Tres grupos de condiciones influyen en gran medida en el trabajo como describe Chiavenato (2011, p.277):

1. Condiciones ambientales: iluminación, temperatura, ruido, etcétera.
2. Condiciones de tiempo: duración de la jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etc.
3. Condiciones sociales: organización informal, relaciones, estatus, etc.

2.4.8.10. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Maneja la información de riesgos que pueden suceder en la organización, para contrarrestar los peligros que atenten con la vida de sus colaboradores. “La administración de riesgos implica identificar, analizar y administrar las condiciones que pueden provocar infortunios” (Chiavenato, 2011, p.287).

2.4.8.11. RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Chiavenato (2011) describe que “Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones” (p.296); como también se puede decir que es la comunicación y la interacción del personal con sus superiores y compañeros del trabajo.

2.4.8.12. CONFLICTOS

Es la oposición de criterios, intereses entre dos o más personas por lograr un objetivo, que demuestra rivalidad por dar importancia a sus beneficios sin limitarse a los problemas que se provoquen y salgan perjudicados una persona u otra. “El conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes (sea individuo, grupo u organización) percibe que la otra entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses” (Chiavenato, 2011, p.299).

2.4.8.13. CONTRATO COLECTIVO

Chiavenato (2011) establece que “Es un acuerdo de carácter normativo mediante el cual dos o más sindicatos representativos de ramas económicas o profesionales estipulan las condiciones de trabajo aplicables” (p.302). Igualmente es el contrato que regular todos los aspectos laborales entre el empleado y el empleador, cuál es su horario de trabajo, la remuneración que va recibir por la prestación de sus servicios, las prestaciones sociales que tiene al formar parte de la institución y cuáles son las obligaciones que debe cumplir.

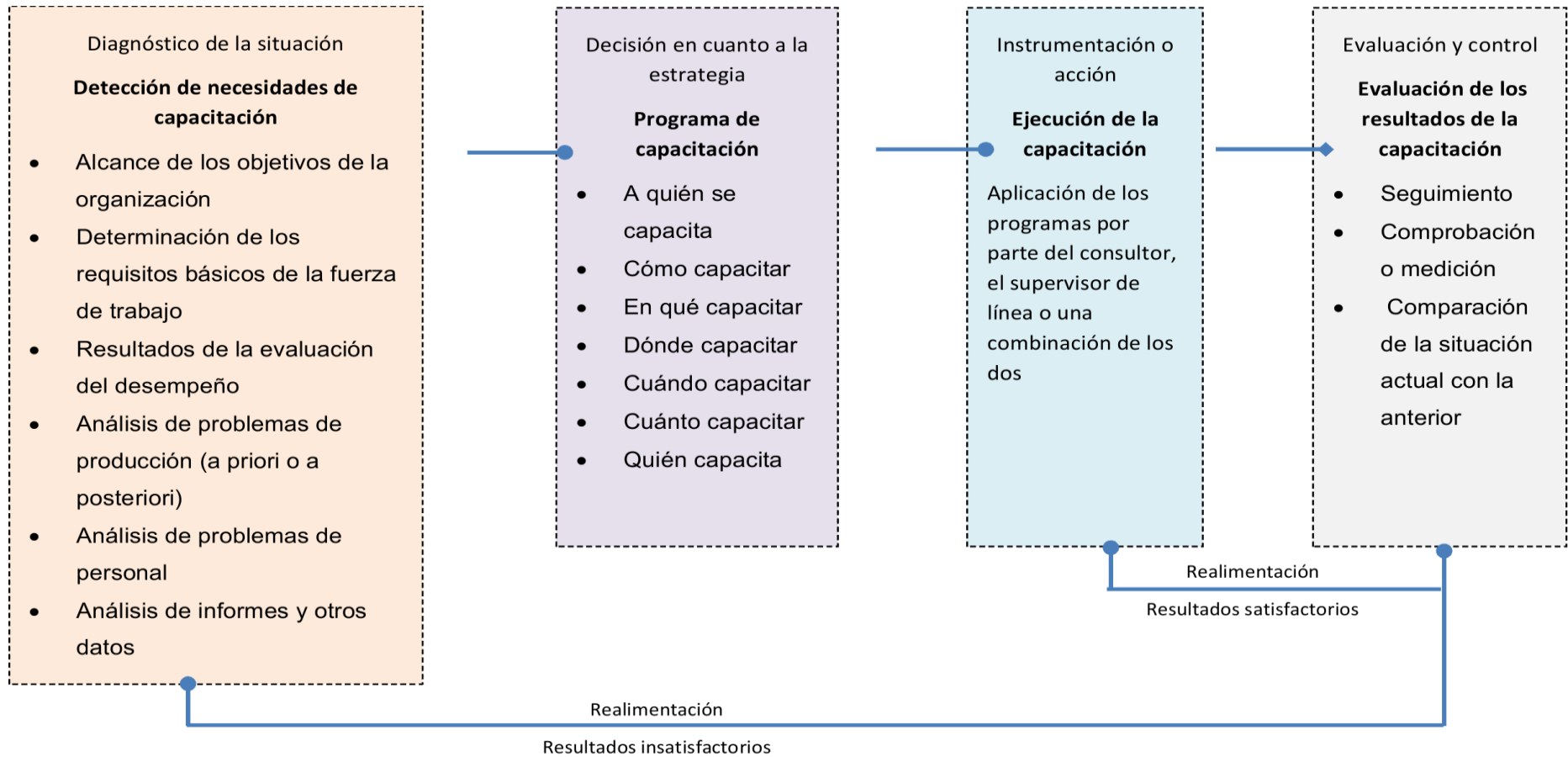
2.4.9. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

“Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal” (Chiavenato, 2011, p.316); además se realiza un seguimiento para obtener la información de la capacitación y posteriormente a ello se toma decisiones en cuanto a la planificación de acciones, ubicación, desempeño y desarrollo profesional, para describir si la formación es la adecuada que se implementa en los empleados.

2.4.9.1. CAPACITACIÓN

Son todas las actividades realizadas para el aprendizaje de sus empleados, respondiendo a sus necesidades, el objetivo es mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal; al igual permite que los empleados cubran falencias que presentan al desarrollar su trabajo y ser más competitivos y generar una mejora imagen de la empresa. “Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2011, p.322).

Figura N° 07: Proceso de Capacitación



Fuente: (Chiavenato, 2011, p.325)
Elaborado por: Richard Narváez

2.4.9.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2011) hace referencia a que “Significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (p.348). Igualmente son las costumbres, valores que se implementan en una organización y el personal que recién va a formar parte de la institución debe de aplicarlas durante el tiempo que pertenezca en la misma.

2.4.9.3. EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- **Recolección y Análisis de Datos**

Según Chiavenato (2011) “Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán, para recabarlos dentro de la organización” (p.352).

- **Diagnóstico Organizacional**

Chiavenato (2011) deduce que “Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos” (p.352).

- **Acción de Intervención**

Chiavenato (2011) considera que “En esta fase de acción se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización” (p.352).

- **Evaluación**

Chiavenato (2011) establece que es “El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento una nueva ejecución y así sucesivamente” (p.352).

2.4.10. EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.4.10.1. PROCESO DE CONTROL

Para el seguimiento de las actividades realizadas se toma en consideración los siguientes aspectos según Chiavenato (2011, p. 370):

1. Establecimiento de Estándares
2. Supervisión del Desempeño
3. Comparación del Desempeño con los Estándares Deseados
4. Acción correctiva si es necesario.

2.4.10.2. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Es la recolección de sistemas de información que proporcionan información tanto para la ejecución de las operaciones como la administración; además son efecto de interacciones colaborativas entre personas, tecnologías y procedimientos. “Se relaciona con la tecnología de la información e implica la presencia de una computadora o una red de microcomputadoras” (Chiavenato, 2011, p.376).

2.4.10.3. DATOS

Chiavenato (2011) describe que “Es sólo un índice, un registro, una manifestación objetiva, que puede ser sujeto a un análisis subjetivo” (p.376); como también es la Información concreta sobre algún acontecimiento, elementos que son utilizados para revisarlos, analizarlos y compararlos con información archivada y actual.

2.4.10.4. COMUNICACIÓN

Según Chiavenato (2011) deduce que “Es el proceso de transmitir datos o información a otra persona o entidad” (p.376); además es la interacción de dos o más personas que transmiten información y puede ser alterada por la emisión y recepción del mensaje.

2.4.10.5. BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de talento humano, manipula los diversos bancos de datos: como Chiavenato (2011, p. 376 - 377) afirma:

1. Datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
2. Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos.
3. Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro de áreas.
4. Datos sobre los sueldos e incentivos salariales para formar un registro de remuneración.
5. Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un registro de prestaciones.
6. Datos sobre candidatos (registro de candidatos), cursos y actividades de capacitación (registro de capacitación).

2.4.10.6. PROCESAMIENTO DE DATOS

Se encarga de acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información, para posteriormente añadir, modificar o desechar información.

2.4.10.7. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Se basa en el compromiso de las personas que forman parte de la institución, equilibrando los objetivos individuales de cada una de las partes ejecutando los valores organizativos; además deben prever por el beneficio de la sociedad al ofrecer un servicio que no atente con la vida de los seres humanos. “Responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general” (Chiavenato, 2011, p.388).

2.4.10.8. BALANCE SOCIAL

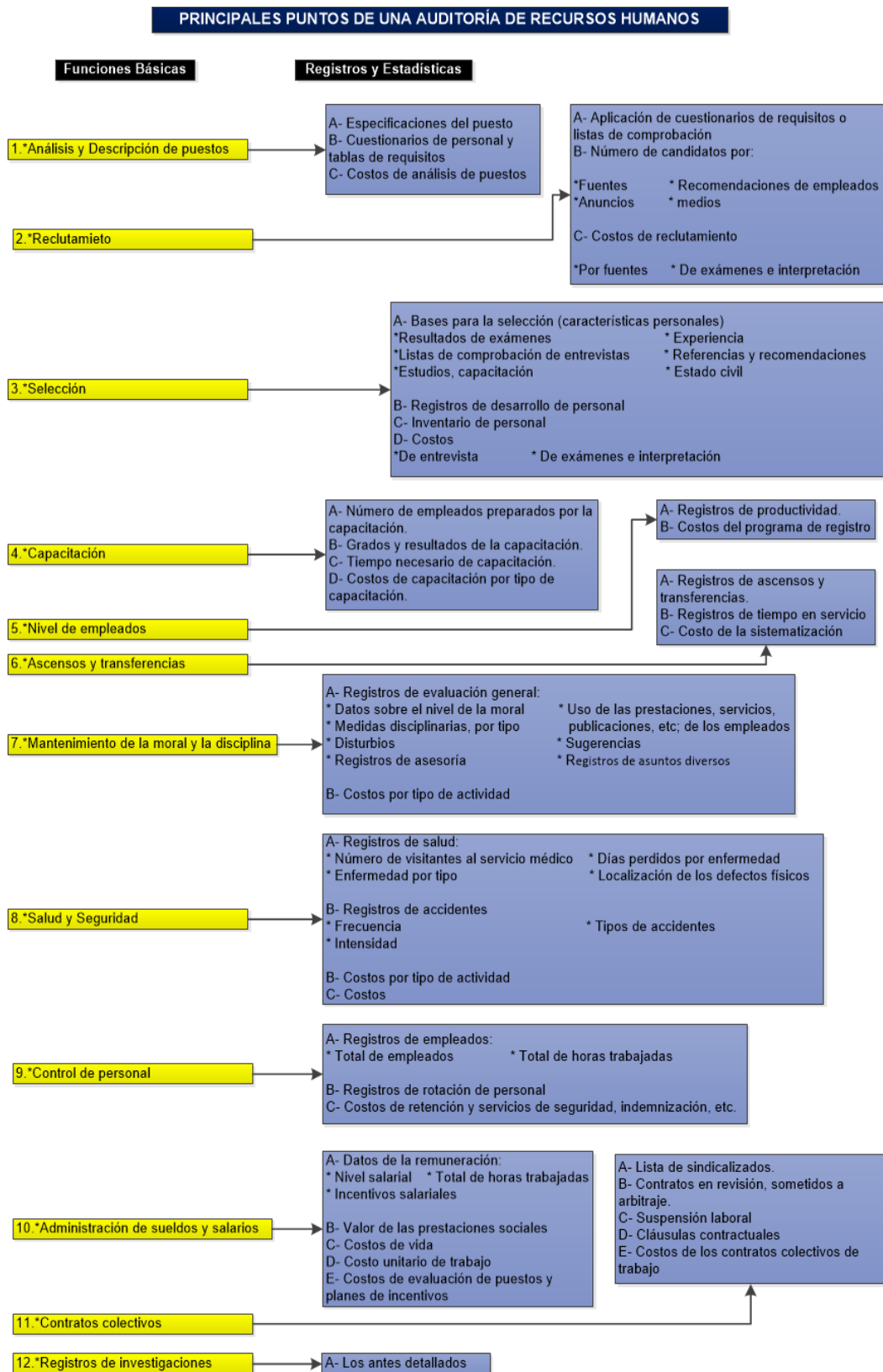
Es un elemento creado para que las empresas presenten informes de los impactos de su actuación en el área social con respecto al personal que forma parte de la organización. “Debe aportar información sobre el empleo, remuneración, prestaciones sociales, condiciones de higiene y seguridad, productividad del personal, disfunciones etc.” (Chiavenato, 2011, p.388).

2.4.10.9. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Una forma de garantizar y fomentar la contribución del área de talento humano a las prácticas de responsabilidad social es comprobar su desempeño y resultados.

Es la revisión y análisis de las actividades que realizan los empleados en contribución a los beneficios de la institución, proponer alternativas de mejoras en las tareas que realizan o eliminar procesos que no aportan valor y se incurre en gastos. “La auditoría de talento humano se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas” (Chiavenato, 2011, p.392).

Figura N° 08: Principales Puntos de Auditoría RRHH



Fuente: Administración de Recursos Humanos
Elaborado por: Richard Narváz

2.5. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Eliminar el incumplimiento de procesos en la gestión del recurso humano mediante un método basado en procesos con la utilización de manuales en el que permita delimitar la información, control de las actividades que se realizan, responsable de los procesos y sus colaboradores, cada vez midiendo indicadores con el propósito de aumentar el desempeño laboral de los empleados y optimizando sus recursos en los procesos ejecutados.

2.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

La utilización de un modelo basado en procesos para la gestión de recursos humanos en la empresa de vigilancia Seminter en la ciudad de Quito.

Es una variable independiente porque se trata de un cambio del sistema en la gestión del recurso humano; la aplicación de este modelo permitirá visualizar las actividades pertinentes que se deben realizar en cada proceso mediante un documento formal que indique los pasos a seguir y el propósito de la creación de estos.

2.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

La inadecuada gestión en el recurso humano de la empresa de vigilancia Seminter induce a un bajo desempeño en el personal.

La disminución en el desempeño de los empleados es provocado por la desorganización e incumplimiento de procesos no normalizados en la gestión de recursos humanos en la institución.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLOGÍCO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización del proyecto se aplicó la investigación cualitativa, ya que se pretende analizar la relación, comportamiento, clima laboral, formación, etc. que existe dentro de la misma, entre los empleados y sus superiores o jefes inmediatos y mediante ello generar un cambio de cultura en las labores que realizan diariamente.

Por otra parte se acopló una investigación cuantitativa para la información referente a datos numéricos que arrojen en los resultados de las encuestas aplicadas al personal que forma parte de la institución; como también nos permitirá analizar los datos obtenidos mediante la tabulación e interpretar sus resultados mediante estadísticas ilustradas en un gráfico.

Para la recolección de información sobre la gestión del talento humano que se aplica en la organización, se ejecutó un estudio previo con observaciones directas, comunicación con los subordinados, jefe de operaciones sobre las funciones que se realizan en lo que compete al talento humano; al igual se realizó una indagación de la cantidad de personas que trabajan en la misma para determinar la población existente y generar la estructuración de encuestas en lo referente a la gestión de talento humano para corrobora con la información obtenida anteriormente y generar una información más acertada.

Con la información obtenida se pretende mejorar la gestión en el recurso humano, aplicando un método basado en procesos, que permita involucrar a todas las personas con parte de las funciones que realizan, en el desarrollo de la organización y sus colaboradores, fomentando la participación e interés de los mismos, sintiéndose auto realizados por ser partícipes en la toma de decisiones de mejorar el servicio que ofrecen en la labor que se les otorga.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para realizar la indagación de información del proyecto se ayudó de diferentes tipos de investigación.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

“Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones” (Soto, 2011, p.17).

Se realizó un estudio previo, mediante la observación directa y comunicación con algunos empleados de la institución para tener una idea general de la situación actual de la institución, lo que me permitió obtener un diagnóstico e interpretación de la información obtenida, para posteriormente presentar una solución que ayude a contrarrestar el problema.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

“Permite decir cómo es o se manifiesta el objeto, fenómeno o problema motivo de estudio; son investigaciones o estudios que buscan especificar o particularizar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Posso, 2009, p.23) ; además se describe los aspectos más relevantes que sean de utilidad para la investigación realizada y detallarlos mediante un informe con los datos obtenidos.

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Posso (2009) determina que “Es aquella investigación para recoger y analizar información secundaria contenida en diversas fuentes bibliográficas; es decir, se apoya en las consultas, análisis y crítica de documentos” (p.22). Para la búsqueda de información secundaria se ayudó de herramientas textuales, libros, documentos digitales, tesis relacionadas con el recurso humano.

3.3 POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla N° 03: Población Total Empresa de Vigilancia Seminter Cia. Ltda.

Matriz Quito		Sucursal Guayaquil	
Personal	Cantidad	Personal	Cantidad
Accionistas	2	Administrativo	5
Administrativo	8	Supervisores	14
Supervisores	6	Vigilantes	129
Vigilantes	234	Total	148
Total	252		
Sucursal Manta		Sucursal Quevedo	
Personal	Cantidad	Personal	Cantidad
Administrativo	1	Supervisores	5
Vigilantes	1	Vigilantes	33
Total	2	Total	38
Sucursal Machala		Sucursal Cuenca	
Personal	Cantidad	Personal	Cantidad
Supervisores	2	Supervisores	1
Vigilantes	17	Vigilantes	2
Total	19	Total	3
Total personal:			462

Fuente: Departamento de Recursos Humanos

Elaborado por: Richard Narváez

La investigación se realizó en la ciudad de Quito el 19 de Julio del 2013 como se hace referencia en el Anexo N° 2, se eligió este conjunto debido a que un estudio no puede ser muy abarcador; además por falta de tiempo y recursos hay que limitarlo a un área o comunidad en específico; por otro lado la aplicación de instrumentos de investigación se realizó a la mayoría de empleados con características similares que nos permita tener información concisa y veraz de los resultados obtenidos, para determinar los aspectos positivos y negativos que se presentan en la institución y mediante ello hacer

las correcciones necesarias y proponer un método basado en procesos para mejorar la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal.

Tabla N° 04: Población en Quito

Matriz Quito	
Personal	Cantidad
Accionistas	2
Administrativo	8
Supervisores	6
Vigilantes	234
Total	252

Fuente: Departamento de Recursos Humanos
Elaborado por: Richard Narváez

Todo este grupo forma parte de las funciones que se realizan dentro y fuera de la organización, pero inoportunamente varios departamentos requieren de bastante trabajo y se movilizan constantemente por diligencias organizacionales, se ha visto en la necesidad de investigar al personal que maneja la información del recurso humano (departamento de recursos humanos y al personal operativo supervisores y vigilantes. Que se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla N° 05: Población a Investigar

Matriz Quito	
Personal	Cantidad
Director de (RRHH)	1
Supervisores	2
Vigilantes	234
Total	237

Fuente: Empresa de Vigilancia Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

3.4 Tabla N° 06: Operacionalización de Variables

Idea a Defender	Variables	Descripción Conceptual	Índice	Indicadores	Ítems	Técnica	Informante
Eliminar el incumplimiento de procesos en la gestión del recurso humano mediante un método basado en procesos con la utilización de manuales en el que permita delimitar la información, control de las actividades que se realizan, responsable de los procesos y sus	Variable Independiente: La utilización de un modelo basado en procesos para la gestión de recursos humanos en la empresa de vigilancia Seminter en la ciudad de Quito.	Establecer la metodología, las responsabilidades, los recursos, las actividades; que contribuyan alcanzar los objetivos establecidos de la empresa.	Utilización de procesos sistemáticos para la gestión de Recursos Humanos	Gestión de Talento Humano	Documento de objetivos, alcances de la gestión de recursos humanos	Observación Directa	Director General
					Medios para documentación	Observación Directa	Director General
					Documento que describa el proceso de gestión de recursos Humanos	Observación Directa	Director General
					Proceso que controle las actividades a cumplir	Observación Directa	Director de RRHH
					Los procesos a realizar tienen una persona a cargo	Observación Directa	Director de RRHH
					Política de asignación de Recursos Humanos	Observación Directa	Director de RRHH
					Prevé que las actividades sean coordinadas y realizadas	Observación Directa	Director de RRHH

colaboradores, cada vez midiendo indicadores con el propósito de aumentar el desempeño laboral de los empleados y optimizando sus recursos en los procesos ejecutados.			Definición y descripción de cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos	Investigación del mercado de RH y selección de personas.	<p>¿Qué persona se encarga del reclutamiento y selección del personal?</p> <p>¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para el reclutamiento?</p> <p>¿Qué requisitos solicita la empresa para la recepción de carpetas de los aspirantes?</p> <p>¿Qué aspectos toma como relevantes la empresa para seleccionar las carpetas más idóneas?</p> <p>¿Cómo verifica la empresa los datos presentados por el aspirante?</p> <p>¿La empresa realiza pruebas para la selección del personal?</p>	Entrevista	Director de RRHH
				Integración de las personas	<p>¿Qué persona se encarga de la integración del personal?</p> <p>¿La empresa pone en conocimiento al personal nuevo, las políticas que debe regirse para el desarrollo de sus actividades?</p> <p>¿La empresa orienta y capacita a sus empleados para realizar su trabajo?</p>	Entrevista	Director de RRHH
				Retención Recurso Humano	¿Quién se encarga de las actividades de remuneración del personal?	Entrevista	Director de RRHH

				<p>Plan de bonificación anual a un grupo de empleados por su buen desempeño en beneficio de la organización.</p> <p>Normas y procedimientos de seguridad y salud ocupacional.</p> <p>Prever el equipamiento de seguridad para realizar su trabajo.</p> <p>Capacitación del uso de los recursos</p>	<p>¿La empresa envase a qué calcula la remuneración del personal?</p> <p>¿La empresa cumple con los beneficios de ley?</p> <p>¿La empresa cuenta con un plan de incentivos?</p> <p>¿La empresa involucra a sus empleados en la toma de decisiones, en cuanto a realizar mejoras en el trabajo que realizan?</p> <p>¿La empresa cuenta con centros de recreación, clubs para entretenimiento de los empleados?</p> <p>¿Qué recursos utiliza el vigilante para el desarrollo de su trabajo y protección laboral?</p> <p>¿La empresa realiza un contrato de trabajo?</p> <p>¿Cuáles son las causas para separar a un empleado de la empresa?</p>		
				<p>Capacitación, desarrollo organizacional</p>	<p>¿Quién se encarga de realizar las actividades de capacitación a los vigilantes de la empresa?</p> <p>¿Cuáles son las actividades que utiliza la empresa para la formación o capacitación continua de sus vigilantes?</p>	Entrevista	Director de RRHH

				Banco de datos, sistemas de información, controles	¿Quién se encarga de realizar las actividades de auditoría? ¿Cuáles son las actividades que utiliza la empresa para realizar la auditoría en cuanto a resultados?	Entrevista	Director de RRHH
Variable dependiente: La inadecuada gestión en el recurso humano de la empresa de vigilancia Seminter induce a un bajo desempeño en el personal.	Identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran en su desempeño, para corregir y garantizar el alcance de los objetivos institucionales; siguiendo una serie de etapas, desde la inducción, formación y desarrollo profesional.	Datos Generales	Edad	Edad:	Encuesta	Vigilantes	
			Formación	Educación:			
			Movilización	Sector de la ciudad dónde vive			
		Recurso Humano	Investigación del mercado de RH y selección de personas.	¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa? ¿Qué medios de comunicación utiliza la institución para contratar a las personas? ¿En base a qué aspectos la empresa contrata a las personas? ¿Al ingresar a la empresa recibió la capacitación adecuada para realizar su trabajo?	Encuesta	Vigilantes	
			Organización de Recursos Humanos:	La formación que se le suministra en su lugar de trabajo: Recursos de trabajo suministrado	Entrevista	Supervisores	

					<p>¿La empresa imparte la misión y visión con los empleados?</p> <p>¿Quién se encarga de evaluar su desempeño?</p> <p>¿Las tareas designadas por su jefe inmediato o superior coinciden con el reglamento interno?</p> <p>¿La empresa presta atención a las sugerencias que realiza el personal para mejorar su trabajo?</p> <p>¿La empresa ofrece oportunidades de crecimiento?</p>	Encuesta	Vigilantes
					Oportunidad de crecimiento de acuerdo al organigrama o política interna vs su preparación académica o experiencia:	Entrevista	Supervisores
				Mantenimiento en el talento humano	<p>¿La remuneración mensual que recibe, por el trabajo que desempeña es?</p> <p>¿La empresa cumple con los beneficios otorgados por la ley?</p> <p>¿El ambiente que se percibe en la organización es?</p> <p>¿Cuándo a Ud. o alguno de sus compañeros se les presenta un inconveniente familiar el jefe emite permiso?</p>	Encuesta	Vigilantes

					<p>Su nivel de salario en relación a sus responsabilidades. Los beneficios que se le dio. La capacitación que se le proporcionó. Estilo de dirección o trato de su Supervisor o Gerente Inmediato.</p>	Entrevista	Supervisores
				Capacitación, desarrollo organizacional	<p>¿La empresa ofrece programas de capacitación para los vigilantes? ¿Qué técnicas, la empresa utiliza para realizar las capacitaciones? ¿La empresa otorga gratificaciones a los colaboradores por un buen desempeño laboral? ¿Se genera la cultura de trabajo en equipo?</p>	Encuesta	Vigilantes
					El trabajo en equipo entre compañeros:	Entrevista	Supervisores
					¿Usted participa en la toma de decisiones ante algún problema, en lo que compete al trabajo que realiza?	Encuesta	Vigilantes

				Banco de datos, sistemas de información, controles	¿La empresa actualiza sus datos y desempeño en el trabajo?	Encuesta	Vigilantes
--	--	--	--	--	--	----------	------------

Fuente: Investigación del proyecto
 Elaborado por: Richard Narváez

3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para continuar con la realización del proyecto, se ha visto necesario la necesidad de emplear una planificación para recolectar la información necesitada:

- Realizar un cuestionario en el que se permita detectar la gestión del talento humano que se aplica en la institución.
- Establecer una fecha para enviar una solicitud en la cual se solicite la autorización del gerente de la empresa para proceder a realizar las encuestas al personal que forma parte de la misma en los diferentes puestos de trabajo, a ciertos horarios para no interferir con sus labores.
- Coordinar una fecha con los funcionarios de la institución para dar paso a la ejecución de las encuestas.

Las encuestas fueron aplicadas al personal que trabaja en la empresa de vigilancia Seminter, a nivel operativo, se estableció los parámetros que se quiere conseguir con la aplicación de las encuestas ejecutadas.

Las encuestas fueron realizadas de lunes a miércoles en la mañana y en la tarde; debido a que también algunos empleados realizan su trabajo en jornadas vespertinas.

- Con la obtención de datos, se procede a realizar la Tabulación de datos, y analizar los datos obtenidos, utilizando programas estadísticos que permitan interpretar los datos.

3.6 PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Una vez obtenida los resultados de las encuestas realizadas se procedió a realizar la tabulación de los datos, de la siguiente manera:

1. Se realizó manualmente el conteo de las preguntas efectuadas y después de ello se ejecutó el análisis de la información obtenida.

2. Se utilizó un programa estadístico SPSS 19.0 que facilitó realizar la tabulación de datos con las respectivas gráficas para una mejor ilustración de los datos obtenidos.
3. Se Interpretó los datos obtenidos y se emitió un criterio de los resultados obtenidos
4. Finalmente se estableció las conclusiones del estudio realizado.

3.7 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación

De acuerdo a la variedad de métodos de investigación existente y contexto que los diferencia, se optó por utilizar un método que se asemeje a lo que se trata de realizar con la investigación del proyecto:

EL MÉTODO INDUCTIVO

“El Método inductivo, cuando se emplea como instrumento de trabajo, es un procedimiento en el que, comenzando por los datos, se acaba llegando a la teoría. Por tanto, se asciende de lo particular a lo general”. (AulaFacil, 2010, parr.1)

Es lo que se pretende obtener con la investigación del proyecto, después de recabar una serie de información, acontecimientos, sobre la gestión del talento humano se presenta un método que sea de utilidad para la organización, y sirva de modelo para otras instituciones.

TÉCNICAS

A continuación se expone las técnicas que se utilizaron para la recolección de información:

LA OBSERVACIÓN

Se realizó un estudio previo, visitando a las instalaciones de la institución para determinar un análisis del comportamiento, la relación y el ambiente de trabajo que se genera, donde el personal realiza sus labores.

ENCUESTAS

Realización de preguntas en su interés a los vigilantes, que son ellos quienes forman parte de la investigación realizada en la gestión del talento humano, que sirvan de utilidad para determinar las falencias que se presentan en la institución.

ENTREVISTA

Realización de un cuestionario de preguntas previamente preparado en cuanto a la gestión de recursos humanos que se aplica en la institución, que permita responder libremente de acuerdo a su opinión personal.

INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron en las diferentes técnicas de investigación son:

- Para la observación directa se utilizaron fichas de observación en la que constatan los aspectos más relevantes de la institución en cuanto a la gestión del talento humano.
- Para las encuestas se realizaron cuestionarios de preguntas.
- Para las entrevistas se realizó un listado de preguntas.

3.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A VIGILANTES DE LA EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER

Para el análisis e interpretación de resultados obtenidos en las encuestas se utilizó un software estadístico que se llama SPSS 19.0, debido a que sus funcionalidades son de gran ayuda en el estudio de mercado, porque nos facilita gestionar la información de las encuestas realizadas; a la vez permite realiza gráficos estadísticos para una mejor ilustración de los datos y posteriormente realizar un análisis y llegar a varias conclusiones.

3.8.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con la obtención de los datos obtenidos de las encuestas realizadas, se procede a la realización de la tabulación de los mismos, detallando los resultados de cada una de las preguntas y su análisis respectivo, teniendo un enfoque más claro de lo que sucede en la empresa mediante un software estadístico que es el SPSS.

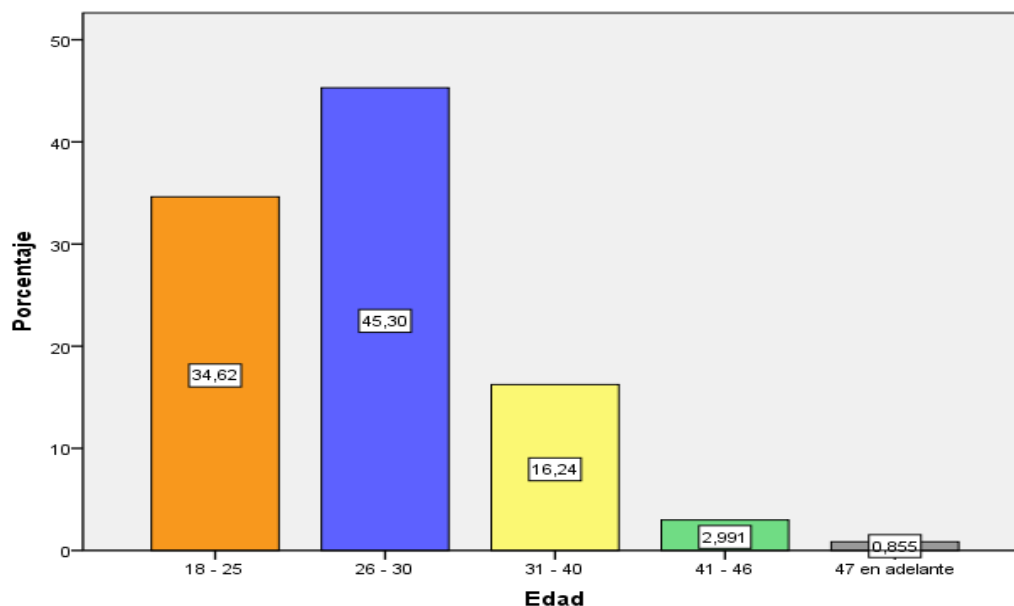
3.8.1.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER

Tabla N° 07: Edad

EDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18 - 25	81	34,3	34,6	34,6
	26 - 30	106	44,9	45,3	79,9
	31 - 40	38	16,1	16,2	96,2
	41 - 46	7	3,0	3,0	99,1
	47 en adelante	2	,8	,9	100,0
	Total	234	99,2	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 01: Edad



Fuente: Tabla N° 07
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

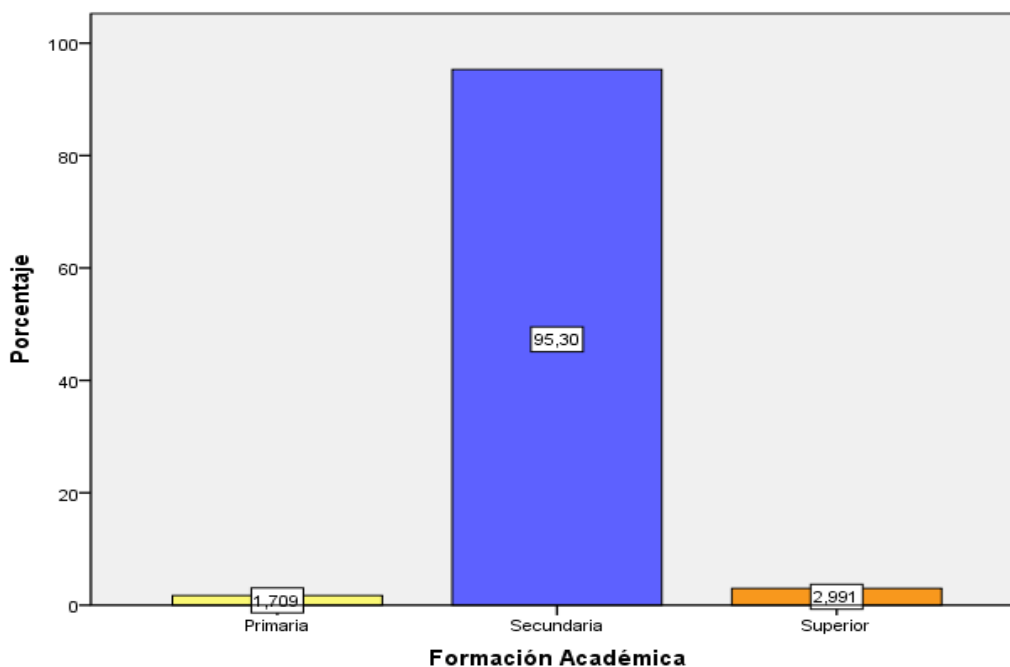
La edad promedio de trabajadores de la empresa se encuentra en un promedio de 18 a 30 años, se puede asimilar este resultado por las características físicas e intelectuales que debe poseer la persona que van a trabajar en la institución; mientras en un rango de 31 a 47 años en adelante permanecen en la institución por la experiencia que tienen.

Tabla N° 08: Formación Académica

FORMACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	4	1,7	1,7	1,7
	Secundaria	223	94,5	95,3	97,0
	Superior	7	3,0	3,0	100,0
	Total	234	99,2	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 02: Formación Académica



Fuente: Tabla N° 08
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

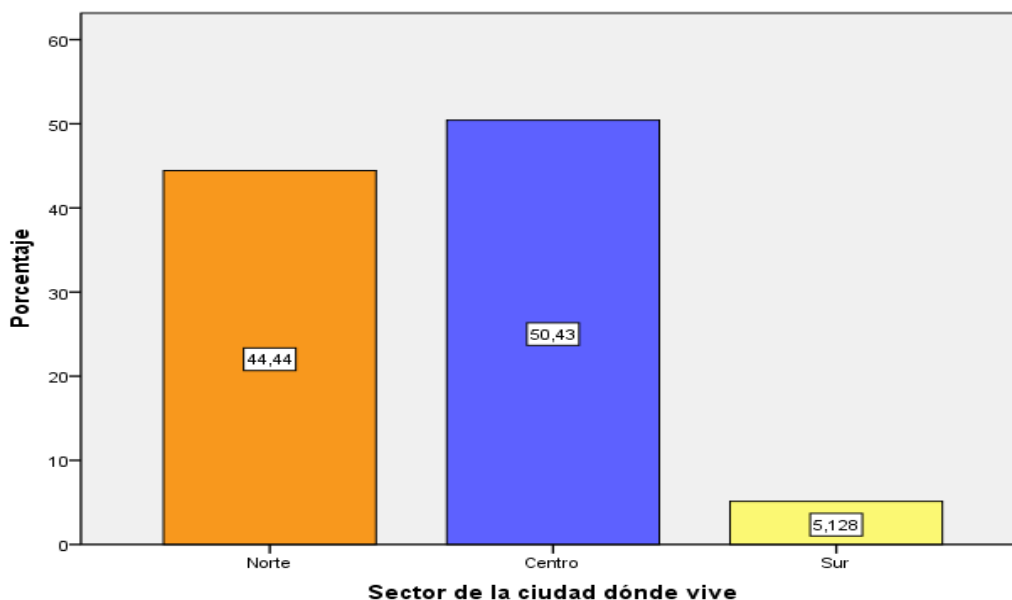
Son pocas las personas que no han podido alcanzar una educación a nivel secundaria, pero debido a su capacidad y desenvolvimiento en su trabajo han demostrado buenos resultados, la mayoría del personal cuenta con una preparación secundaria, pero la empresa no incentiva a sus colaboradores a seguir preparándose para mejorar en sus habilidades y destrezas; cabe recalcar que casi el 3% del personal tiene una educación superior, pero no es aprovechada al máximo los conocimientos adquiridos.

Tabla N° 09: Sector dónde Vive

SECTOR					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Norte	104	44,1	44,4	44,4
	Centro	118	50,0	50,4	94,9
	Sur	12	5,1	5,1	100,0
	Total	234	99,2	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváz

Gráfico N° 03: Sector dónde Vive



Fuente: Tabla N° 09
Elaborado por: Richard Narváz

Análisis:

Algunos de los trabajadores les resulta difícil movilizarse y llegar a tiempo al relevo de trabajo, por la distancia del hogar a su trabajo, esto influye en el registro de asistencia, la empresa debería reajustar algunos puestos de trabajo para evitar sanciones.

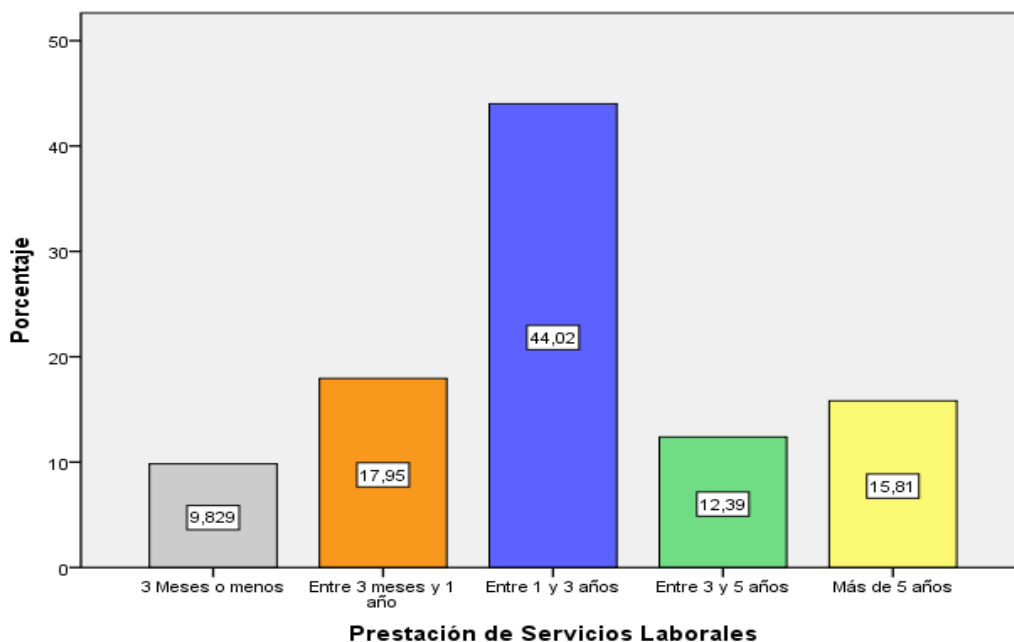
1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?

Tabla N° 10: Tiempo que Trabaja en la Institución

Prestación de Servicios Laborales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3 Meses o menos	23	9,7	9,8	9,8
	Entre 3 meses y 1 año	42	17,8	17,9	27,8
	Entre 1 y 3 años	103	43,6	44,0	71,8
	Entre 3 y 5 años	29	12,3	12,4	84,2
	Más de 5 años	37	15,7	15,8	100,0
	Total	234	99,2	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 04: Tiempo que Trabaja en la Institución



Fuente: Tabla N° 10
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

Como ilustra el gráfico el mayor porcentaje del personal de la empresa perdura en la institución en un tiempo estimado de 1 a 3 años por trabajo que se realiza, la rutina de actividades, monótono, sin aspiraciones de superación personal, o como también existen mejores propuestas de trabajo, en la cual son mejores remunerados por el trabajo que realizan o busque otro fin personal y comodidad.

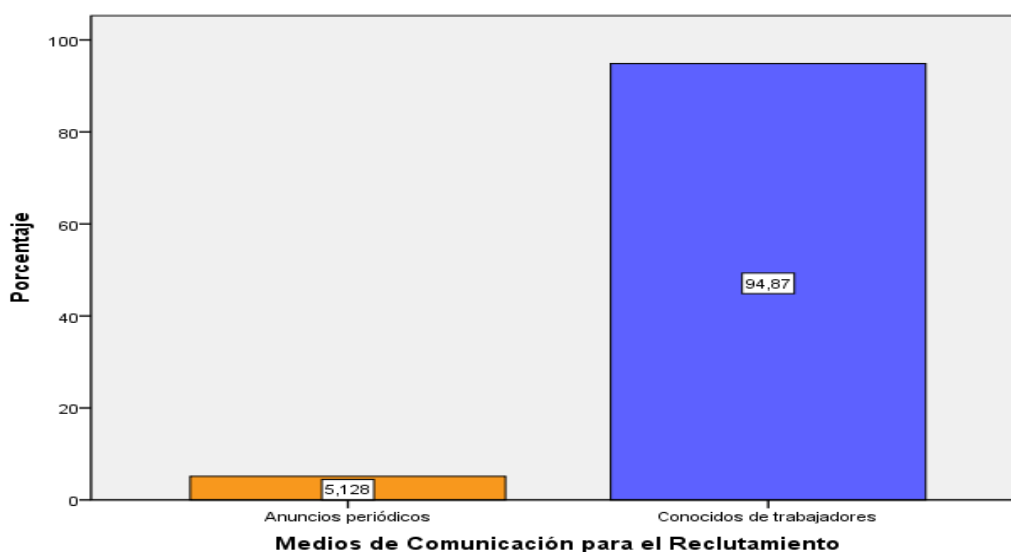
- ¿Qué medios de comunicación utiliza la institución para contratar a las personas?

Tabla N° 11: Medios de Comunicación Reclutamiento

Medios de Comunicación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Anuncios periódicos	12	5,1	5,1	5,1
	Conocidos de trabajadores	222	94,1	94,9	100,0
	Total	234	99,2	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 05: Medios de Comunicación Reclutamiento



Fuente: Tabla N° 11
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

La empresa tiene una buena estrategia que permite optimizar los recursos de comunicación para el proceso de reclutamiento, utilizando de intermediarios a los mismos trabajadores para atraer personas a prestar sus servicios laborales, aunque algunas veces tienen que invertir en anuncios en periódicos, pero no es muy frecuente el caso, porque cuentan con carpetas de personas en espera del trabajo.

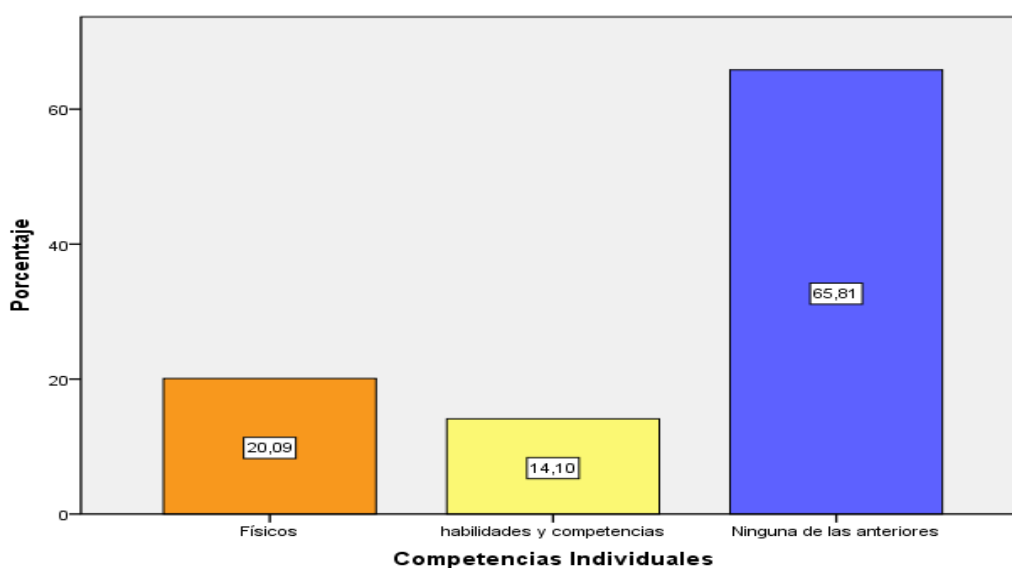
3. ¿En base a qué aspectos la empresa contrata a las personas?

Tabla N° 12: Requisitos Selección

Competencias Individuales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Físicos	47	19,9	20,1	20,1
	habilidades y competencias	33	14,0	14,1	34,2
	Ninguna de las anteriores	154	65,3	65,8	100,0
	Total	234	99,2	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 06: Requisitos Selección



Fuente: Tabla N° 12
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

La empresa no toma mucha importancia a este punto en el proceso de selección, debido a que utiliza un modelo empírico, pero si deben demostrar interés y responsabilidad a las actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo, por lo que la empresa no cuenta con el personal idóneo para realizar el trabajo y en ocasiones tienen dificultad en realizar las actividades designadas.

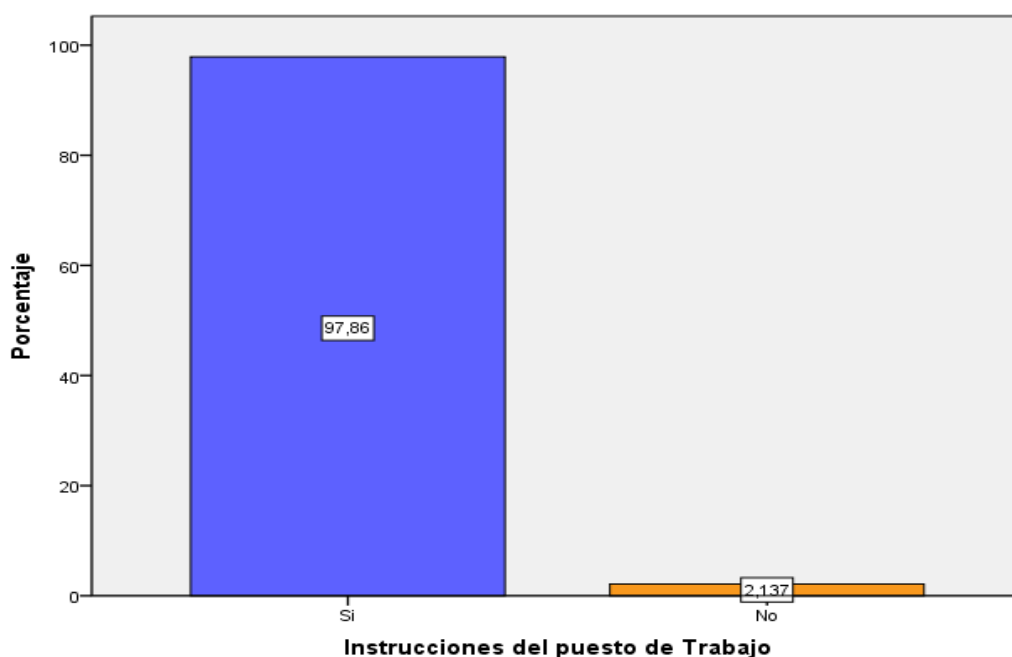
4. ¿Al ingresar a la empresa recibió la capacitación adecuada para realizar su trabajo?

Tabla N° 13: Inducción Personal

Instrucciones del Puesto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	229	97,0	97,9	97,9
	No	5	2,1	2,1	100,0
	Total	234	99,2	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 07: Inducción Personal



Fuente: Tabla N° 13
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

Algunas veces la empresa no puede realizar la capacitación adecuada al ingresar un nuevo empleado, debido a la demanda de personal que requieren sus clientes, lo cual tiene que cubrir un puesto de trabajo de forma inmediata, y con el transcurso de los días él va aprendiendo, por la ayuda de su compañero de trabajo, en lo que cuenta al resto del personal recibieron indicaciones generales del trabajo que deben de realizar. .

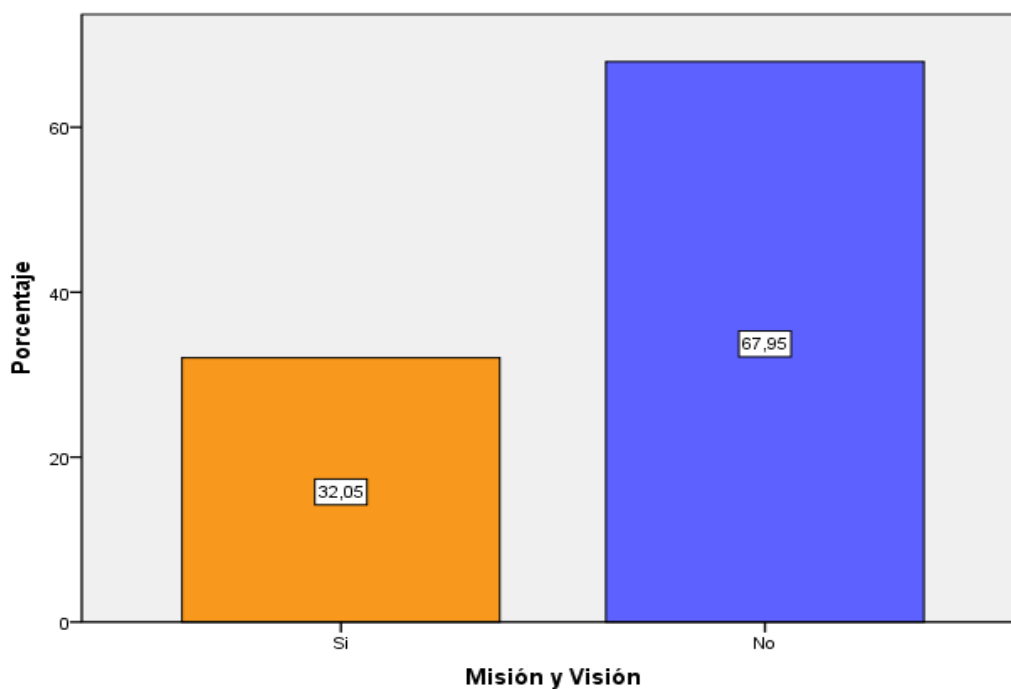
5. ¿La empresa imparte la misión y visión con los empleados?

Tabla N° 14: Objetivos Organizacionales

Misión y Visión					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	75	31,8	32,1	32,1
	No	159	67,4	67,9	100,0
	Total	234	99,2	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváz

Gráfico N° 08: Objetivos Organizacionales



Fuente: Tabla N° 14
Elaborado por: Richard Narváz

Análisis:

Aquí podemos observar el sentido de pertenencia de los empleados a su organización, pocos son los que no tienen en un enfoque claro de lo que persigue la institución y quiere alcanzar la empresa a largo plazo, la empresa debe contrastar estos puntos, ya que es lo que le identifica a la empresa al momento de ofertar el servicio de seguridad a sus usuarios o clientes.

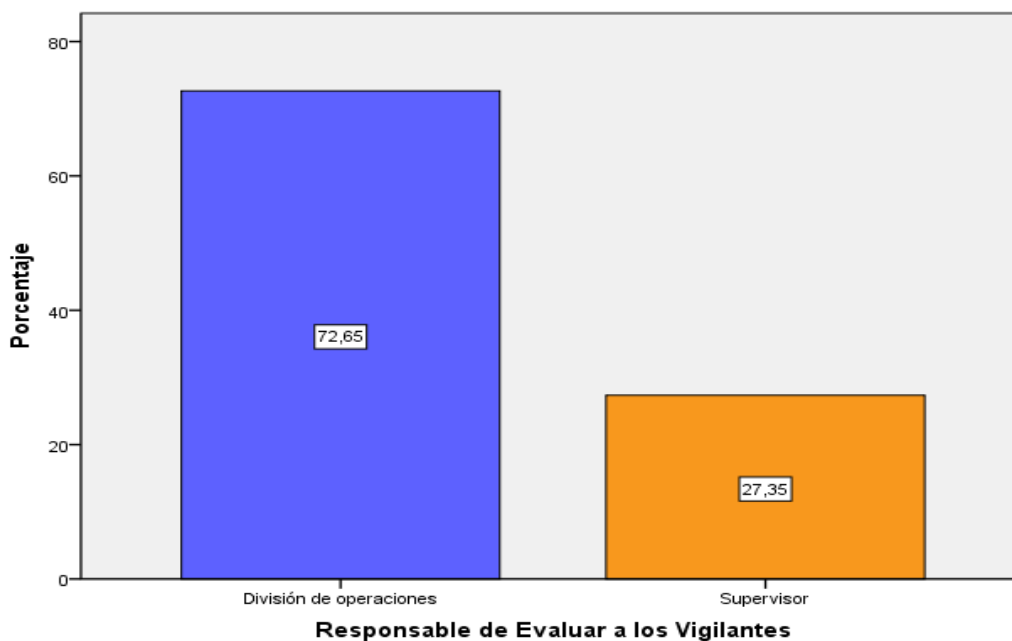
6. ¿Quién se encarga de evaluar su desempeño?

Tabla N° 15: Supervisión en el Trabajo

Responsable de Evaluar a los Vigilantes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	División de operaciones	170	71,1	72,6	72,6
	Supervisor	64	26,8	27,4	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 09: Supervisión en el Trabajo



Fuente: Tabla N° 15
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

La división de operaciones se encarga de llevar el control del desempeño de los vigilantes, es él quien lleva el registro de todos los vigilantes, con la ayuda de algunos supervisores, ya que ellos emiten informes y la persona a cargo de la división de operaciones los almacena en su base de datos.

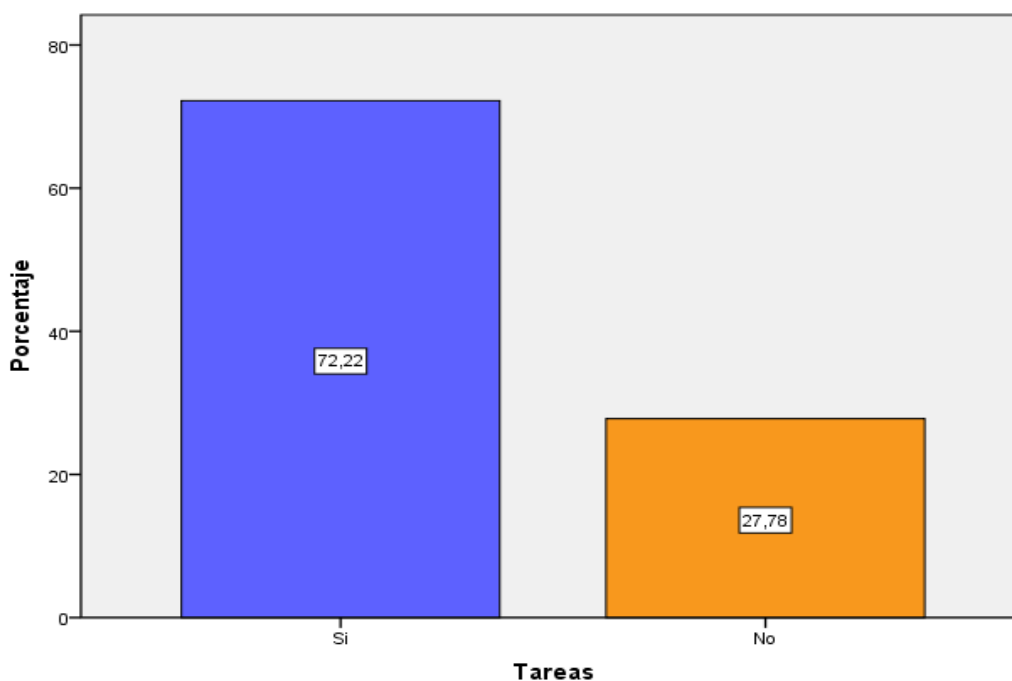
7. ¿Las tareas designadas por su jefe inmediato o superior coinciden con el reglamento interno?

Tabla N° 16: Funciones Laborales

Tareas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	169	70,7	72,2	72,2
	No	65	27,2	27,8	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 10: Funciones Laborales



Fuente: Tabla N° 16
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

Algunos de los trabajadores tienen inconvenientes a la hora de realizar su trabajo, porque algunas de las actividades en el reglamento interno, no concuerdan con lo establecido, evitando que realicen un trabajo de calidad, excluyéndolos del otro grupo, y se mantenga la imagen de la organización, porque cuando no se cumple con lo coordinado se genera a futuro anomalías y desacuerdos con su jefes o supervisores.

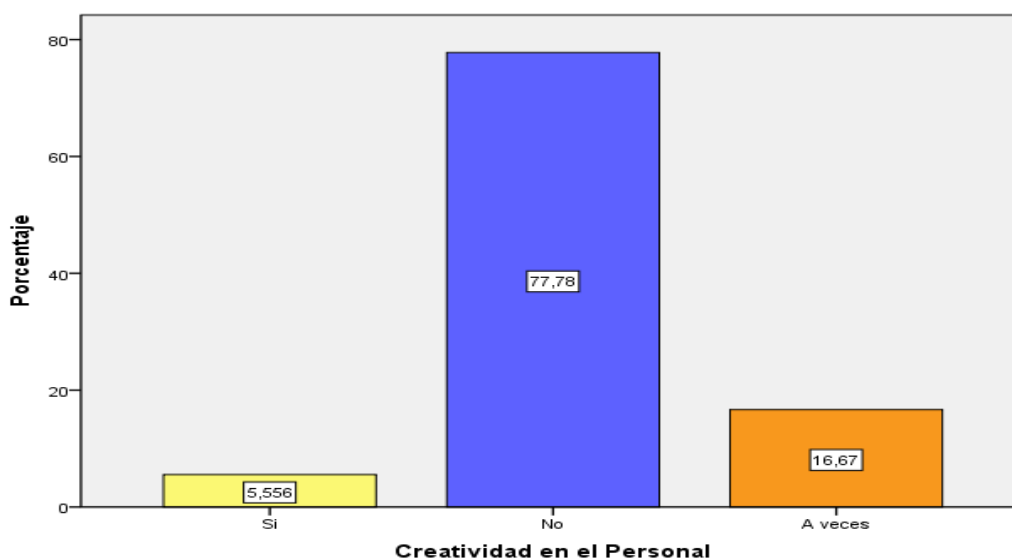
8. ¿La empresa presta atención a las sugerencias que realiza el personal para mejorar su trabajo?

Tabla N° 17: Participación en Mejoras del Trabajo

Creatividad en el Personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	5,4	5,6	5,6
	No	182	76,2	77,8	83,3
	A veces	39	16,3	16,7	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 11: Participación en Mejoras del Trabajo



Fuente: Tabla N° 17
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

Como podemos observar la empresa no tiene suficiente confianza en la mayoría de sus colaboradores, al no prestar atención a las sugerencias que ellos comparten en cuanto a mejorar el trabajo en las actividades que ellos realizan, es de gran importancia la comunicación que exista en la organización, y más aún cuando quién emite sugerencias son los propios empleados que están día a día en lo que ocurre en su puesto de trabajo.

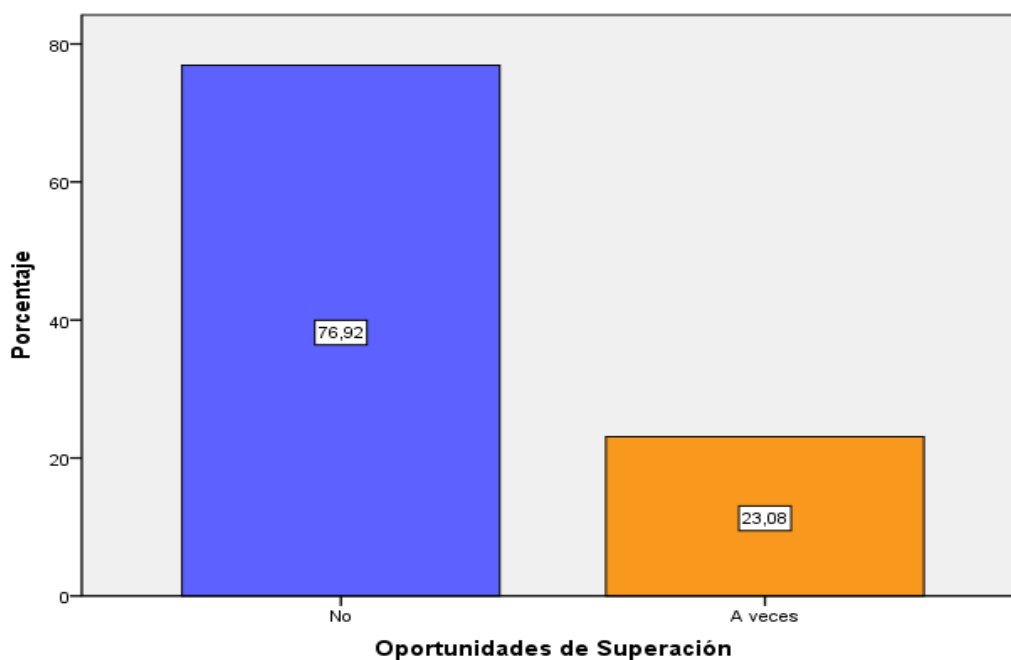
9. ¿La empresa ofrece oportunidades de crecimiento?

Tabla N° 18: Incentivo Superación Profesional

Oportunidades de Superación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	180	75,3	76,9	76,9
	A veces	54	22,6	23,1	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 12: Incentivo Superación Profesional



Fuente: Tabla N° 18
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

Como podemos observar en la ilustración del gráfico, la empresa busca beneficios solo para la organización, y deja de lado los objetivos personales de los trabajadores, limitándolos a ser mejores y potenciar sus fortalezas en el trabajo que ellos realizan, lo que conlleva a una desmotivación en su rendimiento; además genera en los individuos indolencia por su trabajo, frustración y corto plazo de permanencia, prestando sus servicios laborales.

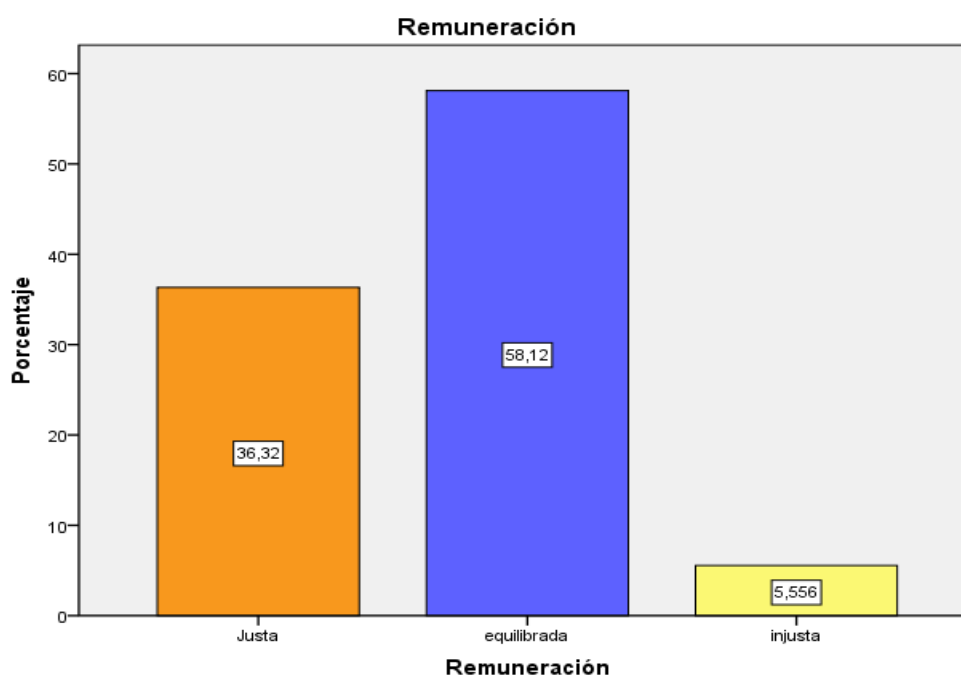
10. ¿La remuneración mensual que recibe por el trabajo que desempeña es?

Tabla N° 19: Pago Empleados

Remuneración					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Justa	85	35,6	36,5	36,5
	equilibrada	136	56,9	58,4	94,8
	injusta	13	5,0	5,2	100,0
	Total	234	97,5	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 13: Pago Empleados



Fuente: Tabla N° 19
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

La mayoría de los trabajadores están de acuerdo con la remuneración que ellos reciben, porque cumple con el salario básico, como está estipulado en la ley, y de igual forma la remuneración es puntual a diferencia de otras instituciones.

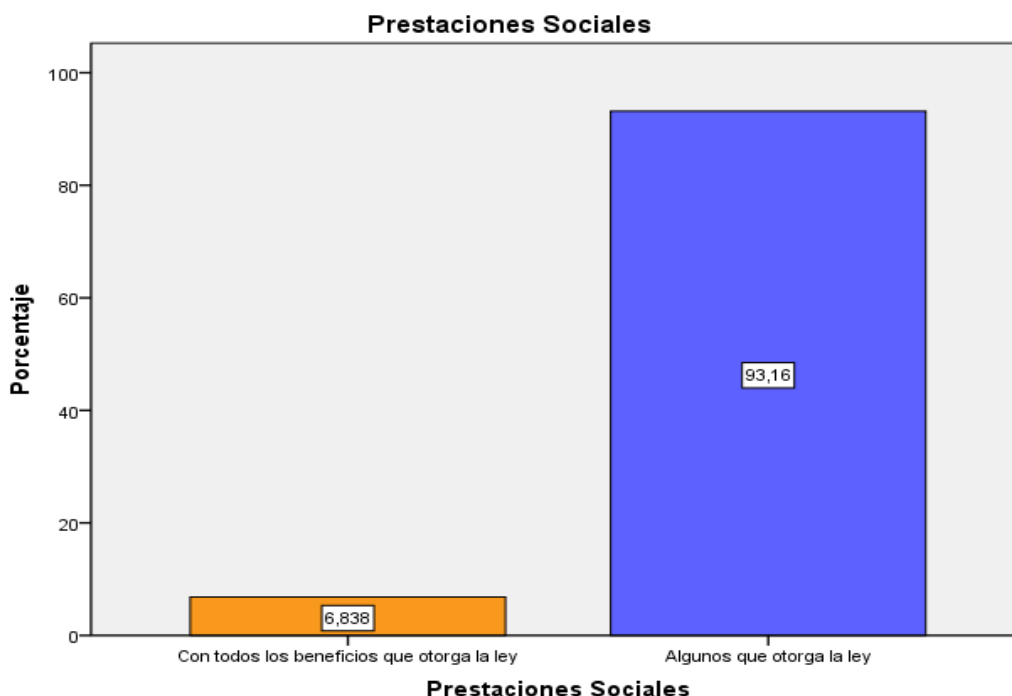
11. ¿La empresa cumple con los beneficios otorgados por la ley?

Tabla N° 20: Prestaciones Sociales

Prestaciones Sociales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con todos los beneficios que otorga la ley	16	6,7	6,8	6,8
	Algunos que otorga la ley	218	91,2	93,2	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 14: Prestaciones Sociales



Fuente: Tabla N° 20
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

Los trabajadores están en desacuerdo con algunos de los beneficios que no se cumplen, como es en el caso de las horas extras, algunas veces no son reconocidas, por una mala coordinación en el manejo de los registros enviados, como también es en el caso de las vacaciones no son recibidas en el tiempo establecido, o caso contrario deben vender sus vacaciones porque no existe personal que cubra su puesto por el tiempo que ellos están fuera.

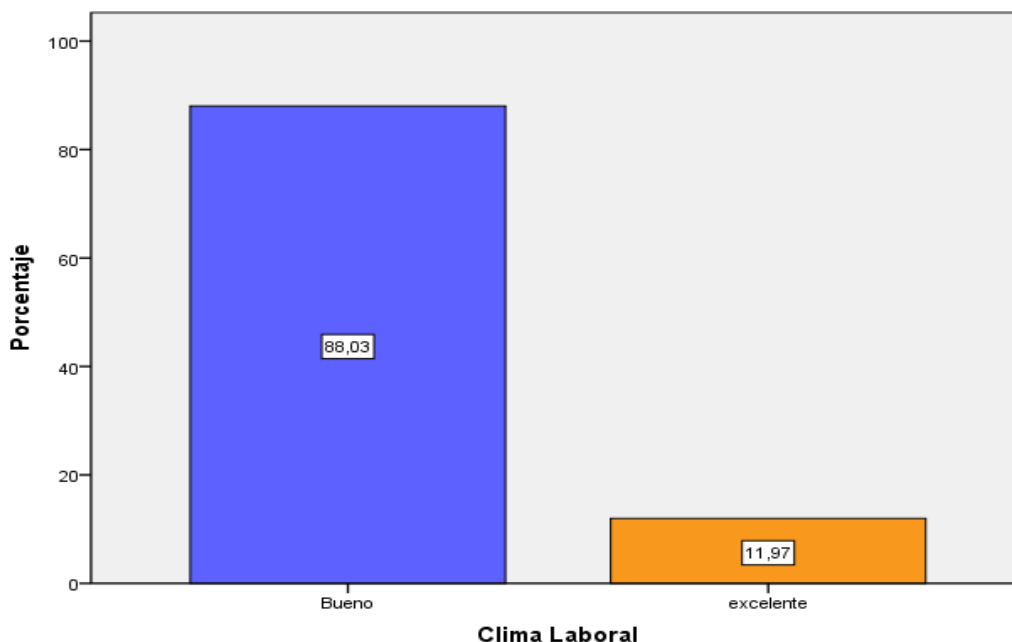
12. ¿El ambiente que se percibe en la organización es?

Tabla N° 21: Clima Laboral

Clima Laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	206	86,2	88,0	88,0
	excelente	28	11,7	12,0	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváz

Gráfico N° 15: Clima Laboral



Fuente: Tabla N° 21
Elaborado por: Richard Narváz

Análisis:

Los trabajadores están conformes con los diferentes lugares de trabajo, sus instalaciones, las relaciones sociales con los usuarios a quién ofrecen el servicio de seguridad, cuentan con el equipamiento adecuado para realizar su trabajo, la igualdad entre compañeros, ya que algunos puestos de trabajo se encuentran dos o tres personas a cargo de la seguridad de la agencia.

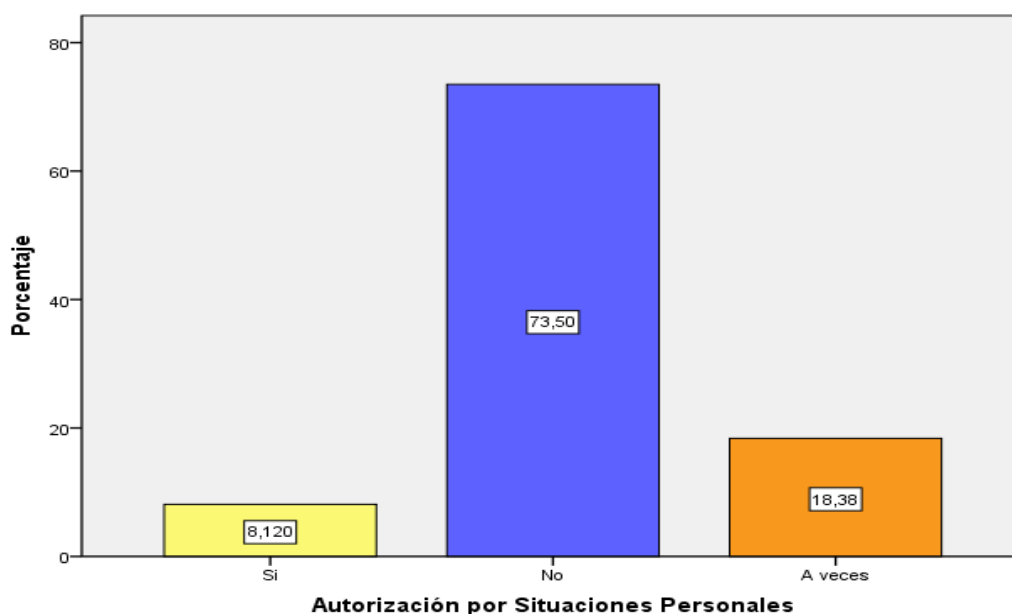
13. ¿Cuándo a Ud. o alguno de sus compañeros se les presenta un inconveniente familiar el jefe emite permiso?

Tabla N° 22: Seguridad de Permanencia en el Trabajo

Autorización por Situaciones Personales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	7,9	8,1	8,1
	No	172	72,0	73,5	81,6
	A veces	43	18,0	18,4	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 16: Seguridad de Permanencia en el Trabajo



Fuente: Tabla N° 22
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

En varias de las situaciones, la empresa no da permiso a su personal porque no cuenta con el personal que pueda cubrir el puesto, esto puede conllevar resentimiento por parte de los trabajadores al no estar bien emocionalmente, y esto se verá reflejado en su actuación, su comportamiento y bajo rendimiento en las tareas que realiza.

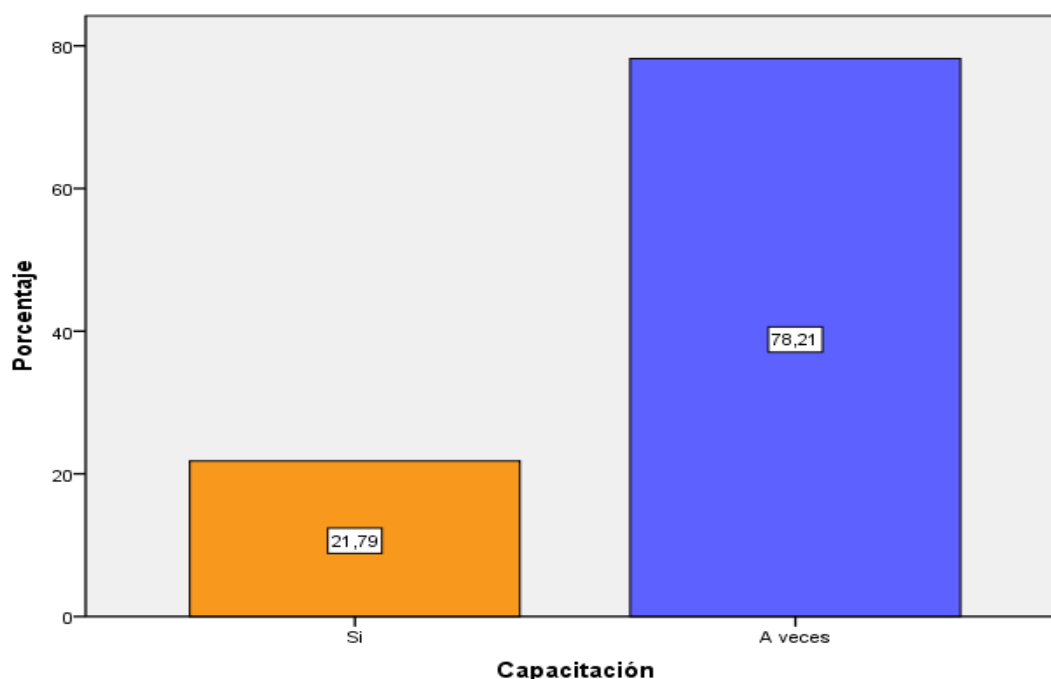
14. ¿La empresa ofrece programas de capacitación para los vigilantes?

Tabla N° 23: Aprendizaje y Desarrollo Empleados

Capacitación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	51	21,3	21,8	21,8
	A veces	183	76,6	78,2	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 17: Aprendizaje y Desarrollo Empleados



Fuente: Tabla N° 23
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

La empresa tiene una ventaja al invertir en capacitaciones que puedan mejorar las habilidades y conocimientos de sus empleados, lo que conllevará a mejores niveles de desempeño, y desarrollo en las actividades que realiza, como también mantener actualizado en la información tecnológica referente a su trabajo, que repercuta en el cambio de actitudes en el beneficio de la organización por prestar un servicio de calidad a sus usuarios.

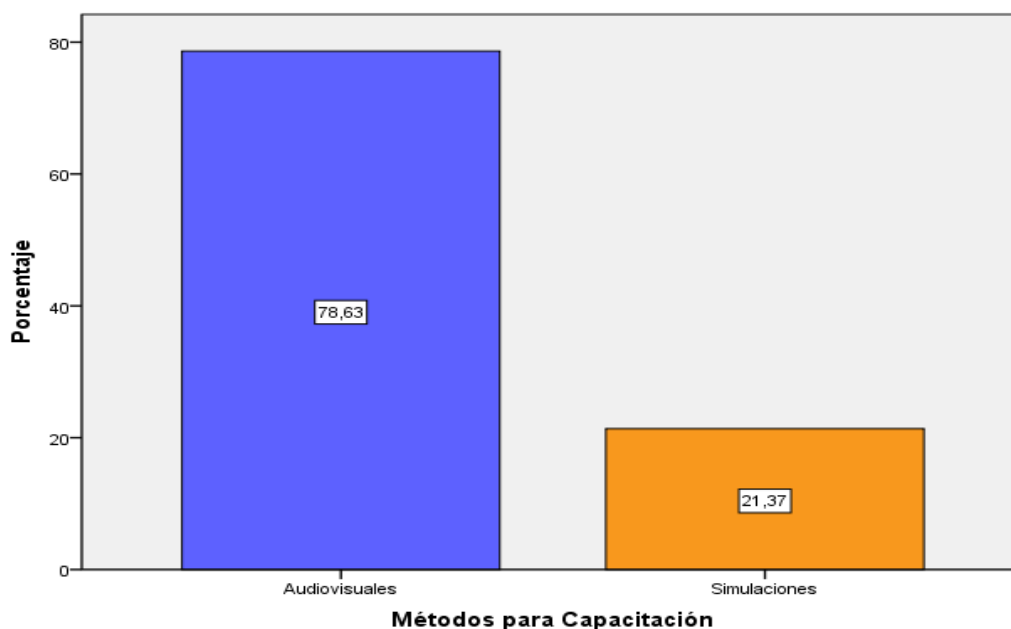
15. ¿Qué técnicas la empresa utiliza para realizar las capacitaciones?

Tabla N° 24: Técnicas de Capacitación

Técnicas de Capacitación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Audiovisuales	184	77,0	78,6	78,6
	Simulaciones	50	20,9	21,4	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 18: Técnicas de Capacitación



Fuente: Tabla N° 24
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

La organización podría añadir otras técnicas a las empleadas para la realización de las capacitaciones, ya que también son de gran utilidad como son: el aprendizaje programado (individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal), estudio de casos (estudio de una situación específica real o simulada), Role Playing y dramatización (se emplea para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas).

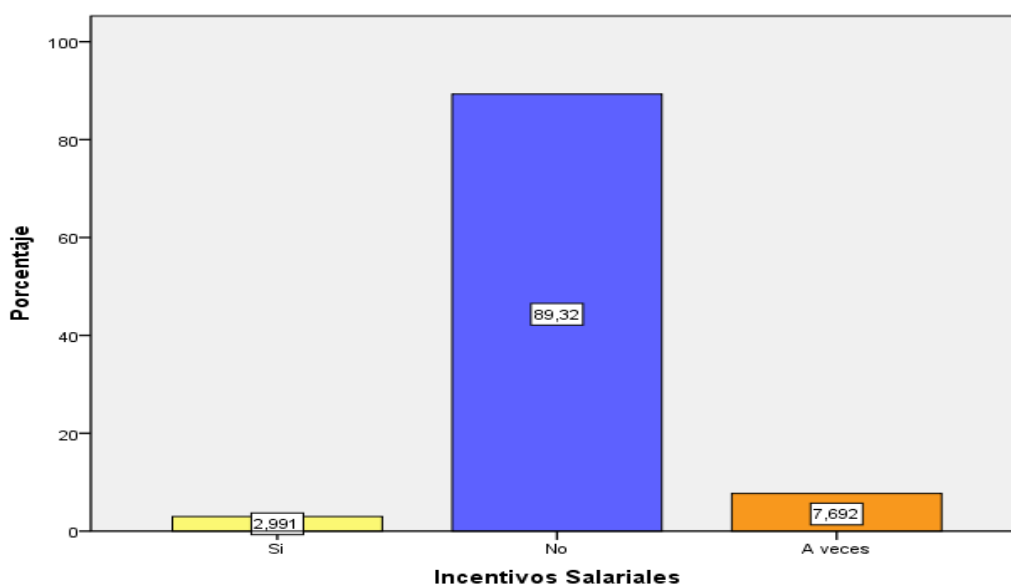
16. ¿La empresa otorga gratificaciones a los colaboradores por un buen desempeño laboral?

Tabla N° 25: Incentivos Salariales

Incentivos Salariales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	2,9	3,0	3,0
	No	209	87,4	89,3	92,3
	A veces	18	7,5	7,7	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 19: Incentivos Salariales



Fuente: Tabla N° 25
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

Como podemos observar en la ilustración del gráfico la empresa no presta mucha importancia a obsequiar bonos, premios adicionales, por la contribución de los empleados, esto puede generar a futuro poca motivación en su trabajo, desinterés en las actividades que realiza y como resultado de ello bajo rendimiento y llamadas de atención.

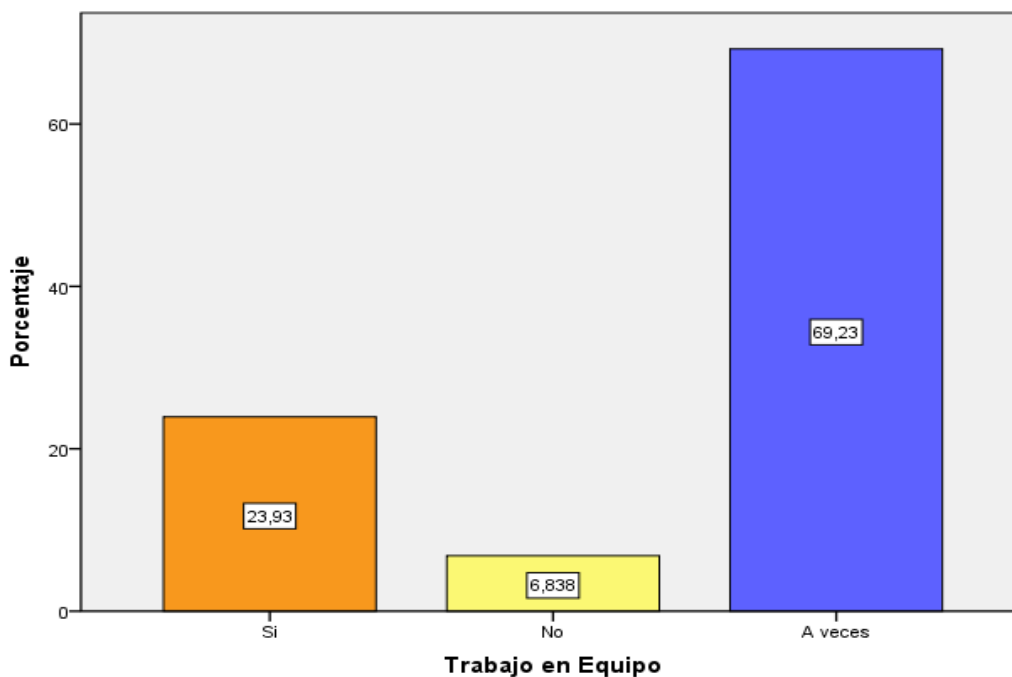
17. ¿Se genera la cultura de trabajo en equipo?

Tabla N° 26: Comunicación en el Trabajo

Trabajo en Equipo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	56	23,4	23,9	23,9
	No	16	6,7	6,8	30,8
	A veces	162	67,8	69,2	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 20: Comunicación en el Trabajo



Fuente: Tabla N° 26
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

Esto más se genera en las agencias que requieren de más de una persona para realizar el trabajo de seguridad, generando mejores relaciones sociales, mejor comunicación y mejor trabajo a la hora de medir los resultados con la satisfacción de los usuarios, en pocas de las circunstancias no se genera esta cultura por los desacuerdos entre compañeros y en puestos que solo requieren de una persona para que realice el trabajo.

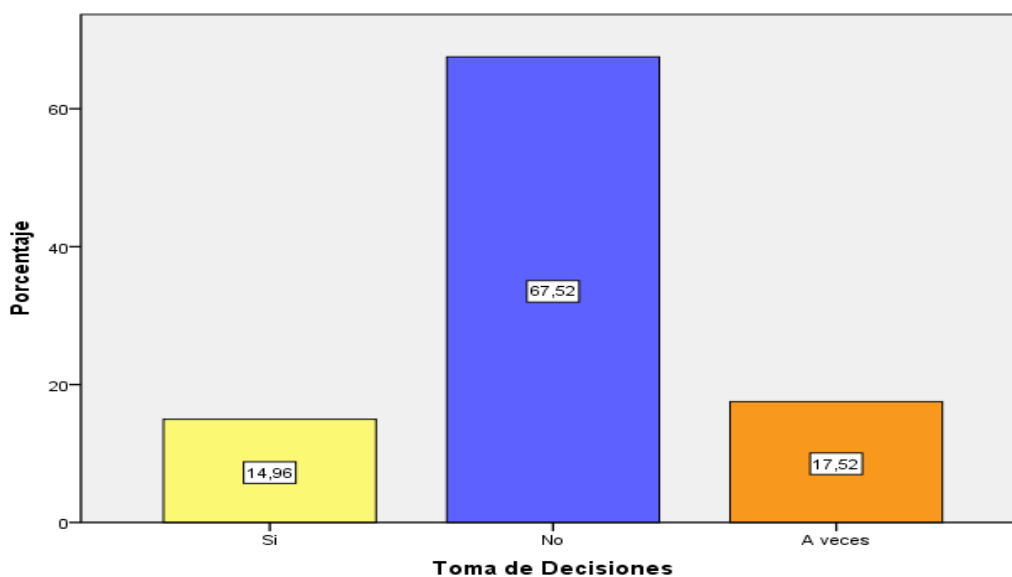
18. ¿Usted participa en la toma de decisiones ante algún problema, en lo que compete al trabajo que realiza?

Tabla N° 27: Participa en la Toma de Decisiones

Toma de Decisiones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	35	14,6	15,0	15,0
	No	158	66,1	67,5	82,5
	A veces	41	17,2	17,5	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 21: Participa en la Toma de Decisiones



Fuente: Tabla N° 27
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

Los vigilantes en situaciones de bajo riesgo actúan y emiten un informe de los hechos, cuando algo está fuera de su control, piden apoyo a sus superiores o supervisores y en caso de mayor riesgo, los representantes de mayor cargo toman cartas en el asunto.

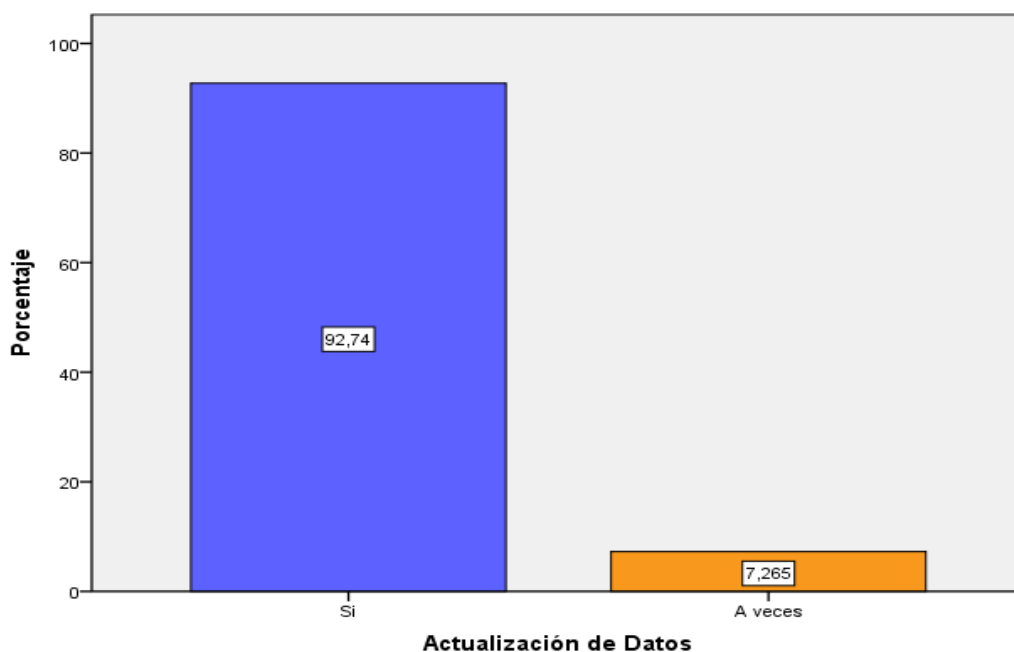
19. ¿La empresa actualiza sus datos y desempeño en el trabajo?

Tabla N° 28: Información del desempeño laboral de los empleados

Actualización de Datos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	217	90,8	92,7	92,7
	A veces	17	7,1	7,3	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 22: Información del Desempeño Laboral de los Empleados



Fuente: Tabla N° 28
Elaborado por: Richard Narváez

Análisis:

Contar con una base de datos facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa que se han presentado en un tiempo determinado, visualizar el comportamiento en cuanto a desempeño y satisfacción de los usuarios por el trabajo que realizan sus vigilantes en los puestos de trabajo. Para corregir las desviaciones como para su mejora continua; lo que favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros y mantener la buena imagen de la organización.

3.8.1.2 Entrevista dirigida a la persona a cargo de la Departamento de Recurso humano de la Empresa de Vigilancia Seminter

1. ¿Qué persona se encarga del reclutamiento y selección del personal?

El departamento de operaciones

2. ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para el reclutamiento?

La empresa ha optado por utilizar los periódicos de mayor circulación en la ciudad de Quito, en caso de mayor demanda por los clientes, se acudido a conocidos y familiares de los vigilantes que necesiten trabajar

3. ¿Qué requisitos solicita la empresa para la recepción de carpetas de los aspirantes?

Hoja de vida o curriculum, donde detalle: los datos generales, estudios, referencias, cursos adicionales.

4. ¿Qué aspectos toma como relevantes la empresa para seleccionar las carpetas más idóneas?

Autenticidad de los datos presentados

5. ¿Cómo verifica la empresa los datos presentados por el aspirante?

Mediante una llamada a las personas suscritas como referencia del aspirante a vigilante.

6. ¿La empresa realiza pruebas para la selección del personal?

La empresa realiza una entrevista con los aspirantes antes de integrarlos y determinar si tiene las actitudes y aptitudes para pertenecer a la institución.

7. ¿Qué persona se encarga de la integración del personal?

El departamento de operaciones.

8. ¿La empresa pone en conocimiento al personal nuevo, las políticas que debe regirse para el desarrollo de sus actividades?

La persona en cargada del departamento de operaciones, se encarga de poner en conocimiento al nuevo vigilante, las políticas que maneja la empresa para la realización del trabajo a través de un reglamento interno.

9. ¿La empresa orienta y capacita a sus empleados para realizar su trabajo?

La empresa capacita en su primera instancia a los vigilantes, de cómo comportarse con los clientes y como utilizar los recursos, para el desarrollo de su trabajo en el puesto designado.

10. ¿Quién se encarga de las actividades de remuneración del personal?

La persona a cargo de llevar la contabilidad

11. ¿La empresa envase a qué calcula la remuneración del personal?

La empresa se rige a las normas legales determinadas den el código de trabajo

12. ¿La empresa cumple con los beneficios de ley?

Si, la empresa cumple con décimos, vacaciones, pago de horas extras, Fondos de Reserva.

13. ¿La empresa cuenta con un plan de incentivos?

Con un plan no, pero cuando el cliente da a conocer una buena acción realizada por nuestro empleado, se le entrega un certificado de reconocimiento

14. ¿La empresa involucra a sus empleados en la toma de decisiones, en cuanto a realizar mejoras en el trabajo que realizan?

Las personas que participan en la toma de decisiones son los representantes de la alta dirección.

15. ¿La empresa cuenta con centros de recreación, clubs para entretenimiento de los empleados?

La empresa no cuenta con centros recreativos, no se determina como un factor importante, ya que existen diferentes organismos que ofrecen esos servicios.

16. ¿Qué recursos utiliza el vigilante para el desarrollo de su trabajo y protección laboral?

Uniformes, Jockey o gorra, overoles, cinturón campaña, pistolera, gas con porta, chaleco antibalas, revolver, permiso individual del arma carga de municiones, radio Motorola con su respectivo cargador, libro de novedades o bitácora.

La empresa aparte de entregar los recursos anteriores mencionados, , aviso de entrada al IESS, Croquis domiciliario.

17. ¿La empresa realiza un contrato de trabajo?

Una vez que la persona forma a ser miembro de la institución, se realiza un contrato de prueba, después de ello según su rendimiento se da paso a realizar un contrato indefinido.

18. ¿Cuáles son las causas para separar a un empleado de la empresa?

Un empleado es separado de la empresa, al incumplir con las políticas establecidas en el reglamento interno, esto será respaldado por medio de un memorándum con las que se notificará a la inspección de trabajo.

19. ¿Quién se encarga de realizar las actividades de capacitación a los vigilantes de la empresa?

Los 2 gerentes de la empresa, la persona a cargo del departamento de operaciones, personas especializadas de acuerdo a la capacitación a realizar.

20. ¿Cuáles son las actividades que utiliza la empresa para la formación o capacitación continua de sus vigilantes?

Necesidad de la capacitación, contenido del curso según el contratante, centros de capacitación, (recursos humanos, recursos técnicos, metodologías, prevención de riesgos), proceso de capacitación terminado

21. ¿Quién se encarga de realizar las actividades de auditoría?

Responsables de la alta dirección

22. ¿Cuáles son las actividades que utiliza la empresa para realizar la auditoría en cuanto a resultados?

Dar seguimiento a las políticas establecidas por la empresa, de haber cumplido, y revisión de los documentos y registros de los vigilantes.

Entrevista dirigida a supervisores de vigilantes de la Empresa de Vigilancia Seminter

1. ¿El puesto que ocupa cumple sus expectativas?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

¿Por qué?

Cada vez uno es más ambicioso, buscar nuevos horizontes, que se adapten a lo que uno busca, el trabajo se vuelve rutinario

2. ¿Cuál es su criterio sobre:

a) La formación que se le suministra en su lugar de trabajo:

Son aspectos básicos, con el transcurrir del tiempo, se va adquiriendo experiencia y mejorar las funciones que se realizan en el trabajo

b) Recursos de trabajo suministrado:

Si conforme, se cuenta con los implementos necesarios para realizar el trabajo.

c) La capacitación que se le proporcionó:

No cumple con las exigencias del trabajo, al tener en cuenta que es un trabajo riesgoso, requiere de mejor preparación.

d) Los beneficios que se le dio:

Los que son otorgados por la ley son recibidos, pero no va más allá creo que deben incrementar beneficios en apoyo de los empleados

e) Su nivel de salario en relación a sus responsabilidades:

De igual manera no cubre en su totalidad, ya que en otras instituciones que presentan menores riesgos son mejor remuneradas.

f) Oportunidad de crecimiento de acuerdo al organigrama o política interna vs su preparación académica o experiencia:

Una persona postula para un solo cargo al inicio y en eso se mantiene el mismo empleado no puede ascender de cargo superior

g) El trabajo en equipo:

Cada persona es destinada una ruta en el caso mío, pero en el de otros supervisores realizan sus funciones con apoyo de un compañero

h) Estilo de dirección o trato de su Supervisor o Gerente Inmediato:

No valora el trabajo que se realiza, hace las cosas a su conveniencia, si se presenta una sugerencia, no presta mayor importancia

3. ¿Qué aportación haría usted para contribuir al progreso de la institución?

Promover la participación de los empleados en la mejora del trabajo que se realiza, y mejorar las capacitaciones.

Entrevista dirigida a supervisores de vigilantes de la Empresa de Vigilancia Seminter

1. ¿El puesto que ocupa cumple sus expectativas?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input checked="" type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	-------------------------------------

¿Por qué?

El trabajo que se realiza diariamente no demuestra interés, siempre se cumple lo normal, no existe desafíos que originen mejor desempeño en mi

2. ¿Cuál es su criterio sobre:

a) La formación que se le suministra en su lugar de trabajo:

Antes de desempeñar las funciones, se realiza simulaciones de todas las tareas que se debe realizar un supervisor de vigilantes

b) Recursos de trabajo suministrado:

Al formar parte de la institución, esta entrega prendas que son necesarias para realizar el trabajo con sus respectivas indicaciones y sugerencias

c) La capacitación que se le proporcionó:

No fue tan útil, pero con la experiencia que tengo de la empresa anterior me permitió sobresalir en las tareas que se debe realizar como supervisor

d) Los beneficios que se le dio:

Tuve inconvenientes en las vacaciones que son designadas cada año porque la empresa no contaba con personal que cubra el puesto.

e) Su nivel de salario en relación a sus responsabilidades:

Las tareas que se realizan exigen mayor remunerada, el trabajo que se realiza requiere presión y esfuerzo, estar siempre alerta a un peligro

f) Oportunidad de crecimiento de acuerdo al organigrama o política interna vs su preparación académica o experiencia:

La empresa maneja una política de que una persona postula para un solo cargo y se mantiene el mismo empleado no puede ascender de cargo.

g) El trabajo en equipo entre compañeros:

Las tareas que yo realizo las imparto con un compañero designado por el jefe de división, el modo de trabajo lo definimos nosotros

h) Estilo de dirección o trato de su Supervisor o Gerente Inmediato:

Es intolerable frecuentemente, la actitud que demuestra es autoritaria siempre él tiene la razón cuando existe un inconveniente en el trabajo.

3. ¿Qué aportación haría usted para contribuir al progreso de la institución?

Hacer cambios en la comunicación de subordinados y superiores, generar un ambiente más interesante, que permita aportar soluciones a problemas

3.8.1.3. Ficha de Observación

Para realizar un diagnóstico situacional de la institución en base a la gestión de recursos Humanos se efectuó la observación directa, permitiendo medir algunos de sus componentes por medio de una escala de valoración.

5	Excelente	4	Muy Buena	3	Buena
2	Regular	1	Mala		

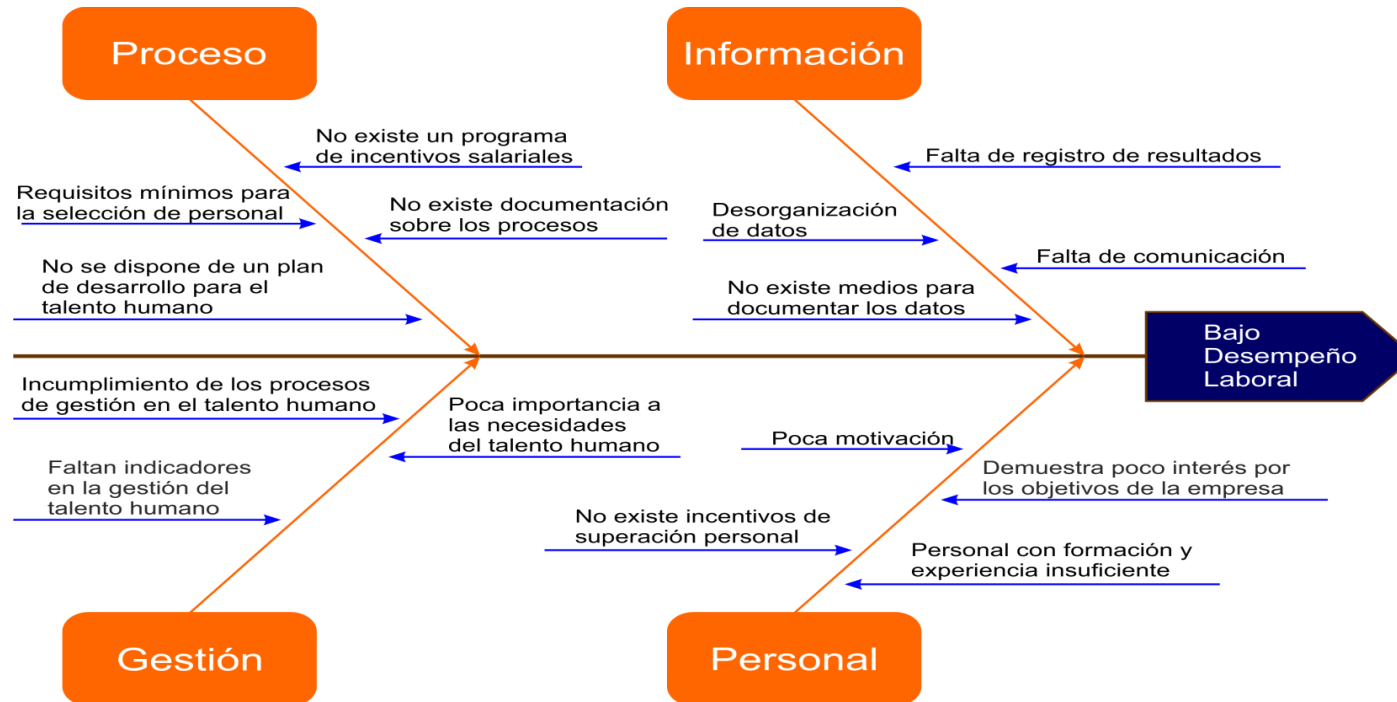
Indicadores	Alternativas				
	1	2	3	4	5
Procesos de gestión de Recursos Humanos			X		
Documento de objetivos, alcances de la gestión de recursos humanos	X				
Medios para documentación			X		
Documento que describa el proceso de gestión de recursos Humanos	X				
Proceso que controle las actividades a cumplir		X			
Los procesos a realizar tienen una persona a cargo	X				
Plan de contratación de recursos humanos		X			
Plan de capacitación para recursos humanos			X		
Plan de capacitación para la utilización de equipamiento			X		
Política de asignación de Recursos Humanos			X		
Organiza el equipo de trabajo		X			
Prevé que las actividades sean coordinadas y realizadas		X			

Con el uso de esta técnica se pudo identificar que la empresa utiliza un modelo tradicional en la gestión de recursos humanos, al realizar las actividades de una forma intuitiva, al no establecer objetivos para cada actividad que se realiza, responsables a cargo de cada proceso, los procesos de gestión de recursos humanos no se mantienen bien identificados; existe un desequilibrio en la coordinación de actividades lo que puede alterar el trabajo al realizar.

3.8.4. Validación de la idea a defender

Se elaboró un diagrama de causa y efecto como herramienta para analizar y buscar soluciones a los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada.

Gráfico N° 23: Diagrama de Causa y Efecto de Talento Humano



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Richard Narváez

La formación que reciben los empleados es ambigua, debido a los requisitos mínimos que exige la institución, no cumplen las fases de selección de personal, limitando a determinar las competencias de los empleados que se van a incorporar y establecer los candidatos más idóneos para ejercer su trabajo.

La institución no cuenta con un programa de incentivos salariales por el buen desempeño que realizan los empleados, además se visualiza que existen favoritismos con los empleados, provocando rivalidad entre compañeros, apatía en el trabajo, disminución en el desempeño laboral; por otro lado se presentan inconvenientes en la interacción con el cliente al ofrecer el servicio, entorpeciendo el trabajo, generando una mala imagen hacia la institución.

Se da caso omiso a los objetivos personales de los empleados, estimulando a un bajo desempeño laboral, esto se ve afectado a largo plazo incrementa la rotación de personal y los gastos en el procesos de gestión de talento humano en la incorporación de los nuevos empleados.

La empresa no estipula indicadores para medir los resultados y no siempre se cumple el proceso en la gestión del talento humano, limitando al control de las actividades que se realizan, al igual existe desorganización en la información, no cuentan con medios necesarios para el almacenamiento de información, y ser utilizada posteriormente para la comparación de resultados y tomar las decisiones pertinentes en el mejoramiento del trabajo que se realiza.

La finalidad es de proporcionar herramientas de un modelo basado en proceso para aplicarlas en la gestión del talento humano y a futuro mejorar el desempeño laboral de los empleados; además el uso de procesos sistemáticos permite contrarrestar y eliminara el descontrol que existe en la gestión, estimulando a un adecuado manejo de sus recursos, que excluyan gastos innecesarios y puedan ser más competitivos, inculcando una cultura de compromiso y participación de todo el personal de la empresa.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, el personal que tienen en claro cuáles son los objetivos que persigue la institución es apenas el 32.1% de los 234 empleados, mientras que el 67.9% demuestra poco interés debido a que la empresa presta poca importancia a los objetivos personales de los empleados evitando a que exista compromiso en las actividades que realizan.
- Según la investigación de los 234 vigilantes en su mayor porcentaje el 78.2% afirma que la organización realiza capacitaciones esporádicas; mientras tanto el 21,8% deduce a ver recibido capacitaciones, esto se ve reflejada en el comportamiento de los trabajadores cuando realizan su trabajo, el nivel de desempeño en la tareas designadas, el constante aprendizaje fortalecer los conocimientos, con el fin de generar el desarrollo integral del personal y a la vez el desarrollo de la institución.
- La empresa maneja un modelo de gestión del talento humano inadecuado, no cumple con todas sus fases en la contratación del personal, los requisitos son mínimos, lo que se ve reflejado que el 65,8% de los 234 empleados no han realizado ningún tipo de pruebas para incorporarse en la institución; mientras tanto el 20,1% deduce a ver sido contratados por sus características físicas y el 14,1% por sus habilidades y competencias.
- El diseño de procesos sistemáticos en la gestión del talento humano promueve a utilizar una metodología de medir los resultados en la ejecución de los procesos, esto permite permanecer en constante cambio de acuerdo a las predicciones del entorno y a los requerimientos de la institución, modificando o eliminando procesos innecesarios que no generen valor e incrementen costos y pérdida de tiempo.

- La rotación de personal se incrementa cuando existe apatía en el trabajo que realizan, a diferencia de un trabajo que es dinámico, el personal demuestra interés por ascender de cargo y realizar otras funciones que se acoplen con su perfil.
- De acuerdo a las teorías que se implementen en el proyecto de investigación, se desarrollará la fundamentación científica con el uso de diferentes fuentes bibliográficas.
- El comportamiento del personal depende de la cultura organizacional que se demuestre en la empresa, si este demuestra interés por los empleados, al igual ellos demostrarán compromiso, participación en la solución de problemas en beneficio de la organización
- De los 234 empleados, el 89,3% no han recibido incentivos salariales por el trabajo que realizan, el 7,7% de los empleados algunas ocasionalmente reciben bonos y mientras tanto que apenas el 3% está conforme con los bonos o premios que ofrece la empresa, la empresa debe realizar programas de incentivos salariales por un buen desempeño en el trabajo, esto ayuda a estimular un personal motivado, y cada vez esforzarse por mantener una actitud eficiente y eficaz en el desempeño laboral.
- La propuesta de emplear un método basado en procesos en la gestión del talento humano ayuda a contrarrestar los inconvenientes que se presentan en las fases de su gestión.

4.2. RECOMENDACIONES

- La empresa debe estar en constante cambio y utilizar un método basada en procesos, que permita modificar acciones de acuerdo a los resultados obtenidos en un periodo determinado.
- La empresa debe agrupar a cada subsistema para formar un solo sistema en la prestación de sus servicios a los clientes, es por ello que

todo el personal debe enfocarse a los objetivos que pretende alcanzar la institución.

- Se debe dar prioridad al personal interno cuando existe una vacante disponible, esto hará que el personal incremente su rendimiento laboral en las actividades que realiza y perdure en la institución.
- Es necesario realizar pruebas de selección para la incorporación de nuevo personal, delimitar cuál es el personal más idóneo para realizar el trabajo, y evitar que se presenten gastos en la gestión del talento humano.
- La rotación de personal incurre en gastos en el proceso de gestión de talento humano, desde la utilización de medios de comunicación cuando el personal interno no cumple con el perfil solicitado, en los recursos de evaluación, cursos de formación; como también en la inducción del personal para familiarizarse con el puesto de trabajo.
- La empresa debe utilizar nuevas herramientas tecnológicas para realizar las capacitaciones con el fin de mejorar el aprendizaje e incluso optimizar los recursos al facilitar la información de aprendizaje con los diferentes medios virtuales, que puedan acceder a la información en cualquier momento y educarse para mejorar en el desarrollo de su trabajo.
- Después de realizar capacitaciones a los empleados, se debe realizar el seguimiento, para analizar los cambios de comportamiento en los empleados, la variación en el desempeño laboral y medir sus resultados.
- La ejecución de cada proceso debe estar a cargo de un responsable que se encargue de verificar el cumplimiento de las actividades con los parámetros establecidos en cuanto al objetivo establecido del proceso, y después de ello emitir informe de los resultados obtenidos.
- Es importante la documentación de la información de periodos anteriores, para comparar resultados actuales y tomar decisiones de acuerdo a la mejor alternativa.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

TEMA: Procesos de gestión en el recurso humano para mejorar el rendimiento de los empleados y el desarrollo de la empresa de vigilancia Seminter Cia. Ltda.

5.1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA

Después de haber obtenido los resultados de la investigación realizada acerca de la gestión en el recurso humano de la empresa de vigilancia Seminter en la ciudad de Quito y de la utilización de un modelo basado en procesos; se pudo determinar las falencias existentes en la gestión, en cuanto al recurso humano; provocando alteraciones en el desempeño del trabajo y comportamiento de sus colaboradores.

Con la ayuda de las encuestas realizadas a los vigilantes de seguridad que forman parte de la institución, se pudo detectar que la organización utiliza un modelo inadecuado en la gestión del talento humano; es por ello que se pretende proponer un modelo basado en procesos, inculcando a un cambio de cultura que permita aumentar el desempeño de los empleados y disminuir el descontrol en la gestión de recursos humanos.

Se pudo identificar que la empresa busca alcanzar solo sus objetivos dejando de lado los objetivos personales de sus trabajadores de auto realización, prestigio, reconocimiento, seguridad en el puesto, oportunidades de desarrollo en la mejora de la empresa; lo que provoca en los individuos un profundo sentimiento de frustración y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización.

La empresa debe realizar cambios con el fin de mantener a sus empleados en la organización, disminuyendo la rotación del personal y generando costos, como es el caso: de la incorporación de nuevo personal, preparación en el proceso de selección y contratación.

5.2. JUSTIFICACIÓN

La idea de ofrecer servicios de seguridad fue realizada por 2 Tenientes retirados de las fuerzas armadas Carlos padilla y Freddy Carvajal, con la experiencia y profesionalismo obtenido en el transcurso del tiempo en el campo, decidieron realizar una alianza con el fin de constituir una empresa que se apege a sus conocimientos y hoy por hoy son accionistas y jefes mayoritarios de la empresa de vigilancia Seminter Cia. Ltda.

La empresa de vigilancia es líder en seguridad privada en el Ecuador, manteniéndose en crecimiento progresivo desde que comenzó a operar en 1992 en la ciudad de Quito. Permanentemente realiza mejoras tecnológicas, que nos permiten ofrecer diferentes soluciones de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes. Frente a la creciente demanda y necesidades del mercado.

Seminter Cia. Ltda. amplió sus operaciones en el territorio Nacional creando sucursales principalmente en Guayaquil y en Quevedo en el año de 1997 con el fin de acercar el servicios a los clientes; como también con el pasar del tiempo la empresa fue ganando prestigio y a la ves conformidad con la satisfacción de nuestros clientes con el servicio ofertado y mediante ello la necesidad de adquirir nuestros servicios para sus otras empresas como por ejemplo el en las ciudades de Manta en el 2004 prestando los servicios de seguridad en DHL Internacional, Machala en el 2007 prestando los servicios de seguridad en el Banco del Pichincha y Cuenca en el 2009 prestando los servicios de seguridad en DHL Internacional contando con una amplia infraestructura y con todas las exigencias de tipo legal vigente en el país.

Actualmente presta servicios a diferentes empresas tanto nacionales como transnacionales de prestigio para lo cual hemos profesionalizado a nuestro personal en diferentes especializaciones de seguridad como: Empresarial, Bancaria, Minera, Aeroportuaria entre otras todo esto complementado con sistemas de seguridad y el empleo de tecnología de punta.

Los tipos de vigilancia que realiza la organización son:

- **Vigilancia Fija**

Es la que se presta a través de un puesto de seguridad fijo o por cualquier otro medio similar, con el objeto de brindar protección permanente a las personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores en un lugar o área determinada.

- **Vigilancia Móvil**

Es la que se presta a través de puestos de seguridad móviles o guardias, con el objeto de brindar protección a personas, bienes y valores en sus desplazamientos”

- **Investigación Privada**

Es la indagación del estado y situación de personas naturales y jurídicas; y, bienes con estricta sujeción a lo previsto en la Constitución Política de la República y la ley

Los servicios que ofrece la empresa son los siguientes:

Seguridad Física:

- Seguridad Bancaria
- Seguridad Empresarial y Comercial
- Protección en Ruta
- Seguridad Aeroportuaria
- Seguridad Portuaria
- Seguridad Minera
- Protección VIP-Automóviles VIP
- Escoltas
- Investigación
- Asesoramientos y Consultorías
- Análisis y Evaluación de Riesgos (Estudios de seguridad)
- Respuesta Armada Inmediata

Seguridad Electrónica:

- Monitoreo de Alarmas
- Rastreo Satelital
- Venta e Instalación de: Alarmas CC.TV, equipos de Seg. Electrónica y equipos de Rastreo Satelital
- Asesoramiento Técnico
- Estudios de Seguridad

La elaboración de un método basado en procesos en la empresa de vigilancia Seminter surge de la necesidad de un documento que sirva como una guía práctica para llevar a cabo el proceso sistemático y organizado de las actividades que realizan los vigilantes y permitan contribuir al logro de los objetivos de la organización, generando un cambio de actitudes hacia un mejor desenvolvimiento en las prácticas de ejecución, en las actividades propias de cada puesto de trabajo designado, disminuyendo costos al incrementar la eficiencia.

El manual de procesos, es una instrumento que facilita a la institución, integrar una sucesión de acciones que le permitan estar alerta a los cambios que ocurren en su entorno, con la facilidad de actuar de manera inmediata ante los problemas que se presenten, corrigiendo los errores y desechar lo que causa un mal funcionamiento en sus procesos, estimulando a un mejor trabajo.

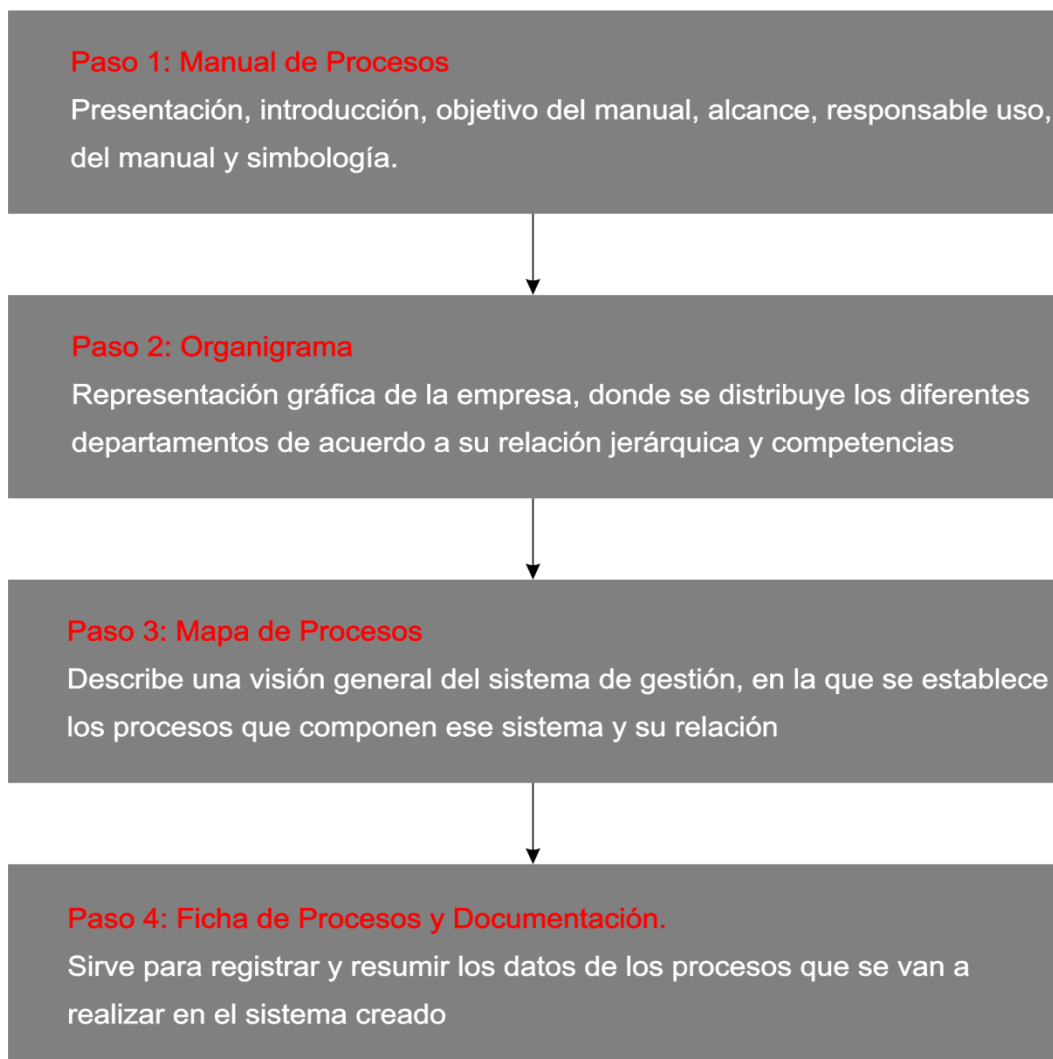
Además del cambio en las personas, el enfoque directivo a los procesos, requiere el uso de metodologías para su formalización y el uso de herramientas para gestionar su mejora o rediseño; por otro lado el trabajo en equipo va ser la clave de empelar un método basado en procesos, porque nos permite minimizar los riesgos personales, legales e institucionales al cumplir con los parámetros normativos de la organización.

La empresa al no utilizar el método basado en procesos, limita a sus trabajadores en el desarrollo de su trabajo, a cumplir solo con las tareas estipuladas, sin permitir compromiso e interés por los beneficios de la organización e incentivos de superación de ellos mismos; al igual no contar

con un programa de incentivos hacia trabajadores, genera apatía y desinterés por su trabajo.

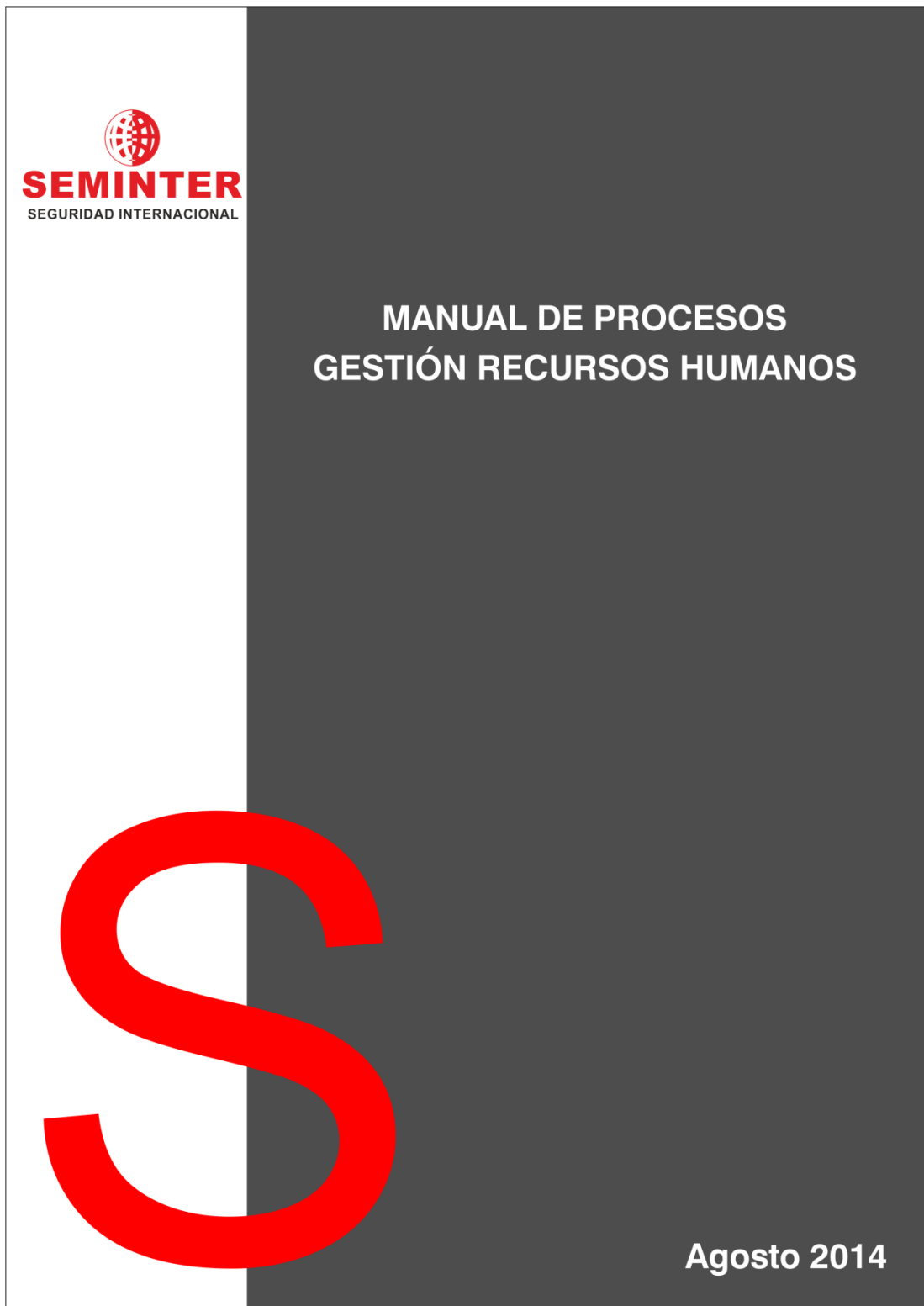
5.3. Estructura de la Propuesta Método basado en Procesos

Figura N° 09: Estructura de la Propuesta Método basado en Procesos



Fuente: Serna (2007)
Elaborado: Richard Narváez

Figura N° 10: Portada del Manual de Procesos



Elaborado por: Richard Narváez

5.4 Paso 1: Manual de Procesos

Paso 1: Manual de Procesos

Presentación, introducción, objetivo del manual, alcance, responsable uso del manual y simbología.

5.4.1 Presentación

El presente manual tiene por objeto establecer los procesos de trabajo en la gestión de recursos humanos, al igual optimizar los tiempos de ejecución en el desarrollo de las actividades que realizan con los responsables de cada proceso y sus colaboradores para la ejecución de los mismos, estimulando a un adecuado uso de los recursos y productividad en su desarrollo.

5.4.2 Introducción

Con el propósito de actualizar los procesos de gestión de recursos humanos, se formuló el presente manual de procedimientos; cuya aplicación permitirá optimizar las tareas encomendadas y tener un mejor instrumento rector de las actividades de todos los procesos y subprocesos de recursos humanos.

El presente manual menciona los procesos que cada área responsable de la gestión de recursos humanos sigue para alcanzar los objetivos planteados para mejorar el rendimiento de los empleos y desarrollo de la organización.

5.4.3 Objetivo del Manual

El objetivo del presente manual es el de gestionar adecuadamente los recursos humanos de Seminter; mediante procedimientos detallados.

Se espera que constituya una referencia práctica y ágil, que estandarice la metodología sobre el procedimiento de gestión en el recurso humano de la empresa.

Este documento se propiciará un ambiente de equidad en el desempeño laboral; participación, sentido de pertenencia por los trabajadores dirigidos a un mismo objetivo cumpliendo los objetivos organizacionales y personales de superación.

5.4.4 Alcance

El presente manual está formado por procedimientos que se realizan en la gestión del recurso humano desde la recepción de recursos humanos, hasta su contratación y desarrollo de los empleados.









5.4.5 Responsable

Es necesario que la Dirección General, el Director de Recursos Humanos cuente con este documento, dónde se describen los procedimientos definidos y autorizados, los cuales podrán ser modificados de acuerdo a los requerimientos de la institución; el Director de Recursos Humanos es la persona responsable de la actualización de sus procedimientos con la aprobación de la Dirección General.

5.4.6 Uso del Manual

El manual debe presentarse al personal de la institución, para conocer los procesos y procedimiento que deben realizar para el desarrollo de las mimas.

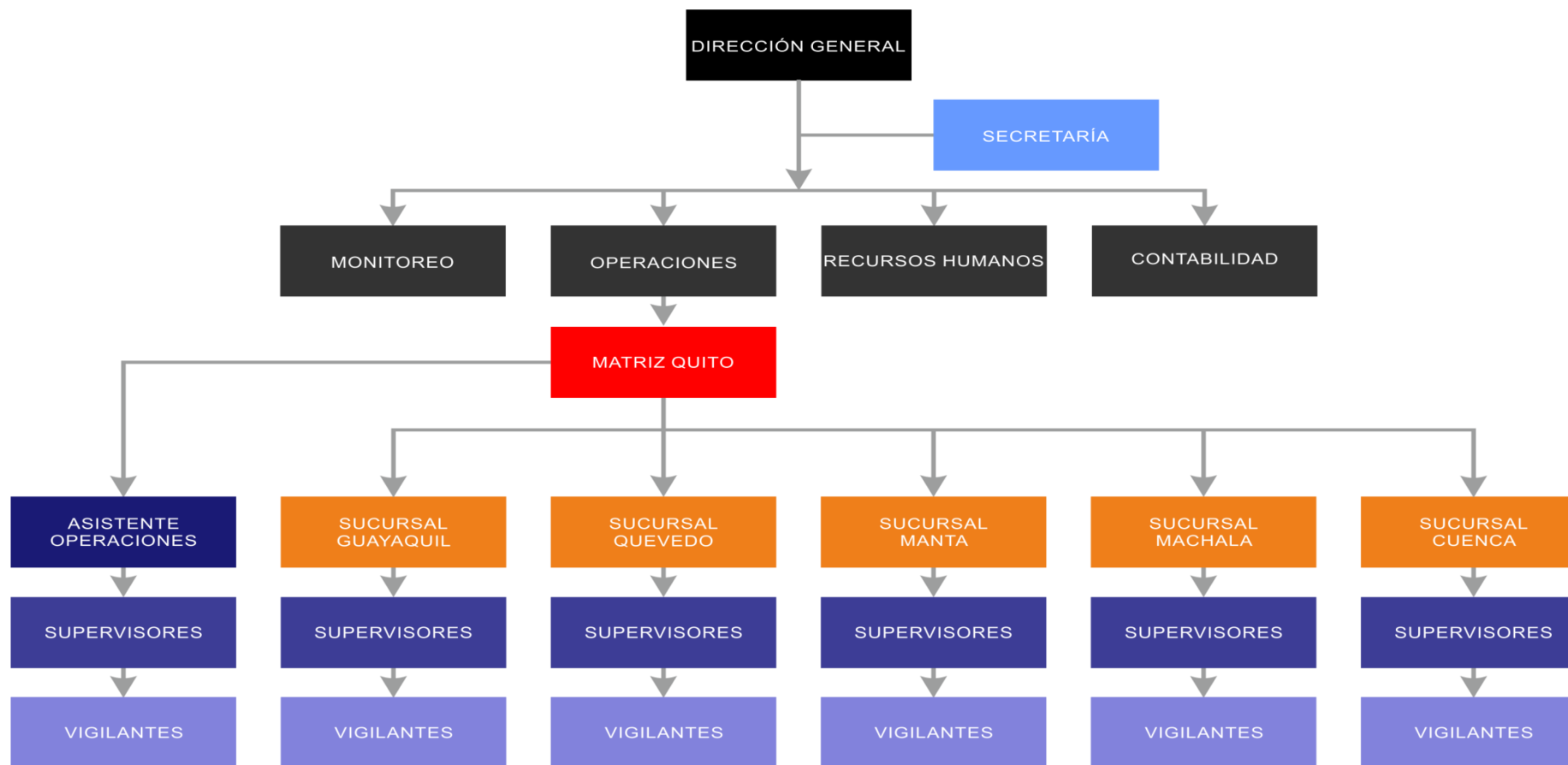
5.4.7 Tabla N° 29: Simbología Ansi Diagrama de Flujo

SIMBOLOGÍA DIAGRAMA DE FLUJO			
Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Terminal.- Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento.- Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Dirección de flujo o línea de unión.- Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.		Archivo.- Representa un archivo común y corriente de oficina
	Operación.- Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector.- Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa.- Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página.- Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.

Fuente: (Rodríguez, 2012, p.1)
 Elaborado por: Richard Narváez

5.5 Paso 2: Organigrama

Figura N° 11: Organigrama



Fuente: Seminter

Elaborado por: Richard Narváez

5.6 Paso 3: Mapa de Procesos

Figura N° 12: Mapa de Procesos



Elaborado por: Richard Narváez

5.7 Paso 4: Ficha de procesos y Documentación

Tabla N° 30: Índice de Manual de Procesos

Índice		
Sistema	Empresa De Vigilancia Seminter	EVS
Macroproceso	Recursos Humanos	EVS-MRH
Proceso	Planificación Estratégica Recursos Humanos	EVS-MRH-PERH -01
Subprocesos	Planificación de Recursos Humanos	EVS- MRH-PERH -01-01
	Evaluación de Satisfacción y Compromiso del Recurso Humano	EVS- MRH-PERH -01-02
Proceso	Provisión Recursos Humanos	EVS-MRH-PRH-02
Subprocesos	Reclutamiento Recursos Humanos	EVS-MRH-PRH -02-01
	Selección Recursos Humanos	EVS-MRH-PRH -02-02
	Contratación Recursos Humanos	EVS-MRH-PRH -02-03
	Inducción Recursos Humanos	EVS-MRH-PRH -02-04

Proceso	Organización Recursos Humanos	EVS-MRH-ORH -03
Subprocesos	Perfil de Cargos	EVS-MRH-ORH -03-01
Proceso	Mantenimiento Recursos Humanos	EVS-MRH-MRH -04
Subprocesos	Control de Asistencia Recursos Humanos	EVS-MRH-MRH -04-01
	Remuneración Recursos Humanos	EVS-MRH-MRH -04-02
	Plan de Prevención de Riesgos de Recursos Humanos	EVS-MRH-MRH -04-03
Proceso	Desarrollo Recursos Humanos	EVS-MRH-DRH -05
Subprocesos	Plan de Capacitación de Recursos Humanos	EVS-MRH-DRH -05-01
	Solicitud de Capacitación de Recursos Humanos	EVS-MRH-DRH -05-02
	Evaluación de Desempeño Recursos Humanos	EVS-MRH-DRH -05-03

Elaborado por Richard Narváez


5.7.1. Manual de Procesos de Planificación Estratégica Talento Humano

Figura N° 13: Planificación Estratégica Recursos Humanos



Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 31: Ficha Descriptiva Planificación Estratégica Recursos Humanos

	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter	Versión			Fecha
		1.0.0			01/08/2014
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos	Página			Código
		11	de	30	EVS-MRH- PERH-01
Proceso	Planificación Estratégica Recursos Humanos				PERH-01
Propietario	Director de Recursos Humanos				Documentación
					PERH-01

Misión
Establecer políticas y objetivos de recursos humanos que se mantengan en conocimiento de todo el personal de la empresa, y que tengan coherencia con las políticas y objetivos generales establecidos en el Plan Estratégico.

Alcance del Proceso:	
Inicio del Proceso:	Final del Proceso:
Definir la política de recursos humanos.	Evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

Entradas:	Proveedores:
Determinación de la misión Evaluación ambiental Establecimiento de los objetivos Definición de la estrategia	Plan estratégico


Salida:	Clientes:
Compromiso e involucramiento de los empleados para el logro de los objetivos.	Desempeño y satisfacción del personal, productividad en la institución,

Inspecciones:	Registros:
Inspección Semestral de los objetivos e indicadores	Formulario de planificación de Recursos Humanos. Encuestas de satisfacción Laboral

Variables de Control:	Indicadores:
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos • Optimización de recursos • Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • % del cumplimiento de los objetivos organizacionales. • % Disminución de gastos • % Participación en el mercado

Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 32: Subproceso Planificación Recursos Humanos

 SEMINTER SEGURIDAD INTERNACIONAL	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter	Versión			Fecha
		1.0.0			01/08/2014
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos	Página			Código
		11	de	30	EVS- MRH-PERH -01-01
Proceso	Planificación Estratégica Recursos Humanos				
Subproceso	Planificación Recursos Humanos				
Propietario	Director de Recursos Humanos			Documentación	
				PERH -01-01	

Entradas		Actividades
Directrices de política de gestión de recursos humanos del Departamento de recursos humanos y de Dirección General de Seminter.	1	Definir la política de recursos humanos de Seminter.
Política de recursos humanos, diagnóstico de la organización, normativa de aplicación.	2	Establecer los objetivos estratégicos de la institución en materia de recursos humanos para su inclusión en el Plan Estratégico corporativo.
Resultados de la evaluación periódica del grado de cumplimiento de los objetivos.	3	Seguimiento y control periódico del cumplimiento de los objetivos.
Resultados en el cumplimiento de los objetivos.	4	Realizar el balance de gestión anual y elaborar el siguiente plan de gestión anual.
Resultados obtenidos en los indicadores de los procesos.	5	Introducir en los procesos las mejoras detectadas tras la evaluación y análisis de los objetivos del proceso, y el seguimiento de las mejoras de la encuesta.


Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 33: Flujograma Subproceso Planificación RRHH

Salida	Responsables		
	Director General	Director Recursos Humanos	Asistente. Recursos Humanos
Documento de Política de RR.HH.			
Documento del Plan Estratégico de la Corporación.			
Informe de control con medidas para introducir los ajustes necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos o adecuación de éstos.			
Informe con el resultado del balance de gestión.			
Mejora y rediseño de los procesos.			

Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 34: Subproceso Evaluación de la Satisfacción y Compromiso del RRHH

	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter	Versión			Fecha
		1.0.0			01/08/2014
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos	Página			Código
		11	de	30	EVS- MRH-PERH -01-02
Proceso	Planificación Estratégica Recursos Humanos				
Subproceso	Evaluación de la satisfacción y el compromiso de Recursos Humanos				
Propietario	Director de Recursos Humanos			Documentación	
				PERH -01-02	

Entradas		Actividades
Plan Estratégico	1	Elaborar el procedimiento para la evaluación y mejora de la satisfacción de las personas
Criterios determinados en el procedimiento para desarrollar la herramienta de medición.	2	Elaborar la encuesta corporativa
Procedimiento para la evaluación y mejora de la satisfacción del personal y encuesta corporativa.	3	Aplicar el procedimiento y realizar la encuesta
Borrador de informe de conclusiones.	4	Validar conclusiones de la encuesta
Conclusiones del análisis de los resultados de la encuesta.	5	Aprobar acciones de mejora

Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 35: Flujograma Subproceso Evaluación de la Satisfacción y Compromiso del RRHH

Salida	Responsables	
	Director Recursos Humanos	Asistente Recursos Humanos
Documento de Procedimiento para la evaluación y mejora de la satisfacción del personal.		
Encuesta de satisfacción del personal.		
Presentación del informe de resultados en cada área de la institución.		
Informe de conclusiones.		
Plan de acción para la puesta en práctica de las acciones de mejora detectadas.		

Elaborado por: Richard Narváez

Políticas Estratégicas de Gestión de Recursos Humanos

Guía de políticas en la gestión de recursos humanos enfocado a los objetivos de la empresa Seminter

Reclutamiento

1. El Director de recursos Humanos se encarga de establecer los requerimientos y recursos necesarios para la ejecución del reclutamiento del personal, con la aprobación de la dirección general por medio de un plan de acción.
2. Cada puesto de trabajo cuenta con un perfil que permita identificar la persona más idónea para el cargo; sin discriminación alguna en cuanto a raza, género si es el caso, ni tendencia política; mantenido la equidad y reconocimiento a las habilidades y destrezas.
3. El reclutamiento externo se aplicará, siempre y cuando el personal interno no cumpla con la calificación requerida en cuanto a la vacante disponible.
4. Cuando exista una vacante disponible se enviará un cuestionario de evaluación al personal interno que esté interesado en la rotación de su puesto de trabajo y si cumple con la calificación estimada se realizara la transferencia de puesto.
5. Los medios de comunicación que se aplicarán para la adquisición de personal externo serán las siguientes:
 - Periódicos de mayor circulación en la ciudad
 - Páginas web de Empleo
 - Hojas volantes

Selección Y Contratación

1. Adquisición de carpetas por clasificación, de acuerdo a experiencia, con los requerimientos especificados para cubrir la vacante.
2. Realizar diferentes técnicas de selección que permitan visualizar las actitudes físicas, mentales, de personalidad que permita medir el grado de competencia de cada uno de los miembros que van a formar parte de la organización, y lo concerniente al conocimiento obtenido sobre las funciones del puesto; que tan familiarizado se encuentra con el cargo a ocupar; algunas de las técnicas de selección aplicar son:

Entrevista de Selección

1. La aplicación de las entrevistas serán realizadas por el departamento que requiera cubrir la vacante, el determinará la persona más idónea para desempeñar las funciones del puesto por medio de una hoja de calificación que mida el grado de conocimiento.
2. A excepción de los vigilantes de seguridad deberán Seleccionar y proponer los que cumplan con el perfil estipulado por el Director de Recursos Humanos, después de haber analizado y verificado minuciosamente la documentación se procederá a la contratación.
3. Para definir la contratación de personal el Director de Recursos Humanos es responsable de:
 - Acordar con el nuevo integrante las cláusulas del Contrato Individual de Trabajo.
 - Registran en el seguro social la conformación a la institución del nuevo integrante.
 - Entregar al nuevo integrante la credencial que lo identifica como personal de la institución.

4. Comunicar al encargado del departamento de Finanzas la contratación del nuevo integrante para ingresar la información a la base de datos de la nómina de la empresa.

Capacitación e Inducción

5. Suministrar al nuevo integrante 2 semanas de capacitación para que se familiarice con las actividades que debe realizar en el puesto de trabajo.
6. La capacitación debe ejecutarse en un área que permita conocer todos los recursos que se utilizan en el puesto de trabajo, como una pre visualización de las actividades que se van a realizar
7. Es responsable el Director de Recursos Humanos con colaboración del departamento solicitante realizar las siguientes actividades durante el proceso de inducción:
 - Presentar las instalaciones de la organización
 - Fomentar comunicación con los nuevos integrantes ante las autoridades y resto del personal
 - Facilitar la información del Reglamento a los nuevos integrantes.
 - Poner en conocimiento a los nuevos integrantes (Misión, Visión, Valores, institucionales) para encaminar a un mismo objetivo.

Evaluación y Desempeño

8. Realizar control de desempeño mediante indicadores que permitan medir los resultados obtenidos en comparación con los objetivos organizacionales y realizar sus respectivas modificaciones.
9. Para la medición de resultados se tomará en cuenta :
 - La inspección de los jefes inmediatos.
 - Participación de clientes para verificar la satisfacción con la prestación del servicio.

10. Gratificar con estímulos por un buen trabajo realizado, tomando en cuenta ciertos criterios.

- Tener un porcentaje alto en las pruebas de evaluación de desempeño
- Demostrar valores éticos en los puestos de trabajo.

Remuneración

Los aspectos que se tomarán en cuenta para regular el proceso de remuneración estarán establecidos en el ministerio de relaciones laborales.

11. La finalización del contrato laboral de trabajo se realizará mediante el ministerio de relación laboral según la causa que se presente

Tabla N° 36: Planeación Estratégica de RRHH

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Tipo de empresa;

MISIÓN	ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS EN RELACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	ACTIVIDADES Y/O PROGRAMAS	RECURSOS		OBSERVACIONES CONTROLES
				HUMANOS	FINANCIEROS	

Elaborado por: _____

Fecha: _____

Elaborado por: rrhh-web.com. (2006).

Fuente: Modelos de Formularios para Funciones

Figura N° 14: Encuesta de Satisfacción Parte 1

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO						
A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción.						
Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:						
M = Muy Satisfecho	B = Bastante	P = Poco	N = Nada			
			M	B	P	N
¿Está Ud, satisfecho con su salario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿Con el tipo de trabajo que hace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿Con los empleados que dependen de Ud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿Con los jefes y supervisores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿Con los compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿Con sus posibilidades de ascenso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Contando todas las cosas						
¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Elaborado por: Cantera

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo

Figura N° 15: Encuesta de Satisfacción Parte 2

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO					
Instrucciones:					
<p>Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que ud, experimentó una gran satisfacción por sigo en relación con su trabajo. Y también a esto otro momento en que se sintió extremadamente descontento por sigo relacionado asimismo con su vida de trabajo.</p>					
<p>Piense, en unos momentos y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a los dos cuestionarios que se le plantea a continuación:</p>					
1. Por favor describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo (bien en su empresa actual o en otra anterior) le haya producido una gran satisfacción, o la mayor satisfacción que recuerda:					
<table border="1"><tr><td></td><td>FACTOR N°</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>		FACTOR N°			
	FACTOR N°				
2. Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le hay provocado una gran insatisfacción o disgusto:					
<table border="1"><tr><td></td><td>FACTOR N°</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>		FACTOR N°			
	FACTOR N°				

Elaborado por: Cantera

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Factores	Descripción de los Factores
1. Logros	Metas alcanzadas, resultados o rendimiento del trabajo, sentimiento del deber cumplido.
2. Reconocimiento	De su trabajo: procedente de jefes, compañeros, subordinado, etc: elogios, censuras.
3. El trabajo mismo	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4. Responsabilidad	Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante
5. Promoción	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa.
6. Competencia del superior	Competencia de la Organización y dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad de Políticas.
7. Remuneración	Sueldo, primas, ventajas económicas
8. Dirección y relaciones humanos	Relaciones con supervisores, colegas e inferiores.
9. Condiciones de trabajo	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.). Cantidad de trabajo; condiciones de seguridad

Elaborado por: Cantera

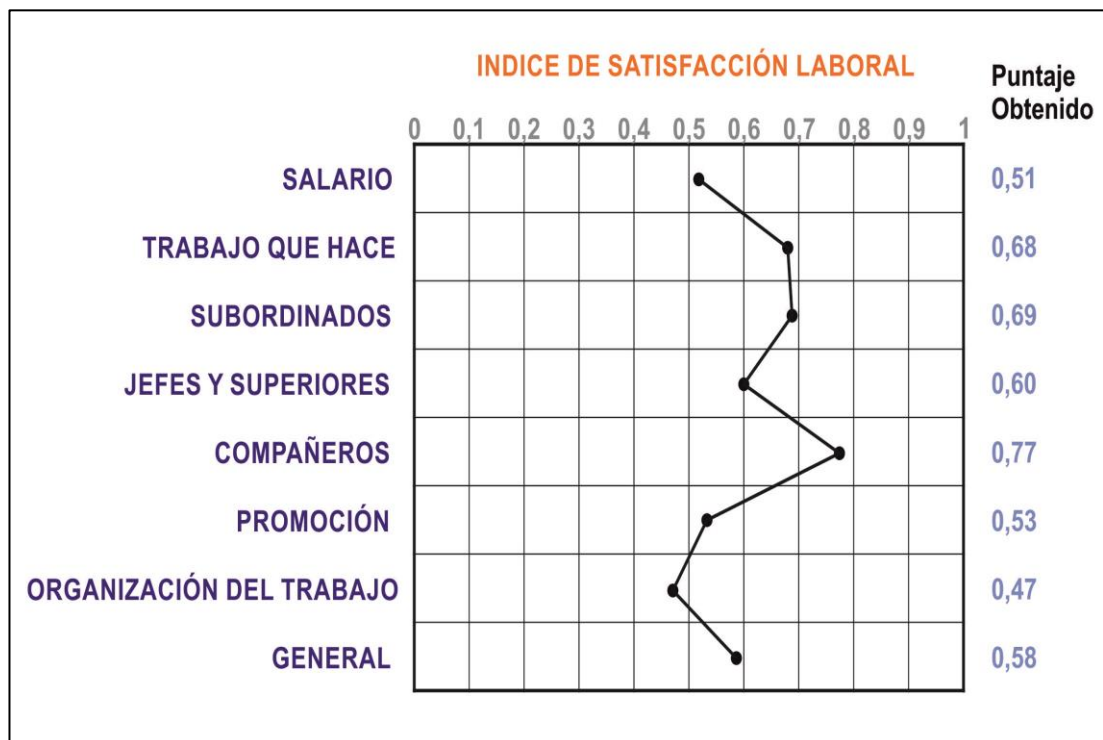
Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo

Procedimiento

Los porcentajes correspondientes al grupo analizado en cada una de las casillas de clasificación se multiplican por el número de ponderación asignado y el total de la suma se divide por 300. Con lo que los índices obtenidos oscilan entre un máximo de ponderación de +1 y un mínimo de cero.

fórmula: $i = (3M + 2B + P) / 300$

Figura N° 16 Índice de Satisfacción Laboral

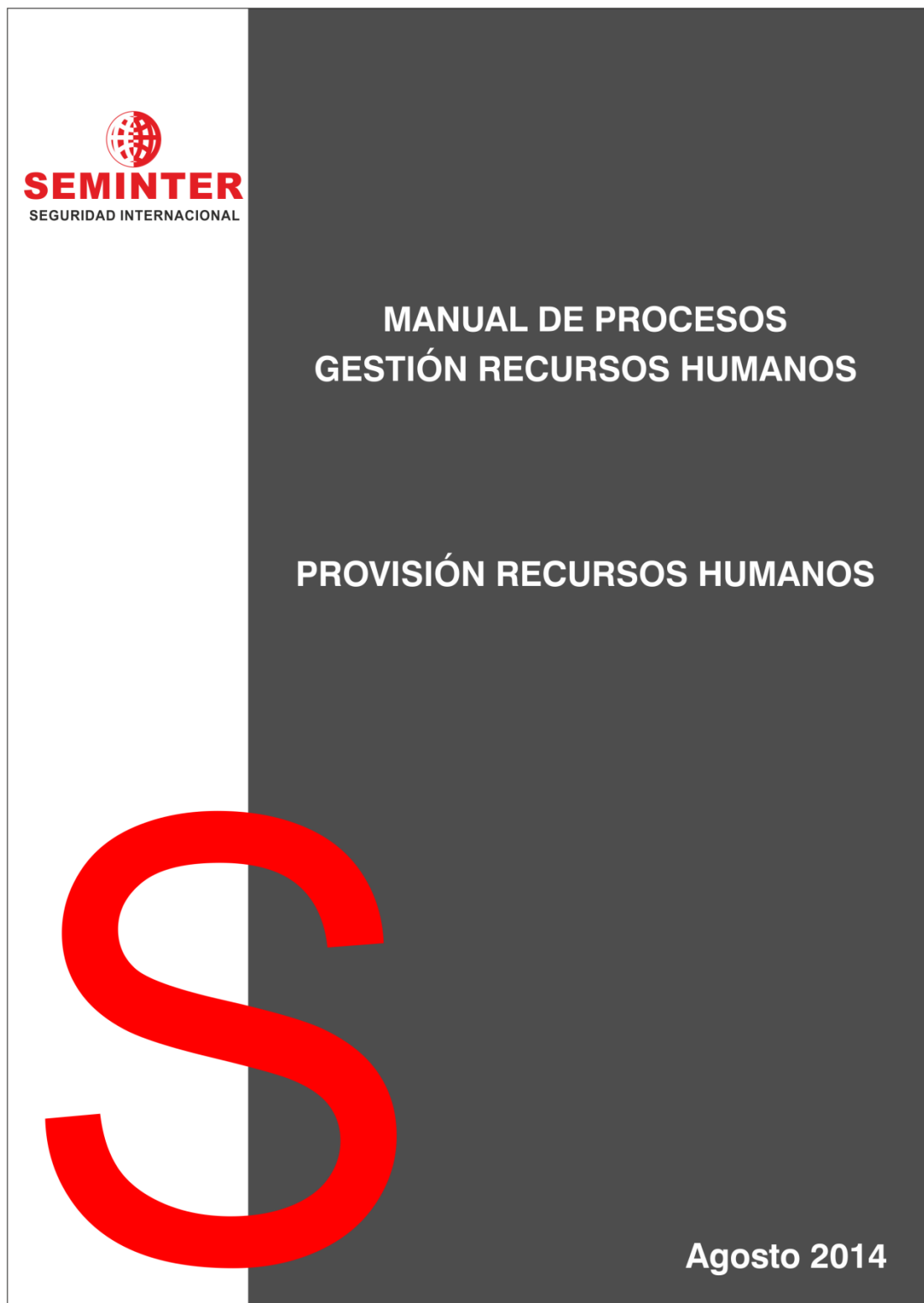


Elaborado por: Cantera

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo


5.7.2. Manual de Procesos de Provisión Recursos Humanos.

Figura N° 17: Provisión Recursos Humanos.



Elaborado por: Richard Narváz

Tabla N° 37: Ficha Descriptiva del Proceso de Provisión RRHH

	Manual de Procesos	Versión			Fecha
	Empresa de Vigilancia Seminter	1.0.0			01/08/2014
	Macroproceso	Página			Código
	Gestión de Recursos Humanos	1	de	30	EVS-MRH-PRH-02
Proceso	Provisión Recursos Humanos				
Propietario	Director de Recursos Humanos			Documentación	
				PRH-02	

Misión

Contar con el recurso humano necesario e idóneo en la institución para el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales, determinando los perfiles profesionales requeridos y el cumplimiento de los principios generales de igualdad, mérito y capacidad en los procesos selectivos.

Alcance del Proceso:

Inicio del Proceso:	Final del Proceso:
Necesidad de contratar al personal idóneo para ejercer las funciones, de acuerdo a la vacante disponible	Incorporación del nuevo personal a la institución con las características requeridas para ejercer su trabajo.

Entradas:	Proveedores:
Requerimiento de personal para el cumplimiento de actividades den las diferentes áreas.	Información de mercado laboral, para la adquisición de personas, medios de comunicación, técnicas de selección,

Salida:	Clientes:
Contratación e inducción de personas.	Ministerio de Relaciones Laborales, Departamento solicitante de la vacante da a conocer las instalaciones de s área de trabajo


Inspecciones:	Registros:
Inspección anual de la rotación del personal	Formulario para Requerimiento de Personal Interno Formulario para Requerimiento de Personal Externo Formulario para Solicitud de Empleo Entrevista por Competencias Prueba Técnica de Selección Calificación Final

	<p>Contrato de Trabajo Formulario Inducción de Personal</p>
--	---

Variables de Control:	Indicadores:
<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal • Análisis de la escritura, para determinar el perfil profesional que debe poseer las personas que va a cubrir la vacante solicitada • Evaluaciones de desempeño de los nuevos empleados tras el periodo de prueba inicial 	<ul style="list-style-type: none"> • % Índice de rotación • % Eficiencia y eficacia en los métodos de reclutamiento • % De desempeño de los nuevos integrantes en las técnicas de selección aplicadas

Elaborado por: Richard Narváz

Tabla N° 38: Subproceso Reclutamiento

	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter		Versión		Fecha
			1.0.0		01/08/2014
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos		Página		Código
			2	de	30
Proceso	Provisión Recursos Humanos				
Subproceso	Reclutamiento				
Propietario	Director de Recursos Humanos			Documentación	
				PRH-02-01	

Entradas		Actividades
Asesoramiento para realiza petición, de requerimiento de personal con requerimientos competencias para ejecutar su trabajo en la organización	1	Solicitar en Recursos Humanos documento para solicitar personal. Pide explicación sobre uso del documento y procede a llenar Solicitud de Personal
Dar a conocer los motivos de requerimiento de personal	2	Hacer autorizar el pedido al Gerente
Solicitud aprobada por dirección general	3	Entregar Solicitud de Personal en Recursos Humanos
Verificación de información.	4	Revisar que Solicitud de Personal esté completa con todos los datos

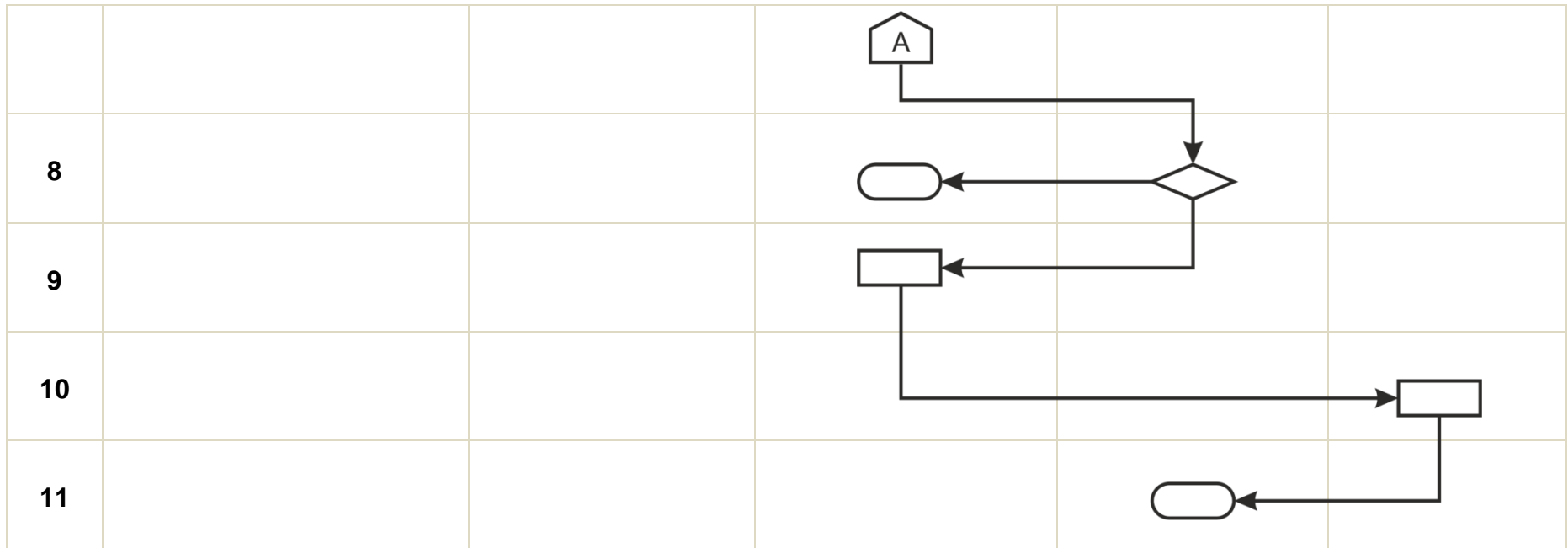
Revisión de base de datos	5	Obtiene de archivo hojas de vida de personal interno que puede ocupar el puesto solicitado
Revisión de las competencias del personal interno de la institución	6	Análisis de hojas de vida de personal interno
Resultados obtenidos del personal escogido	7	Informe de primer análisis.
Personal selecto para dar seguimiento al proceso de reclutamiento	8	Si existe una terna de probables candidatos internos, se convoca a cada uno de ellos para que se sometan a las pruebas respectivas
Resultados obtenidos para seguir con el proceso de selección o caso contrario dar opción a reclutamiento externo.	9	Si no existen candidatos internos, se procede a elaborar el anuncio para publicar por la prensa
Información del puesto y del perfil requerido, para cubrir la vacante.	10	Se envía al medio de comunicación el anuncio para su publicación según fecha solicitada
Hojas de vida presentadas	11	Recepción de hojas de vida

Elaborado por: Richard Narváez

Salida
Solicitud llenada para requisición de personal
Aprobación de requerimiento.
Recepción de documento
Aprobación de la petición realizada
Información del personal interno de la empresa
Conclusiones de las hojas de vida del personal interno para cubrir la vacante
Posibles candidatos para cubrir la vacante disponible.
Análisis de las pruebas realizadas a los posibles candidatos internos para cubrir la vacante
Aprobación del personal interno selecto o de ser negados contratar personal externo.
medios impresos o publicación virtual
Información personal de los aspirantes


Tabla N° 39: Flujograma Subproceso Reclutamiento

N	Responsables				
	Departamento Solicitante	Director de RRHH	Asistente RRHH	Secretaría	Mensajero
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					



Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 40: Representación Gráfica Subproceso Selección

	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter	Versión			Fecha
		1.0.0			01/08/2014
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos	Página			Código
		3	de	30	EVS-MRH-PRH-02-02
Proceso	Provisión Recursos Humanos				
Subproceso	Selección				
Propietario	Director de Recursos Humanos			Documentación	
				PRH-02-02	

Entradas		Actividades
Información personal de los aspirantes	1	Entrega hojas de vida recibidas
Revisión de las hojas de vida presentadas	2	Análisis de hojas de vida y elaboración de cuadro de preselección
Información del cuadro de preselección	3	Entrega cuadro de preselección
Técnicas para seleccionar a los candidatos	4	Revisa cuadro de preselección y procede a seleccionar candidatos
Adquisición de posibles candidatos a cubrir la vacante	5	Entrega lista de aspirantes a secretaria

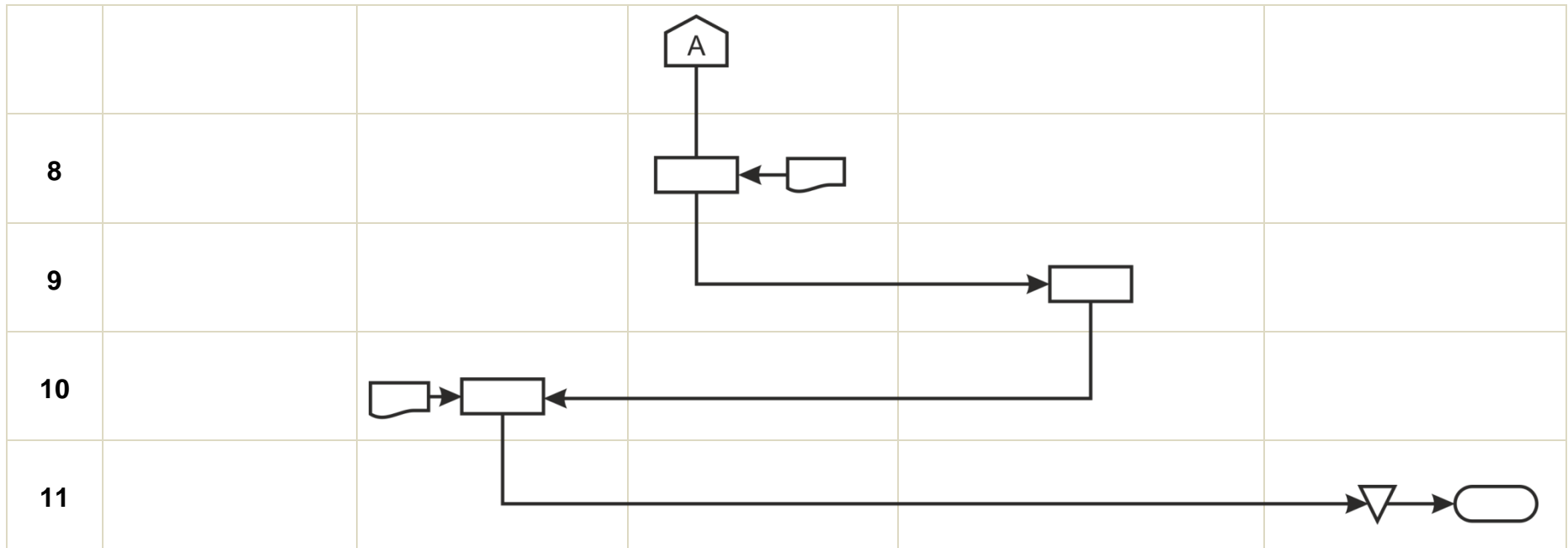
Dar seguimiento a los aspirantes selectos a cubrir la vacante	6	Comunica por teléfono a aspirantes seleccionados para que se presenten a una entrevista
Comunica al comité de selección de personal la vacante disponible y lo aspirantes seleccionados	7	Conforma Comité de Selección y definen parámetros de selección
Recursos y técnicas de selección	8	Diseñar entrevista de acuerdo con la información y los parámetros establecidos.
Recepción de cuestionarios con las instrucciones de su aplicación.	9	Aplicar entrevista a los candidatos selectos
Recepción de cuestionarios con las instrucciones de su aplicación.	10	Hace rendir pruebas a candidatos
Comparación de resultados obtenidos, en el cuestionario y las pruebas realizadas.	11	Calificación de competencias y selección del aspirante más idóneo

Elaborado por: Richard Narváez

Salida
Recepción hojas de vida presentada por las personas interesadas en prestar sus servicios laborales
Conclusión de la información revisada de los posibles aspirantes a cubrir la vacante, y presentación del cuadro de preselección
Recepción del cuadro de preselección
Valoración de la información revisada de los aspirantes
Información personal de los aspirantes selectos
Presentación de los aspirantes a la institución
Informe del comité, estipulando los parámetros a tomar en cuenta para cubrir la vacante
Presentación de cuestionario
Informe de la entrevista aplicada
Recepción de pruebas realizadas a los candidatos
Aprobación de candidato más idóneo en el grupo, para cubrir la vacante


Tabla N° 41: Flujograma Subproceso Selección

N	Responsables				
	Secretaría	Asistente RRHH	Director de RRHH	Departamento Solicitante	Comité de Selección
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					



Elaborado por: Richard Narváez

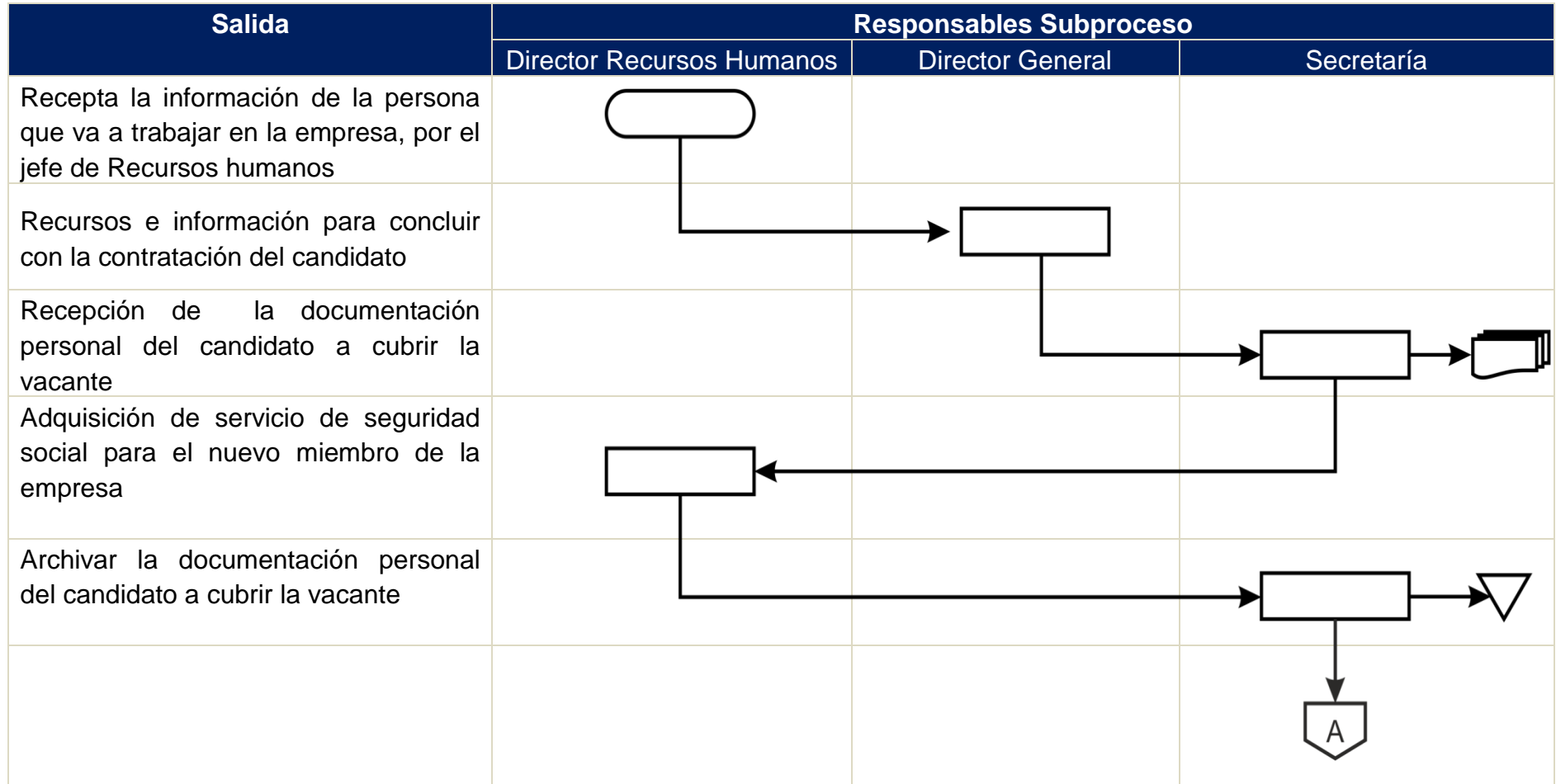
Tabla N° 42: Representación Gráfica Subproceso Contratación

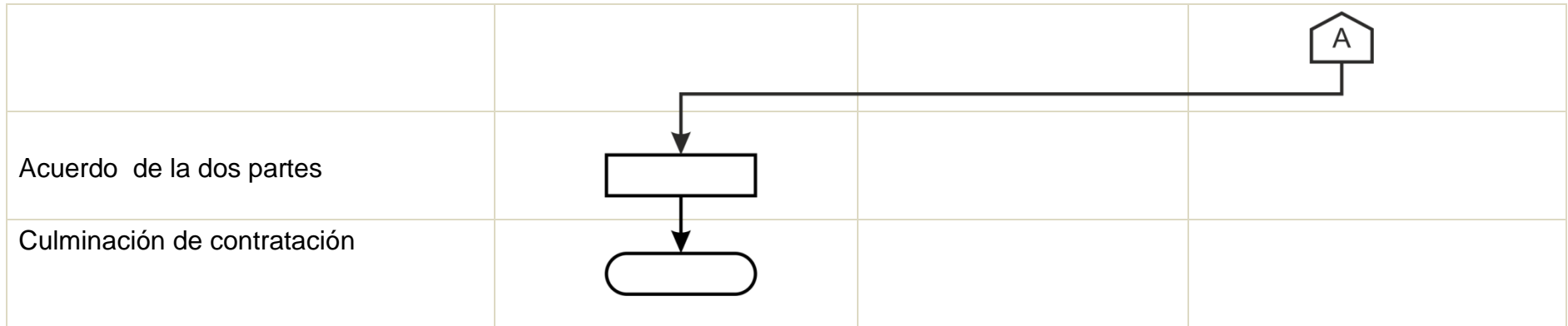
 SEMINTER SEGURIDAD INTERNACIONAL	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter	Versión			Fecha
		1.0.0			01/08/2014
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos	Página			Código
		4	de	30	EVS-MRH-PRH-02-03
Proceso	Provisión Recursos Humanos				
Subproceso	Contratación				
Propietario	Director de Recursos Humanos			Documentación	
				PRH-02-03	

Entradas		Actividades
Informe de los resultados obtenidos de la persona que va a cubrir la vacante	1	Comunica a Gerente General el candidato seleccionado
Políticas de contratación de contratación	2	Determina forma de contratación
Información personal del candidato seleccionado a cubrir la vacante	3	Solicita documentos al candidato seleccionado
Información del nuevo candidato que va a prestar sus servicios laborales en la institución	4	Afiliar al aspirante en el IESS
Documentos del candidato	5	Recibir documentos
Políticas de contratación	6	Comunica a nuevo empleado forma de contratación y define fecha de inicio de labores
Recursos para contratación de personal	7	Elaboración de contrato de trabajo.

Elaborado por: Richard Narváez


Tabla N° 43: Flujograma Subproceso Contratación





Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 44: Representación Gráfica Subproceso Inducción

	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter		Versión		Fecha	
			1.0.0		01/08/2014	
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos		Página		Código	
		5	de	30	EVS-MRH-PRH-02-04	
Proceso	Provisión Recursos Humanos					
Subproceso	Inducción					
Propietario	Director de Recursos Humanos				Documentación	
					PRH-02-04	

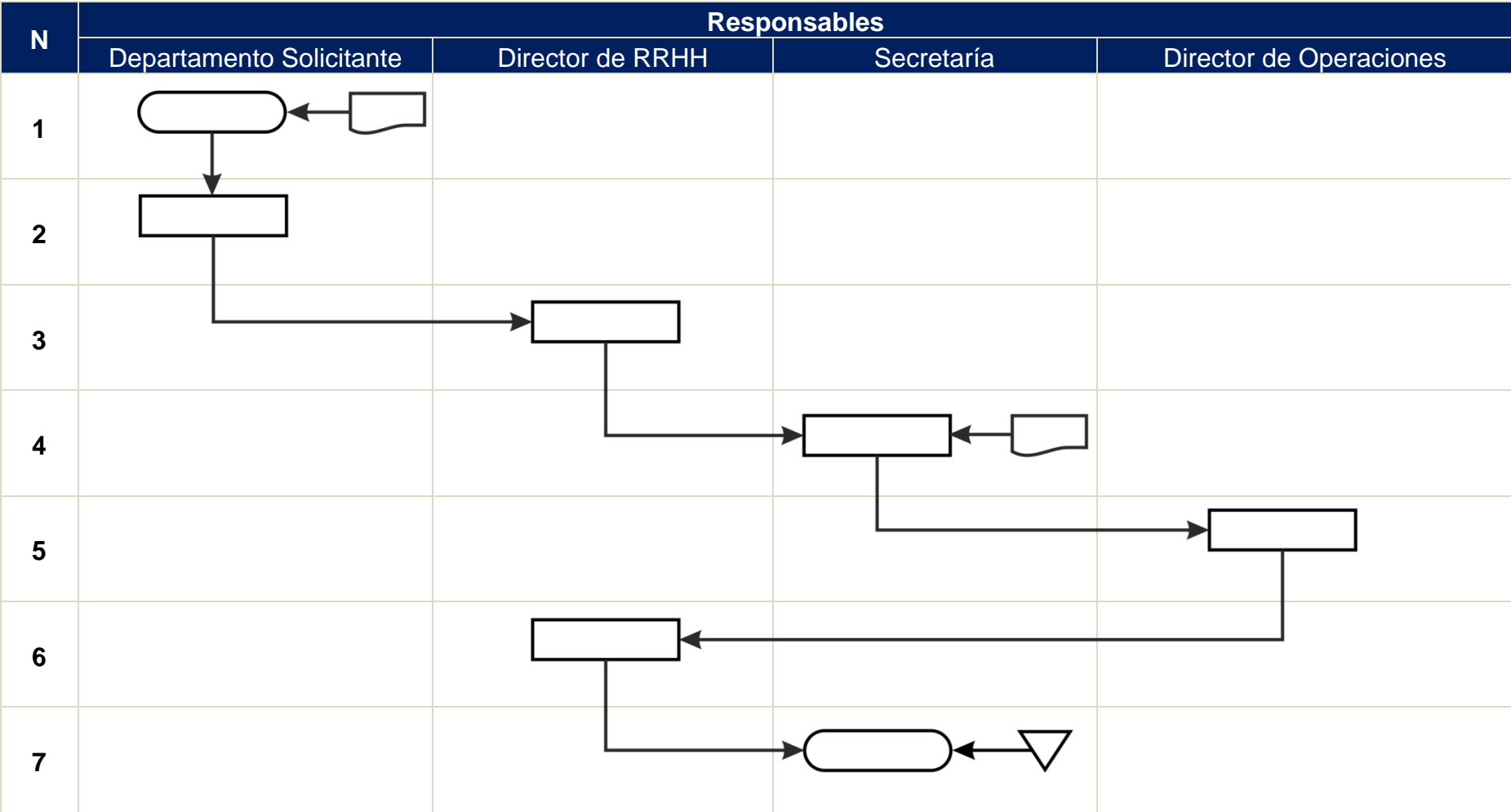
Entradas		Actividades
Recursos para programa de inducción	1	Elabora programa de Inducción
Documento del programa de inducción	2	Entrega programa de Inducción en Recursos Humanos
Documento del programa de inducción	3	Revisa programa y realiza cambios si los hay
Documento de programa de inducción	4	Da a conocer el programa de Inducción a las personas señaladas para inducir
Aplicación del programa de inducción	5	Recorrido por las instalaciones y explicación sobre normas de seguridad

Información de la organización, derechos y obligaciones del trabajador.	6	Explicación sobre relación laboral, disposiciones sobre leyes laborales, reglamento interno. Estructura del área
Valoración del programa de inducción programa de inducción	7	Recibe de empleado nuevo Programa de Inducción concluido para archivo. Debe contener todas las firmas de personas que indujeron

Elaborado por: Richard Narváez

Salida
Informe del programa de inducción
Recepción del programa de inducción
Aprobación o negación del programa de inducción
Instructores para la aplicación del programa de inducción
Recepción de información del área de trabajo
Inculcar el sentido de pertenencia del empleado hacia la institución
Culminación de la inducción del nuevo integrante a la organización

Tabla N° 45: Flujograma Subproceso Inducción



Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 46: Formulario para Requerimiento de Personal

EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
De:	Cargo
Para:	Cargo:
Fecha de Requerimiento:	Nº de Personas Requeridas



MOTIVO DEL REQUERIMIENTO	
Reemplazo temporal <input type="checkbox"/>	Creación del cargo <input type="checkbox"/>
Reemplazo definitivo <input type="checkbox"/>	Incremento de trabajo <input type="checkbox"/>

¿Nombre del empleado a reemplazar?	
Cargo:	Motivo del reemplazo:

INFORMACION DEL CARGO (Datos generales)	
Nombre del cargo:	
Área:	
Nombre del Jefe Inmediato:	
Cargo del Jefe Inmediato:	
Lugar de trabajo:	Supervisa a (No. de personas):
Tipo de contrato: Indefinido: <input type="checkbox"/> Plazo Fijo: <input type="checkbox"/> Otro(señale):	

PERFIL DEL CARGO	
Funciones principales del cargo (Responsabilidad que implica):	
Requisitos del cargo (Formación, experiencia, conocimientos, otros):	

VALORES		


COMPETENCIAS		

Firma de responsabilidad

Fecha entrega/recepción

Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 47: Formulario para Requerimiento de Personal Interno

EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER RECLUTAMIENTO INTERNO DE PERSONAL	
REQUISITOS	
Experiencia de mínimo 1 año en puestos similares. Formación académica: secundaria completa. Licencia de manejo de vehículo y/o moto.	
REQUISITOS ADICIONALES	
Manejo de armas y equipos de comunicación. Buena condición física. Altura mínima 1.70 m	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Responsabilidad Adaptabilidad al Cambio Orientación al Cliente	
COMPETENCIAS DEL CARGO	
<p>Comunicación: Capacidad para escuchar, hacer preguntas, transmitir ideas y opiniones de forma clara y convincente, escuchar siendo receptivo, de tal manera que se produzca una comunicación clara tanto verbal como escrita. Incluye también una adecuada comunicación corporal.</p> <p>Tolerancia a la presión: Capacidad para mostrar resistencia en situaciones de mucha exigencia manteniendo el mismo nivel de calidad en el desempeño de su trabajo.</p> <p>Autocontrol: Capacidad para controlar las emociones evitando reacciones fuertes o negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otras personas o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Del mismo modo involucra resistencia a condiciones constantes de estrés.</p> <p>Dinamismo y Energía: Habilidad para trabajar tenazmente en situaciones cambiantes, jornadas prolongadas, en lugares distintos sin que se afecte su nivel de actividad.</p>	
NATURALEZA DE CARGO	
Ejecutar labores de vigilancia y seguridad eficientemente a los clientes y sus bienes en la zona designada en un turno de trabajo.	
FUNCIONES	
Controlar y manejar la seguridad y protección de bienes, así como de las personas que se encuentren en los mismos que son de propiedad de los clientes, en las zonas asignadas.	

Acudir a llamados de emergencia, que realizan los monitoristas.

Detectar eventos sospechosos que se presenten en la zona de vigilancia asignada e informar inmediatamente a la central.

Realizar informe diario de novedades.

Nota:

Los candidatos que estén interesados y cumplan con el perfil, deben acercarse a recepción a retirar un formato de inscripción y una vez rellenado y firmado entregar en el mismo. La fecha máxima de entrega es:

Fuente: Campos, Farfán (2013)

Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 48: Formulario para Requerimiento de Personal Externo

EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER		
RECLUTAMIENTO EXTERNO DE PERSONAL		
Para ejecutar labores de vigilancia y seguridad a los clientes y sus bienes en la zona designada en un turno de trabajo.		
REQUISITOS		
Experiencia de mínimo 1 año en puestos similares. Formación académica: secundaria completa. Licencia de manejo de vehículo y/o moto. Manejo de armas y equipos de comunicación. Conocimiento de la ciudad. Disponibilidad de horarios. Haber realizado el servicio militar. Saber defensa personal Buena condición física. Altura mínima 1.70m		
COMPETENCIAS REQUERIDAS:		
Generales	Específicas	
Responsabilidad Adaptabilidad al Cambio Orientación al Cliente	Comunicación Tolerancia a la presión Autocontrol Dinamismo y Energía	
LA EMPRESA OFRECE:		
Estabilidad laboral. Sueldo acorde al mercado y beneficios de ley. Cursos de capacitación constantes.		

Nota: Los aspirantes que cumplan con el perfil solicitado, presentarse en las oficinas de la institución sector Real Audiencia, Recuerde traer documentación actual y completa, incluido el record policial.

Fuente: Campos, Farfán (2013)

Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 49: Formulario para Solicitud de Empleo

	EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER SOLICITUD DE EMPLEO	 SEMINTER <small>SEGURIDAD INTERNACIONAL</small>
---	---	--

Nombre completo:		
Dirección:		Teléfonos:
Lugar y fecha de nacimiento:		Nacionalidad:
Cédula No:	Seguro Social:	Licencia:
Edad:	¿Conoce a alguien de nuestra empresa? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Estado civil:	No. de hijos:	No. de dependientes:
Nombre completo de las personas que dependen de usted:		

ESTUDIOS:			
Nombre de la Institución	Desde	Hasta	Certificado o título
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Postgrado			
Maestría			
Cursos			
Otros			

¿Habla usted inglés?	Excelente	%	Bueno	%	Regular	%
¿Lo escribe?	Excelente	%	Bueno	%	Regular	%
¿Otro idioma?						

Personas que deben ser notificada en caso de emergencia:			
Nombre	Parentesco	Dirección	Teléfono

¿Qué enfermedades serias ha tenido usted (nombre y fecha):	
Tipo de Sangre:	Alergias:

Referencias: Dar nombre de Tres (3) personas que no sean familiares		
Nombre completo	Lugar de trabajo	Teléfono

¿Trabaja usted actualmente?	Sí	No
¿Dónde?	Cargo:	Salario \$
¿Por qué desea cambiarse?		

EMPLEOS ANTERIORES		
Favor anotar primero el más reciente		
Empresa:	Teléfono:	
Dirección:	Cargo:	
Salario inicial \$	Salario final \$	Trabajó desde:
Trabajó hasta:	Nombre del jefe inmediato:	
Describa sus funciones:		
Motivo de Salida:		

Empresa:	Teléfono:	
Dirección:	Cargo:	
Salario inicial \$	Salario final \$	Trabajó desde:
Trabajó hasta:	Nombre del jefe inmediato:	
Describa sus funciones:		
Motivo de Salida:		

Empresa:	Teléfono:	
Dirección:	Cargo:	
Salario inicial \$	Salario final \$	Trabajó desde:
Trabajó hasta:	Nombre del jefe inmediato:	

Describa sus funciones:		
Motivo de Salida:		

¿Está dispuesto a someterse a un examen psicotécnico?	Sí	No
Empleo solicitado:	Salario deseado \$	


Adjuntar: Foto, cartas de recomendaciones, certificado médico, copia de cédula y seguro social.

Hago constar que los datos arriba detallados, son ciertos y pueden ser confirmados.

Fecha:	Firma:
--------	--------

Fuente: rrhh-web.com
Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 50: Entrevista por Competencias

EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER		
ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		
Nombre del candidato:		Fecha:
Cargo al que aspira: Guardia de Seguridad		

Introducción				
Bienvenida, presentación, explicación inicial				
1. Experiencia laboral relevante				
Solicite al candidato que describa brevemente sus cargos y trabajos pasados (y actuales de ser el caso)				
Solicite al candidato que describa brevemente sus funciones y responsabilidades pasados (y actuales de ser el caso)				
2. Situaciones y Comportamientos				
Competencias	Preguntas	Demuestra la Competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No Demuestran Competencia
Orientación al Cliente (General)	1. Comente una situación con un cliente difícil y cómo procedió.			
	2. Comente una situación que haya tenido con un cliente insatisfecho y una con un cliente satisfecho.			
	3. Cómo reacciona Usted ante las peticiones urgentes de los clientes			
Dinamismo y Energía (Específica)	1. ¿Cuántas horas al día ha trabajado máximo en sus anteriores empleos? ¿Ha trabajado en turnos rotativos?			
	2. Comente una situación en la que tuvo que trabajar más horas de las normales.			
Tolerancia a la Presión (Específica)	1. Comente una situación que le produjo stress y como reacciono.			
	2. Comente una situación en la que recibió varias alertas a la vez.			

Autocontrol (Específica)	1. Comente una situación en la que estuvo a punto de perder el control y como logro resolverlo.			
	2. Se ha visto en el pasado involucrado en algún tipo de pelea.			
	3. ¿Cómo reaccionaría ante una situación que sienta que es injusto?			
Comunicación (Específica)	1. Comente una situación en la que la comunicación le ayudó a resolver un problema en su trabajo.			
	2. Recuerda una situación en la que la comunicación con sus compañeros de trabajo le ayudó a alcanzar una meta difícil.			

Notas Adicionales:

CIERRE:

Indique cuáles serán los siguientes pasos, responda a las inquietudes o preguntas que tenga el aspirante.

INFORME


Competencia Evaluada	Demuestra la Competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No Demuestran Competencia

Observación Final: (incluye calificación)

Firma de responsabilidad (nombre y cargo)	Firma de responsabilidad (nombre y cargo)

Fuente: Campos, Farfán (2013)
Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 51: Prueba Técnica de Selección

EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER		 SEMINTER <small>SEGURIDAD INTERNACIONAL</small>
PRUEBA TÉCNICA DE SELECCIÓN		
Nombre del candidato:	Fecha:	
¿Qué tipo de arma de fuego ha manejado?		
Enumere todos los tipos de armas que conoce		
¿Con qué frecuencia a realizado prácticas de tiro?		
¿Cómo realizar el mantenimiento de un arma de fuego?		
¿Qué es para usted la seguridad privada?		
¿Qué es para usted la seguridad física?		
¿Qué conoce usted sobre radios de comunicación?		
¿Qué implementos básicos debe tener un guardia de seguridad?		
GRACIAS		

Exclusivo para uso interno de la empresa
Conclusiones (incluye calificación):
Firma del responsable de la revisión y valoración:
Nombre:
Cargo:

Fuente: Campos, Farfán (2013)
Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 52: Calificación Final

EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER				
CALIFICACIÓN FINAL				
Nombre del candidato:			Fecha:	
Cargo al que Aspira:				
FACTORES		Ponderación	Calificación	Puntos que se asigna
Valoración Hoja de Vida (entrevista inicial)		0,20	10	2
Verificación de información y referencias	Entrevista curricular	0,10	10	1
	Laborales	0,10	10	1
	Personales	0,10	10	1
Identificación de competencias	Entrevista por competencias	0,25	10	2,5
	Prueba técnica	0,25	10	2,5
Total				10

Nota: La máxima calificación es 10	
Firma de responsabilidad (nombre y cargo)	Firma de responsabilidad (nombre y cargo)

INFORME ENTREVISTA POR COMPETENCIAS			
Fecha:			
Competencia Evaluada	Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No Demuestra la competencia

Observación Final: (incluye calificación)

Firma de responsabilidad (nombre y cargo)	Firma de responsabilidad (nombre y cargo)
--	--

Fuente: Campos, Farfán (2013)
Elaborado por: Richard Narváez

forosecuador.ec (2014) Un contrato individual de trabajo es aquel por el cual una persona física denominada el trabajador se obliga a prestar servicios retribuidos para una persona física o jurídica denominada el empleador bajo la dependencia y subordinación de éste quien, a su vez, se obliga a pagar por estos servicios una remuneración determinada. Se distingue del contrato colectivo de trabajo. (p. 1-3)

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

Comparecen a la suscripción del presente Contrato, por una parte, la compañía..... S.A., legalmente representada, por su Gerente General el Señor..... a quien en adelante y para efectos de este Contrato se lo denominará "EL EMPLEADOR"; y, por otra parte el señor....., portador de la cédula de ciudadanía No..... por sus propios y personales derechos, a quien en adelante se lo denominará "EL TRABAJADOR". Los comparecientes son mayores de edad, en pleno goce de su capacidad civil de ejercer derechos y contraer obligaciones; quienes libre y voluntariamente, convienen en la celebración de este contrato de trabajo a plazo fijo, contenido en las cláusulas que se detallan a continuación:

PRIMERA.-ANTECEDENTES.

- a) S.A., es una persona jurídica, legalmente constituida, domiciliada en la ciudad de....., cuya actividad comercial está encaminada a.....
- b) Del Trabajador.- El señor....., posee una amplia experiencia en....., lo cual evidencia su aptitud física e intelectual para la ejecución de la labor requerida por el empleador.

SEGUNDA.- OBJETO.-

Con los antecedentes expuestos, "EL EMPLEADOR", contrata los servicios lícitos y personales del señor, para que cumpla con las funciones de, a favor del empleador, en tal virtud, se compromete al eficaz desempeño de todas las disposiciones verbales o escritas, actividades y funciones inherentes al cargo que desempeñará; y, aquellas que emanen de la suscripción del presente acuerdo de voluntades, así como las prescritas en la legislación laboral pertinente.

A la suscripción de éste contrato de trabajo, "EL EMPLEADOR" entrega a "EL TRABAJADOR" un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía..... Cuyas disposiciones se declaran incorporadas a este

contrato y son de obligatorio cumplimiento. La desobediencia al Reglamento Interno de Trabajo, constituirá causal más que suficiente para dar por terminado este contrato de trabajo.

TERCERA.- LUGAR DE TRABAJO.

“EL TRABAJADOR”, se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales en las instalaciones de la compañía ubicadas en la calle..... Del Distrito Metropolitano de Quito, pudiendo este cambiar cuantas veces así lo considere necesario “EL EMPLEADOR”, a cualquiera de las oficinas, sucursales o agencias de la compañía, a nivel nacional o regional, situación ésta, que declara ser conocida y aceptada por “EL TRABAJADOR”, sin que tal hecho se lo pueda considerar como despido intempestivo; y, sin que afecte o altere además la remuneración pactada o el cargo confiado.

CUARTA.- HORARIO DE TRABAJO.

“EL TRABAJADOR”, se compromete a laborar en jornadas de OCHO (8) horas diarias de lunes a viernes en el siguiente horario: de 8h00 a 12h00 y de 13H00 a 17h00. “EL TRABAJADOR”, acepta que en cualquier momento “EL EMPLEADOR”, por necesidades de la empresa, pueda modificar el horario en que se cumplirá con la prestación de los servicios personales. Queda expresamente prohibido el trabajo suplementario ya se trate de horas suplementarias o extraordinarias de labor, excepto cuando sean expresamente autorizadas por escrito por el Empleador.

QUINTA.- REMUNERACION.

1.1 Por los servicios efectivamente prestados por “EL TRABAJADOR”, éste percibirá un salario básico unificado de..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD \$.....), más los beneficios de orden legal, valores que en forma pormenorizada e individualizada se consignarán en el respectivo rol de pago mensual.

1.2 De la cantidad indicada en el acápite anterior, se descontará al trabajador, sus aportaciones personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), su impuesto a la renta (de ser pertinente) y cualquier otra suma que determine la Ley o autoridad competente.

SEXTA.- PLAZO.-

El plazo de éste contrato es de un año exclusivamente. Si ninguna de las partes expresa su voluntad de darlo por terminado, mediante el respectivo desahucio, con más de TREINTA (30) de días de anticipación, se entenderá que continuará vigente y en iguales condiciones por un año más exclusivamente.

SEPTIMA.- OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.

- a) Prestar sus servicios lícitos y personales en beneficio de “EL EMPLEADOR”, obligándose a cumplir las disposiciones verbales o escritas que sus inmediatos superiores le asignen.
- b) Cumplir con el horario y lugar de trabajo que le asigne “EL EMPLEADOR”, o su inmediato superior.
- c) Desempeñar sus funciones con total profesionalismo, incorporando al servicio de “EL EMPLEADOR” todos sus conocimientos técnicos, científicos en el área para el cual se le contrata.
- d) Cumplir con todas y cada una de las funciones que se indican en el Manual de Funciones, suscrito entre los comparecientes y que forma parte integrante de éste contrato.
- e) Cumplir y hacer cumplir todas y cada una de las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo de la compañía contratante.

- f) (Enumerar todas las obligaciones a las cuales esté sujeto el trabajador)

OCTAVA- CONFIDENCIALIDAD.

En vista de que “EL TRABAJADOR” tendrá acceso a información Confidencial de propiedad exclusiva de “EL EMPLEADOR”; así como a la proveniente de los clientes del mismo, por tanto, el trabajador, se compromete a guardar absoluta reserva y confidencialidad respecto a toda la información a la que tenga acceso. Por tanto, todos los documentos, cartas, planes, proyectos comerciales, estudios de mercado, bases de datos, lista de clientes, estrategias de negocios, sistemas informáticos, códigos, contraseñas, contratos y demás instrumentos privados relacionados a su trabajo, e información a la que tenga acceso, será objeto de escrupulosa reserva y permanecerá dentro de las oficinas de “EL EMPLEADOR”. Será prohibido para “EL TRABAJADOR” efectuar reproducciones, copias o compulsas de los asuntos descritos, así como de divulgar la confidencial información a terceros. La confidencialidad, como salvaguarda de la integridad de la información de propiedad de “EL EMPLEADOR”, se mantendrá, vigente hasta DOS (2) años después de la fecha de terminación de éste contrato.

NOVENA: JURISDICCION Y COMPETENCIA.

Para el evento de controversia entre las partes; resultantes dentro de la ejecución del presente contrato, éstas renuncian domicilio y se someten a los jueces competentes del trabajo del cantón.....; y, al trámite Oral, previsto en el Código del Trabajo vigente, sin perjuicio, de la facultad legal del accionante de optar previamente por la vía administrativa.

DECIMA: DOMICILIOS.

El empleador manifiesta que su domicilio principal está ubicado en.....; en tanto que el trabajador declara que su domicilio y residencia habitual la tiene ubicada en.....

DÉCIMA PRIMERA: ACEPTACIÓN Y RATIFICACIÓN.

Las partes contratantes aceptan y ratifican todas y cada una de las cláusulas precedentes por así convenir a sus legítimos intereses, firmando para constancia y validez en unidad de acto, ante el Inspector del Trabajo quien certifica, en un original y dos copias de igual tenor, en esta ciudad de, a los Días del mes de..... Del año.....

EL EMPLEADOR
CI.

EL TRABAJADOR
CI.

Tabla N° 53: Formulario Inducción de Personal

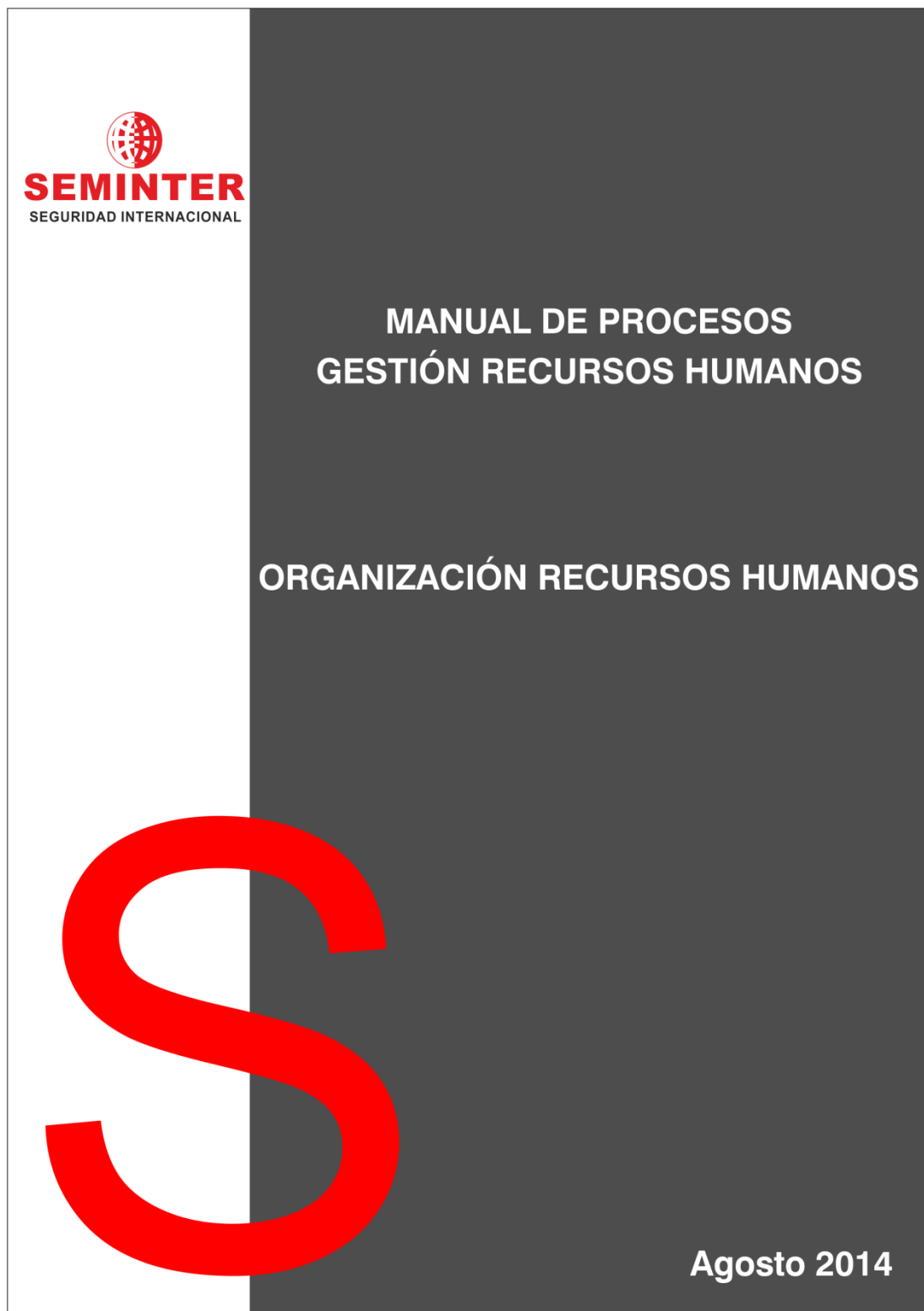
EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER INDUCCIÓN DE PERSONAL				
				
TEMAS	RESPONSABLE	FECHA	FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA INDUCCION	FIRMA DE QUIEN RECIBE LA INDUCCION
Aspectos generales de la institución	Departamento Solicitante			
Información de Documentación utilizada	Director de RRHH			
Funciones del cargo	Departamento Solicitante			
Entrega del puesto de trabajo, implementos de trabajo y dotación según sea el caso	Departamento Solicitante			
Conocimiento de personal a cargo y relaciones de los procesos	Departamento Solicitante			
Inducción y entrega del reglamento interno de trabajo	Director de RRHH			
Presentación al personal y de las instalaciones de la empresa.	Director de RRHH			
Nombre del Empleado:		CARGO:		

Fuente: Fundación Universitaria de Popayan

Elaborado por: Richard Narváez


5.7.3. Manual de Procesos de Organización Recursos Humanos

Figura N° 18: Organización Recursos Humanos



Elaborado por: Richard Narváz

Tabla N° 54: Ficha Descriptiva del Proceso Organización RRHH

	Manual de Procesos	Versión			Fecha
	Empresa de Vigilancia Seminter	1.0.0			01/08/2014
	Macroproceso	Página			Código
	Gestión de Recursos Humanos	6	de	30	EVS-MRH-ORH-03
Proceso	Organización de Recursos Humanos				
Propietario	Director de Recursos Humanos			Documentación	
				ORH-03	

Misión

Adecuar y actualizar los modelos y estructuras organizativas, las competencias profesionales y la ordenación de puestos existentes.

Alcance del Proceso:

Inicio del Proceso:

Definir la estructura organizativa de la empresa y los puestos funcionales.

Final del Proceso:

Adecuar las plantillas a las necesidades de la organización delimitando sus competencias profesionales.

Entradas:

Identificación del puesto, Resumen del puesto, Descripción de funciones, Perfil requerido, autoridad y responsabilidad de los puestos.

Proveedores:

Manual de Funciones

Salida:

Diseño de puestos, descripción y análisis de puestos.

Clientes:

categorización profesional, requisitos de acceso, competencias exigidas y los puestos existentes

Inspecciones:

Inspección anual del manual de funciones

Registros:

Formulario Perfil de cargos

Variables de Control:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos


Indicadores:

- Estudios, experiencia, iniciativa
- Esfuerzo físico, esfuerzo mental, concentración visual

<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Supervisión, materiales, contactos, Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">• Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente de trabajo, exposición a riesgos

Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 55: Representación Gráfica Perfil de Cargos

	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter		Versión		Fecha	
			1.0.0		01/08/2014	
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos		Página		Código	
		7	de	30	EVS-MRH-ORH-03-01	
Proceso	Organización de Recursos Humanos					
Subproceso	Perfil de Cargos					
Propietario	Director de Recursos Humanos				Documentación	
					ORH-03-01	

Entradas		Actividades
Métodos para la descripción y análisis de puestos del recurso humano (observación directa, cuestionarios, entrevista directa, métodos mixtos)	1	Definir el método para descripción y análisis de puestos del recurso humano de Seminter.
Establecer los puestos por detallar, analizar e implementar en el programa de investigación, sus componentes relevantes.	2	Planear todo el trabajo para el análisis de puestos.
Esquemas y los materiales de trabajo	3	Preparan los esquemas y los materiales de trabajo.
Conseguir la información de los puestos que se van a examinar y en la que se describir el análisis	4	Aplicar el procedimiento
Métodos para la evaluación del desempeño	5	Evaluar el desempeño
Conclusiones del análisis de los resultados	6	Aprobar acciones de mejora

Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 56: Flujograma Perfil de Cargos

Salida	Responsables	
	Director. Rh	Asistente. Rh
Uso de métodos mixtos de acuerdo a los requerimientos de los puestos		
Documento: Procedimiento para Establecer los puestos por detallar, analizar e implementar en el programa de investigación, sus componentes relevantes.		
Formularios, impresos		
Presentación del informe de resultados de los puestos a ejecutar		
Método de escalas gráficas, métodos de frases descriptivas		
Plan de acción para la puesta en práctica de las acciones de mejora detectadas y rediseño de los procesos.		

Elaborado por: Richard Narváez

Métodos para la Descripción y Análisis de Puestos

Observación directa

Chiavenato (2011) deduce que “El análisis de puestos se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una hoja de análisis de puestos los puntos clave de sus observaciones” (p.194).

Cuestionarios

Chiavenato (2011) establece que “El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizara su supervisor” (p.194).

Entrevista directa

Según Chiavenato (2011) “Consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato” (p.195)

Tabla N° 57: Perfil de Cargos por Competencias

EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER	
PERFIL POR COMPETENCIAS	
Cargo:	Guardia
Área:	Vigilancia Y Seguridad
Reporta A:	Supervisor
Supervisa A:	



REQUISITOS	
Nivel De Instrucción:	Secundaria Completa Licencia para manejo de vehículo y moto
Experiencia Laboral:	Mínimo 1 año en cargos similares
Conocimientos Deseables:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Armas de fuego y equipos de comunicaciones. • Cursos referentes al área de seguridad. • Conocimiento de la ciudad. • Defensa personal.
Otros Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Haber realizado servicio militar. • Buena condición física. • Altura mínima 1.70m
Edad:	Indistinto
Sexo:	Masculino
Domicilio:	Quito
Disponibilidad Para Viajar:	Si
Disponibilidad De Horarios:	Si

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
<p>Orientación al Cliente: Habilidad para detectar la necesidad del cliente, se esfuerza por comprender sus requerimientos, hay compromiso para satisfacer esa exigencia y brindar un trato personalizado. Genera buenas relaciones con otros para cumplir sus objetivos. Conoce ampliamente los productos y servicios que la empresa ofrece.</p>
<p>Adaptabilidad al Cambio: Facilidad y participación para enfrentar con rapidez y positivismo los cambios dirigidos hacia el logro de los objetivos. Capacidad para modificar incluso su propia conducta ante situaciones nuevas o difíciles. Apertura para adaptarse a los cambios tecnológicos.</p>
<p>Responsabilidad: Asumir y cumplir eficientemente su trabajo. Habilidad de reconocer y asumir la consecuencia de hacer o no hacer un determinado acto. Mantener comportamientos que no atenten contra los principios e intereses personales e institucionales.</p>

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Comunicación:	Capacidad para escuchar, hacer preguntas, transmitir ideas y opiniones de forma clara y convincente, escuchar siendo receptivo, de tal manera que se produzca una comunicación clara tanto verbal como escrita. Incluye también una adecuada comunicación corporal.
Tolerancia a la Presión:	Capacidad para mostrar resistencia en situaciones de mucha exigencia manteniendo el mismo nivel de calidad en el desempeño de su trabajo.
Autocontrol:	Capacidad para controlar las emociones evitando reacciones fuertes o negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otras personas o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Del mismo modo involucra resistencia a condiciones constantes de estrés.
Dinamismo y Energía:	Habilidad para trabajar tenazmente en situaciones cambiantes, jornadas prolongadas, en lugares distintos sin que se afecte su nivel de actividad.

OBJETIVO DE CARGO
Ejecutar labores de vigilancia y seguridad eficientemente a los clientes y sus bienes en la zona designada en un turno de trabajo.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES
<p>Controlar y manejar la seguridad y protección de bienes, así como de las personas que se encuentren en los mismos que son de propiedad de los clientes, en las zonas asignadas.</p> <p>Acudir a llamados de emergencia, que realizan los monitoristas.</p> <p>Detectar eventos sospechosos que se presenten en la zona de vigilancia asignada e informar inmediatamente a la central.</p> <p>Realizar informe diario de novedades.</p>

INSTRUMENTOS PARA REALIZAR EL TRABAJO
<p>Armas de fuego</p> <p>Equipos de radio comunicación</p>

Fuente: Campos, Farfán (2013)
 Elaborado por: Richard Narváez


5.7.4. Manual de Procesos de Mantenimiento Recursos Humanos

Figura N° 19: Mantenimiento Recursos Humanos



Elaborado por: Richard Narváz

Tabla N° 58: Ficha Descriptiva del Proceso de Mantenimiento RRHH

	Manual de Procesos	Versión			Fecha
	Empresa de Vigilancia Seminter	1.0.0			01/08/2014
	Macroproceso	Página			Código
	Gestión de Recursos Humanos	8	de	30	EVS-MRH-MRH-04
Proceso	Mantenimiento Recursos Humanos				
Propietario	Director de Recursos Humanos			Documentación	
				MRH-04	

Misión

Mejorar el desarrollo profesional, el compromiso de las personas, su satisfacción y motivación, por medio del establecimiento de un sistema retributivo y de reconocimiento de acuerdo a los requisitos del puesto y garantizando el equilibrio interno, la competitividad externa y el reconocimiento de la contribución diferencial de los empleados.

Alcance del Proceso:

Inicio del Proceso:	Final del Proceso:
Organizar los diversos mecanismos de compensación y reconocimiento del personal.	Evaluar la adecuación de la retribución y el reconocimiento.

Entradas:	Proveedores:
Compensación, Planes de beneficios sociales, prevención de riesgos	normas y procedimientos que regulan la indemnización de sueldos para los empleados


Salida:	Clientes:
Satisfacción, participación y motivación de los empleados	Cumplimiento de obligaciones y responsabilidades por el personal de la institución

Inspecciones:	Registros:
Inspección quincenal y mensual del pago de nómina,	Control de asistencia Roles de pagos

Variables de Control:	Indicadores:
Remuneración del personal Prevención de riesgos	Método de Valuación de Puestos % de Accidentes

Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 59: Subproceso Control de Asistencia

	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter		Versión			Fecha
			1.0.0			01/08/2014
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos		Página			Código
			9	de	30	EVS-MRH-MRH-04-01
Proceso	Mantenimiento Recursos Humanos					
Subproceso	Control de Asistencia					
Propietario	Director de Recursos Humanos			Documentación		
				MRH-04-01		

Entradas		Actividades
Hojas de asistencia de personal de cada una de las áreas	1	Reporte diaria de departamentos para recopilar novedades de asistencia.
Informe del control de asistencia en todos los departamentos de la institución	2	Entrega a nómina novedades recopiladas
Informe del control de asistencia en todos los departamentos de la institución	3	Recopilar datos diarios del sistema de registro de asistencia.
Informe del control de asistencia en todos los departamentos de la institución	4	Control de asistencia, revisión de novedades y registro en sistema.
Horas adicionales trabajadas por el personal de la institución	5	Revisa y registra tiempos suplementarios y extraordinarios
Control de asistencia de personal de la empresa	6	Proceso de cierre de quincena


Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 60: Flujograma Subproceso Control de Asistencia

Salida	Responsables Subproceso	
	Asistente de Personal	Administrador de Nómina
Informe del control de asistencia en todos los departamentos de la institución		
Recepción de novedades recopiladas en el control de asistencia		
Informe del control de asistencia en todos los departamentos de la institución		
Base de datos del control de asistencia		
Base de datos de cumplimiento de horas adicionales trabajadas		
Culminación del proceso de control de asistencia		

Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 61: Subproceso Remuneración de Recursos Humanos

	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter	Versión			Fecha
		1.0.0			01/08/2014
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos	Página			Código
		10	de	30	EVS-MRH-MRH-04-02
Proceso	Mantenimiento Recursos Humanos				
Subproceso	Remuneración de Recursos Humanos				
Propietario	Director de Recursos Humanos			Documentación	
				MRH-04-02	

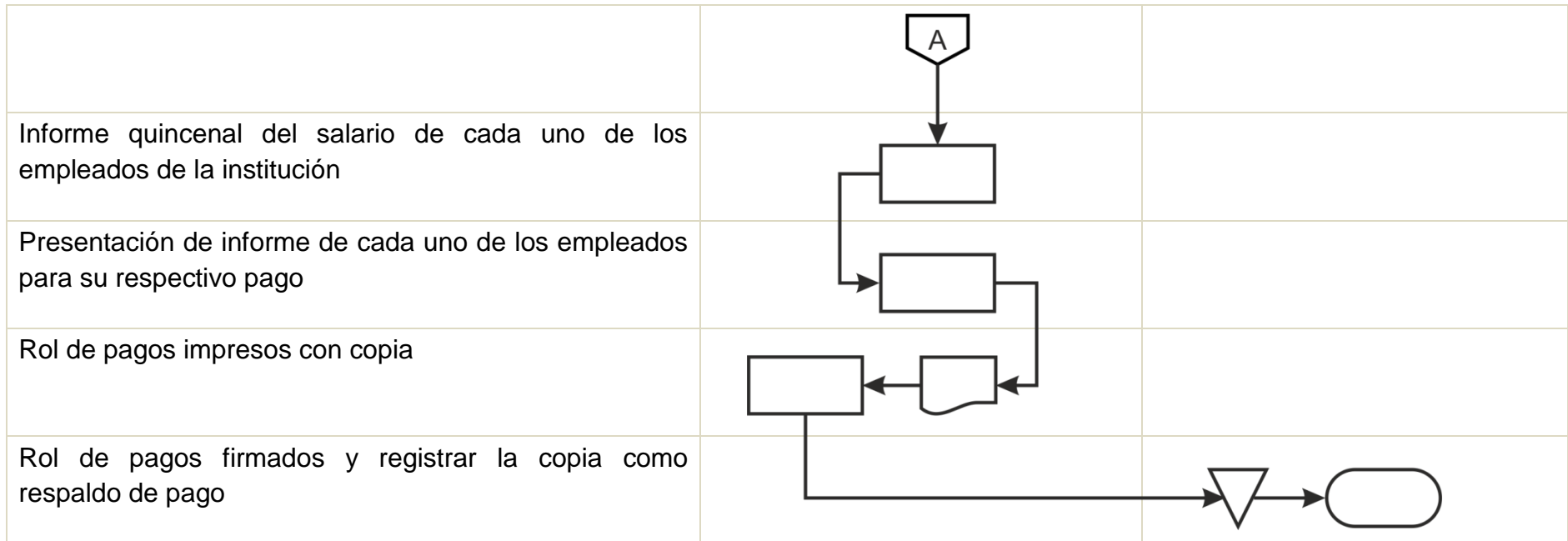
Entradas		Actividades
Base de datos nómina del personal que forma parte de la institución	1	Preparar base de datos
Información de las transacciones realizadas por los empleados	2	Elaborar kardex de descuento por préstamos quirografarios e hipotecarios y registra en sistema de nómina
Información de las transacciones realizadas por los empleados	3	Proceso para cargar valores de otros descuentos: comisariato de la empresa, anticipos y préstamos
Vacaciones de los empleados	4	Cálculo de pago por reemplazos y registra en sistema de nómina

Base de datos de control de asistencia del personal de cada una de las áreas	5	Recuperar información del sistema de asistencia
Desglose salarial	6	Ejecutar modelo de cálculo de quincena
Informe quincenal del salario de cada uno de los empleados de la institución	7	Verificación y modificación de saldos negativos por demasiado endeudamiento
Informe quincenal del salario de cada uno de los empleados de la institución	8	Recalculo de quincena
Rol de pagos	9	Impresión de roles de pago individuales
Rol de pagos	10	Entregar rol de pagos a los empleados

Elaborado por: Richard Narváez


Tabla N° 62: Flujograma Subproceso Remuneración de RRHH

Salida	Responsables	
	Administrador de Nómina	Secretaría
Información de las transacciones realizadas por los empleados	<pre> graph TD Start([Oval]) --> B1[] B1 --> B2[] B2 --> B1 B2 --> B3[] B3 --> B2 B3 --> B4[] B4 --> B3 B4 --> B5[] B5 --> B4 B5 --> End{{A}} </pre>	
Base de datos de remuneración de sueldos		
Base de datos de remuneración de sueldos		
Base de datos de remuneración de sueldos		
Cargar información en sistema de nómina		
Informe quincenal del salario de cada uno de los empleados de la institución		



Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 63: Subproceso Seguridad y Salud Laboral

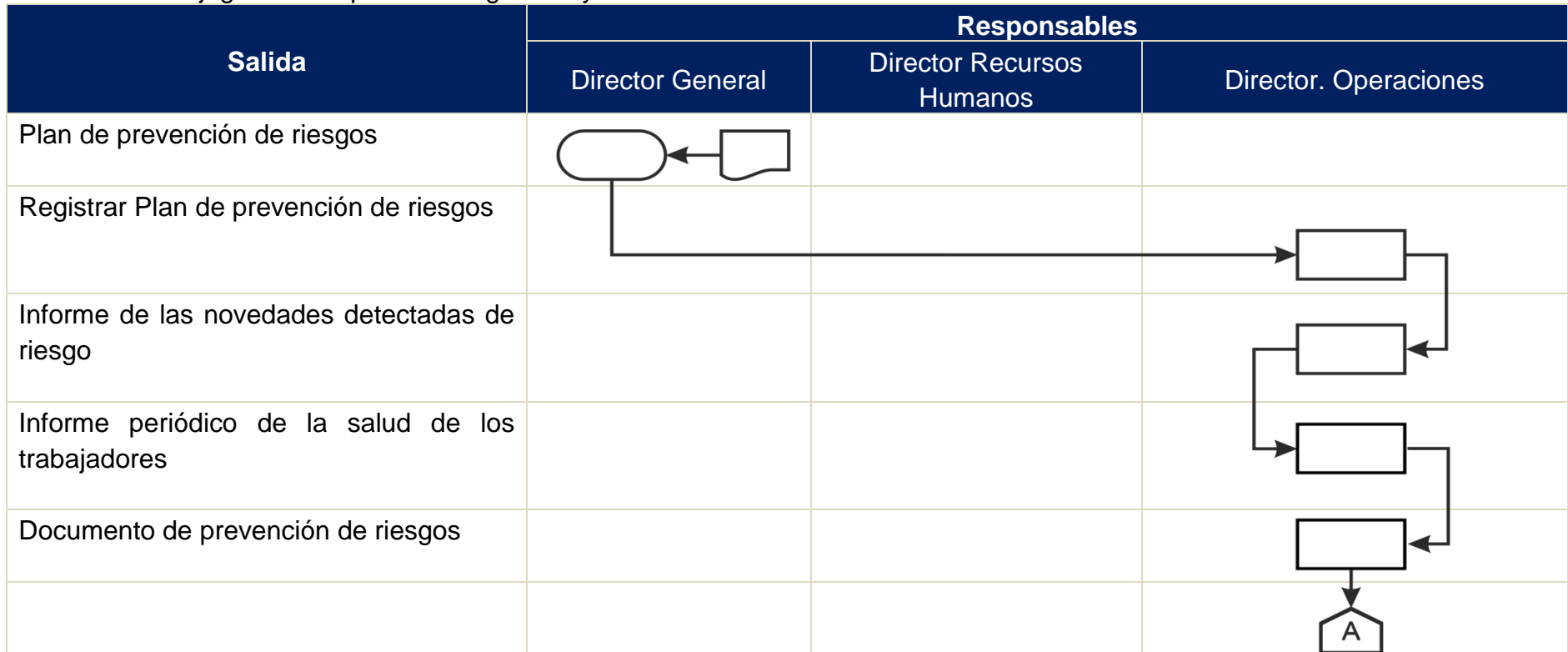
	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter		Versión		Fecha	
			1.0.0		01/08/2014	
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos		Página		Código	
		11	de	30	EVS-MRH-MRH-04-03	
Proceso	Mantenimiento Recursos Humanos					
Subproceso	Plan de Prevención de Riesgos de Recursos Humanos					
Propietario	Director de Recursos Humanos				Documentación	
					MRH-04-03	

Entradas		Actividades
Recursos y técnicas para la prevención de riesgos	1	Elaborar plan de prevención de riesgos
Plan de prevención de riesgos	2	Aprobar el Plan de Prevención de riesgos (estructura organizativa, responsabilidades, funciones, prácticas, procedimientos, procesos y recursos).
Instalaciones, funciones a realizar en las diferentes áreas de trabajo	3	Evaluar los riesgos
Políticas de seguridad y salud laboral	4	Realizar el control y vigilancia de la salud de los trabajadores
Información y recursos de seguridad laboral	5	Planificar la acción preventiva, estableciendo los objetivos y metas en la prevención de riesgos.
Documento de prevención de riesgos	6	Documentar las actividades del sistema de prevención de

		riesgos laborales elaborando un manual (procedimientos generales y protocolos)
Documento digital e impreso de las prevenciones de riesgo contra la seguridad del personal	7	Aprobar la documentación general del Sistema de Prevención de Riesgos Laborales.

Elaborado por: Richard Narváez


Tabla N° 64: Flujograma Subproceso Seguridad y Salud Laboral





Elaborado por: Richard Narváez


Tabla N° 65: Control de Asistencia

EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER					
CONTROL DE ASISTENCIA					
HORARIO					
Nombre del empleado:			Puesto:		
Número Empleado:			Turno:		
Departamento:			Supervisor:		
Fecha	Hora de inicio	Hora finalización	Horas Normales	Horas Extra	Horas Totales
TOTALES SEMANALES:					
Firma del Empleado:			Firma del Supervisor:		
Fecha:			Fecha:		

Fuente: Plantillas de office.com

Elaborado por: Microsoft Corporation

Tabla N° 66: Rol de Pagos

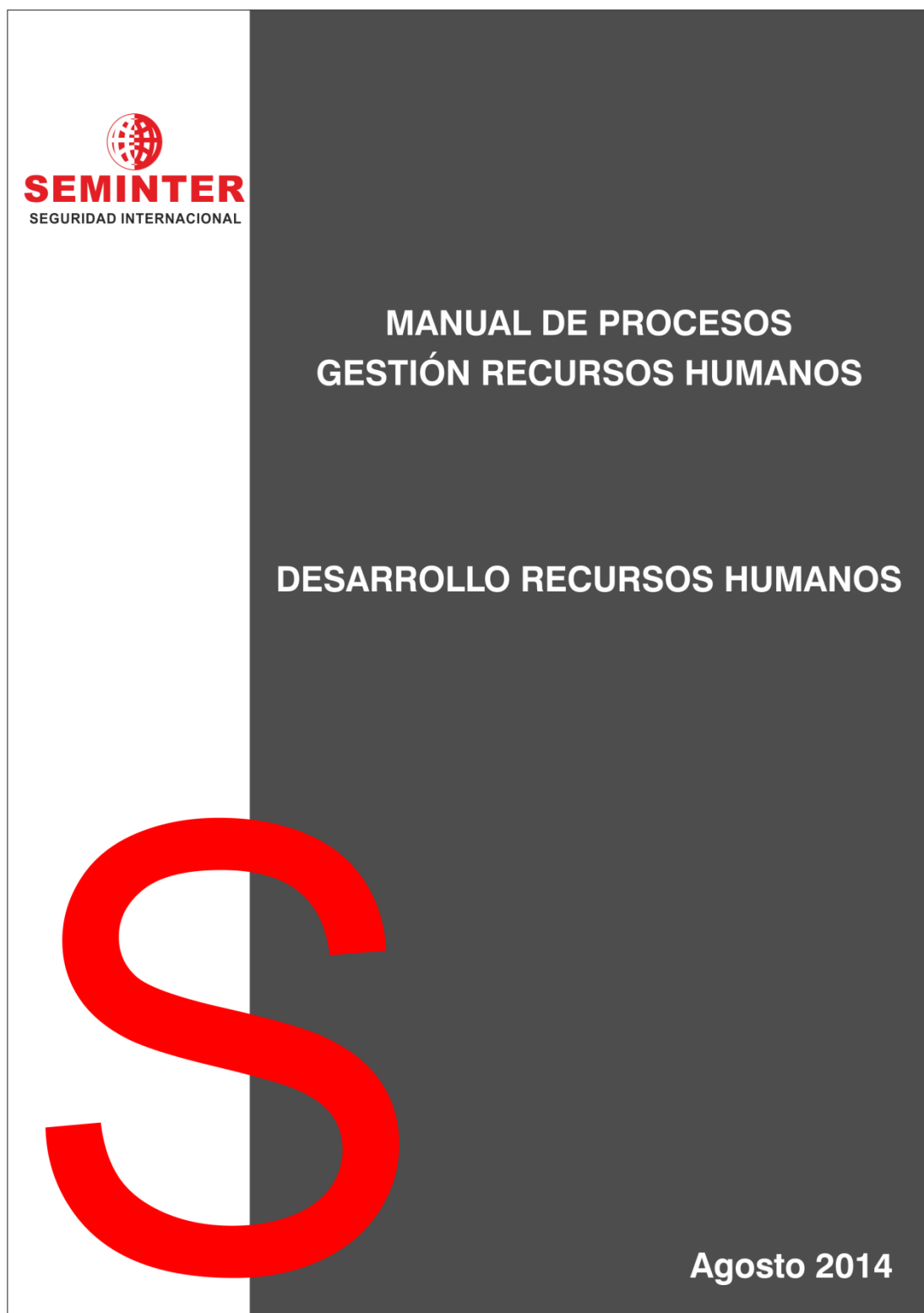
EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER			
ROL DE PAGOS			
			
Código Empleado:		Mes de Julio de 2014	
Nombre del Empleado:			
Cargo:		Días de Trabajo: 30	
		Horas Extras 50%: 80	
		Horas Extras 100%: 24	
Detalle de Ingresos		Detalle de Gastos	
Concepto	Valores	Concepto	Valores
Sueldo Unificado		Aporte IESS	
Horas Extras 50%		Préstamos IESS	
Horas Extras 100%		Anticipos	
Fondos de Reserva		Préstamos	
Otros Ingresos		Multas	
		Faltas	
		Permiso Médico	
		Fondos de reserva IESS	
		Otros Descuentos	
Total Ingresos:		Total Gastos:	
Neto a Pagar:			
<p>Recibí Conforme CI:xxxxxxxxxx</p>			

Fuente: ecuadorlegalonline

Elaborado por: Richard Narváez


5.7.5. Manual de Procesos de Desarrollo Recursos Humanos

Figura N° 20: Desarrollo Recursos Humanos



Elaborado por: Richard Narváz

Tabla N° 67: Ficha Descriptiva del Proceso de Desarrollo RRHH

	Manual de Procesos	Versión			Fecha
	Empresa de Vigilancia Seminter	1.0.0			01/08/2014
	Macroproceso	Página			Código
	Gestión de Recursos Humanos	11	de	30	EVS-MRH-DRH-05
Proceso	Desarrollo Recursos Humanos				DRH-05
Propietario	Director de Recursos Humanos			Documentación	
				DRH-05	

Misión

Instruir permanentemente las competencias de las personas a los requerimientos de la organización y los objetivos planteados, facilitando el desarrollo y la mejora profesional estimulando la motivación y adhesión con la misma.

Alcance del Proceso:

Inicio del Proceso:	Final del Proceso:
Formar al personal de acuerdo a las necesidades que se presenten	Evaluación de la formación y desarrollo del personal

Entradas:	Proveedores:
Métodos, técnicas y recursos de formación.	Empresas que ofrecen programas de capacitación, seminarios, cursos, formación en línea.


Salida:	Clientes:
Mantener la competitividad de la empresa, mejora el conocimiento del puesto y de la organización en todos los niveles, agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas, promover el desarrollo personal.	Mejoramiento continuo en el desempeño de los empleados y la rentabilidad de la institución en el desarrollo organizacional,

Inspecciones:	Registros:
Inspección anual de las capacitaciones realizadas.	Planes de capacitación, solicitud de capacitaciones y cuestionarios de evaluación de desempeño.

Variables de Control:	Indicadores:
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Evaluación de desempeño • Cumplimiento de los objetivos organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • % Eficiencia • % Eficacia • % Evaluación de desempeño • % Cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Elaborado por: Richard Narváez

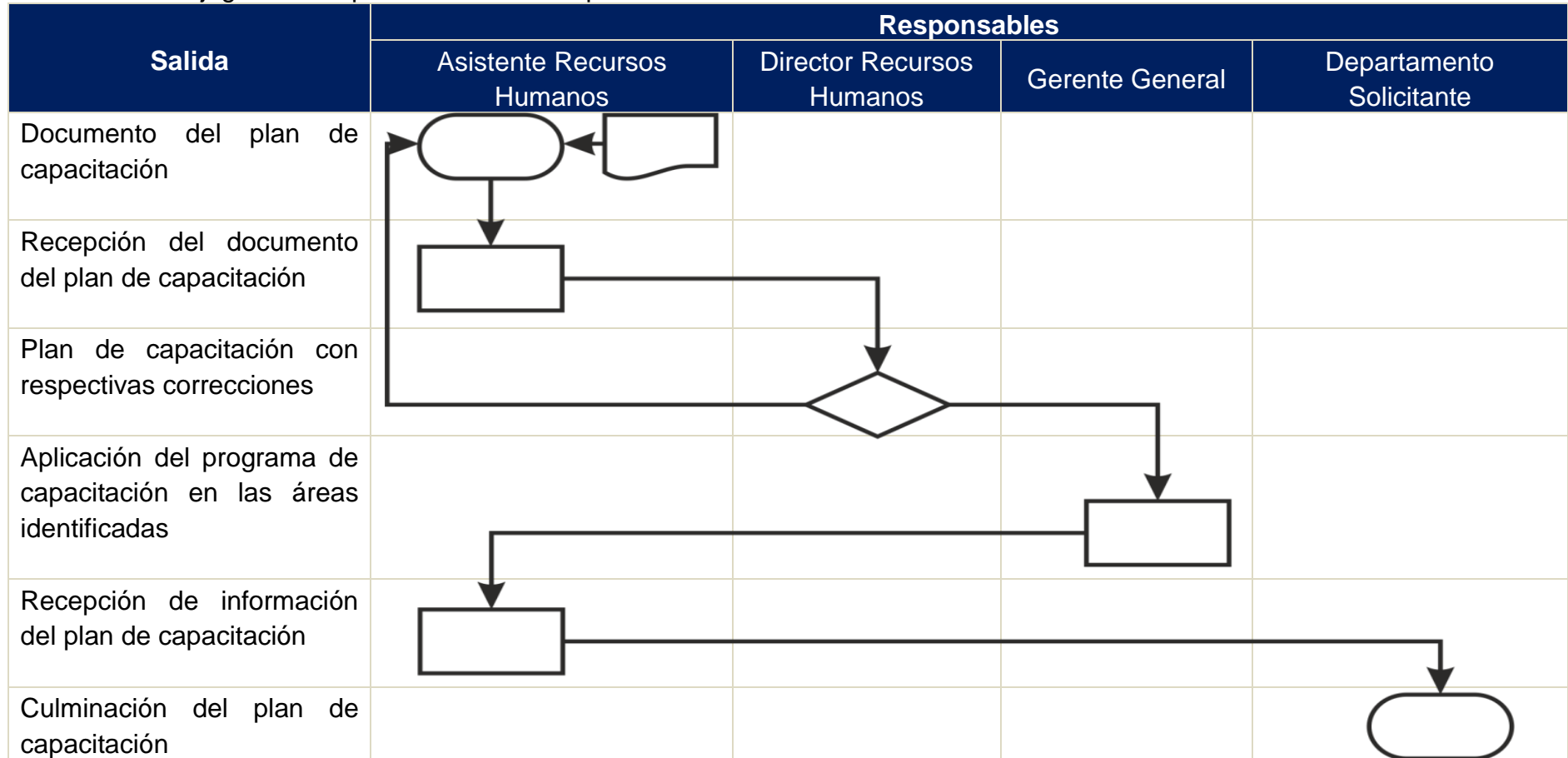
Tabla N° 68: Subproceso Plan de Capacitación

	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter	Versión			Fecha
		1.0.0			01/08/2014
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos	Página			Código
		11	de	30	EVS-MRH-DRH-05-01
Proceso	Mantenimiento Recursos Humanos				
Subproceso	Plan de Capacitación				
Propietario	Director de Recursos Humanos			Documentación	
				DRH-05-01	

Entradas		Actividades
Diagnostico actual del aprendizaje y rendimiento consolidado por los colaboradores de la institución	1	Revisa necesidades de entrenamiento y elabora Plan de Capacitación
Documento de Plan de capacitación	2	Entrega a Director de Recursos Humanos Plan de Capacitación para su aprobación
Documento de Plan de capacitación	3	Revisa Plan de Capacitación y hace sugerencias si no está de acuerdo, de lo contrario sigue con el proceso
Documento de Plan de capacitación	4	Recibe Plan de Capacitación y aprueba el desarrollo del mismo con su respectivo presupuesto
Plan de capacitación	5	Dar a conocer Plan de Capacitación aprobado
Tema, Educadores de la capacitación, fecha de inicio y final de la capacitación y actividades a realizar	6	Elaboran cronograma de capacitación


Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 69: Flujograma Subproceso Plan de Capacitación



Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 70: Subproceso Solicitud de Capacitación

	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter		Versión		Fecha	
			1.0.0		01/08/2014	
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos		Página		Código	
		11	de	30	EVS-MRH-DRH-05-02	
Proceso	Mantenimiento Recursos Humanos					
Subproceso	Solicitud de Capacitación					
Propietario	Director de Recursos Humanos				Documentación	
					DRH-05-02	

Entradas		Actividades
Redactar solicitud para la adquisición de capacitación	1	Recibir solicitud de capacitación
Solicitud de capacitación	2	Revisar que el curso conste en Plan de Capacitación para proseguir con trámite o se rechaza la solicitud
Curso de capacitación anexado plan de capacitación	3	Aprueba curso de capacitación
Adquisición de la información del curso de capacitación	4	Procede a realizar inscripción del solicitante al entrenamiento
Recursos para el curso de capacitación	5	Se entrega viáticos de acuerdo al tiempo de duración del evento y al lugar donde se realiza.
Informe del curso de capacitación	6	Recibe y revisa informe de capacitación
Documentos del curso de capacitación realizados	7	Archiva documentos sobre la capacitación

Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 71: Flujograma Subproceso Solicitud de Capacitación


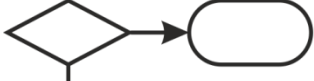





Salida	Responsables		
	Asistente Recursos Humanos	Director Recursos Humanos	Secretaría
Registrar la solicitud de capacitación			
Informe del Curso de capacitación a realizar			
Seguimiento del curso de capacitación			
Ejecución del curso de capacitación			
Adquisición de recursos para el curso de capacitación			
			

Tabla N° 72: Subproceso Evaluación de Desempeño

	Manual de Procesos Empresa de Vigilancia Seminter		Versión			Fecha
			1.0.0			01/08/2014
	Macroproceso Gestión de Recursos Humanos		Página			Código
11			de	30	EVS-MRH-DRH-05-03	
Proceso	Mantenimiento Recursos Humanos					
Subproceso	Evaluación de Desempeño					
Propietario	Director de Recursos Humanos			Documentación		
				DRH-05-03		

Entradas		Actividades
Recursos para la aplicación de la evaluación de desempeño del personal de la institución.	1	Da a conocer el sistema de evaluación a todos los jefes departamentales y entrega manual de calificación
Recursos y técnicas de medición de desempeño	2	Califica al trabajador
Informe de la evaluación de desempeño del personal de la institución	3	Hace llegar a Recursos Humanos resultado de evaluación
Resultado de evaluación de desempeño	4	Verifica que datos estén correctos en base a Manual de Calificación
Informe de los resultado de evaluación de desempeño	5	Registrar resultados de la evaluación
Documentos de la evaluación de desempeño	6	Archiva proceso de Evaluación


Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 73: Flujograma Subproceso Evaluación de Desempeño

Salida	Responsables		
	Asistente Recursos Humanos	Departamento Solicitante	Secretaría
Recepción del manual de calificación a los distintos departamentos			
Informe de la evaluación de desempeño del personal			
Recepción de resultado de evaluación de desempeño			
Informe de los resultado de evaluación de desempeño			
Documentos de la evaluación de desempeño			
Culminación de la evaluación de desempeño			

Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 74: Formulario Capacitación Personal

EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER				 SEMINTER <small>SEGURIDAD INTERNACIONAL</small>
DIAGNÓSTICO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				
NIVEL PERSONAL				
Elaborado por:		Fecha:		

1. ¿La persona estará asignada a una nueva actividad que requerirá capacitación?

Si No

Curso:	
Dirigido a:	

Beneficios Esperados:

Tipo de Curso		Interno
		Externo

Institución Sugerida:	
-----------------------	--

Horario del Curso		Dentro de horario laboral
		Fuera de horario laboral
		Compartido
		Indistinto

Carga Horaria		Horas
		Días
		Meses

Mes Sugerido:											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

2. ¿Habrá alguna modificación en la forma de hacer las cosas (cambio de tecnología, cambio de procedimientos) que requiera una actividad de capacitación?

Si No

Curso:	
Dirigido a:	

Beneficios Esperados:

Tipo de Curso	<input type="checkbox"/>	Interno
	<input type="checkbox"/>	Externo

Institución Sugerida:	
-----------------------	--

Horario del Curso	<input type="checkbox"/>	Dentro de horario laboral	Carga Horaria	<input type="checkbox"/>	Horas
	<input type="checkbox"/>	Fuera de horario laboral		<input type="checkbox"/>	Días
	<input type="checkbox"/>	Compartido		<input type="checkbox"/>	Meses
	<input type="checkbox"/>	Indistinto		<input type="checkbox"/>	

Mes Sugerido:											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

3. ¿Qué áreas debe fortalecer la persona para desempeñar mejor su tarea y alcanzar una mejor adecuación a su Perfil de cargo?

Si No

Curso:	
Dirigido a:	

Beneficios Esperados:

Tipo de Curso	<input type="checkbox"/>	Interno
	<input type="checkbox"/>	Externo

Institución Sugerida:	
-----------------------	--

Horario del Curso	<input type="checkbox"/>	Dentro de horario laboral	Carga Horaria	<input type="checkbox"/>	Horas
	<input type="checkbox"/>	Fuera de horario laboral		<input type="checkbox"/>	Días
	<input type="checkbox"/>	Compartido		<input type="checkbox"/>	Meses
	<input type="checkbox"/>	Indistinto		<input type="checkbox"/>	

Mes Sugerido:											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

4. ¿Hay alguna actividad de capacitación proveniente de la Evaluación de Desempeño?

Si No

Curso:	
--------	--

Dirigido a:	
-------------	--

Beneficios Esperados:

Tipo de Curso		Interno
		Externo

Institución Sugerida:	
-----------------------	--


Horario del Curso		Dentro de horario laboral
		Fuera de horario laboral
		Compartido
		Indistinto

Carga Horaria		Horas
		Días
		Meses

Mes Sugerido:											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

Fuente: O. Marcelo (2013)
 Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 75: Formulario Capacitación Departamental

EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER				 SEMINTER <small>SEGURIDAD INTERNACIONAL</small>
DIAGNÓSTICO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				
NIVEL DEPARTAMENTAL				
Elaborado por:		Fecha:		

1. ¿Hay algún cambio y/o nueva estrategia que justifique capacitación?

Si No

Curso:	
Dirigido a:	

Beneficios Esperados:

Tipo de Curso		Interno
		Externo

Institución Sugerida:	
-----------------------	--

Horario del Curso		Dentro de horario laboral
		Fuera de horario laboral
		Compartido
		Indistinto

Carga Horaria		Horas
		Días
		Meses

Mes Sugerido:											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

2. ¿Hay algún cambio de procedimiento que justifique la capacitación en algún área?

Si No

Curso:	
Dirigido a:	

Beneficios Esperados:

Tipo de Curso		Interno
		Externo

Institución Sugerida:

Horario del Curso	<input type="checkbox"/>	Dentro de horario laboral
	<input type="checkbox"/>	Fuera de horario laboral
	<input type="checkbox"/>	Compartido
	<input type="checkbox"/>	Indistinto

Carga Horaria	<input type="checkbox"/>	Horas
	<input type="checkbox"/>	Días
	<input type="checkbox"/>	Meses
	<input type="checkbox"/>	

Mes Sugerido:

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

3. ¿Hay alguna incorporación de nueva tecnología que justifique actividad de capacitación?

Si No

Curso:
Dirigido a:

Beneficios Esperados:

Tipo de Curso	<input type="checkbox"/>	Interno
	<input type="checkbox"/>	Externo

Institución Sugerida:

Horario del Curso	<input type="checkbox"/>	Dentro de horario laboral
	<input type="checkbox"/>	Fuera de horario laboral
	<input type="checkbox"/>	Compartido
	<input type="checkbox"/>	Indistinto

Carga Horaria	<input type="checkbox"/>	Horas
	<input type="checkbox"/>	Días
	<input type="checkbox"/>	Meses
	<input type="checkbox"/>	

Mes Sugerido:

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

4. ¿Detecta que con capacitación lograría alguna oportunidad de mejora a nivel departamental?

Si No

Curso:
Dirigido a:

Beneficios Esperados:

Tipo de Curso	Interno
	Externo

Institución Sugerida:	
-----------------------	--


Horario del Curso	Dentro de horario laboral
	Fuera de horario laboral
	Compartido
	Indistinto

Carga Horaria	Horas
	Días
	Meses

Mes Sugerido:												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	


Fuente: O. Marcelo (2013)
 Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 76: Programa de Entrenamiento Interno

EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO INTERNO 			
NIVEL DEPARTAMENTAL			
Curso:		Objetivo:	
Población:			
Instructores:			
Carga Horaria:			
Período de realización:			
Horario	Duración	Contenido	Técnicas / Recursos

Fuente: Modelos de formularios para funciones de recursos humanos Elaborado por: rrhh-web.com. (2006).

Tabla N° 77: Solicitud de Capacitación

EMPRESA DE VIGILANCIA SEMINTER		 SEMINTER <small>SEGURIDAD INTERNACIONAL</small>
SOLICITUD DE CAPACITACIÓN		
Lugar y Fecha:		
Datos del Solicitante		
Unidad Responsable:		
Si es un grupo, favor de anexar una lista con los datos de los participantes.		
Nombre Completo:		
Nombre del Puesto:		
Nivel del Puesto:	Código del Puesto:	
Correo electrónico:		
Nombre del jefe inmediato:		
Puesto del Jefe inmediato:		
Después del evento entregar copia de la(s) constancia(s) a la capacitación.		
Datos generales del Evento		
Nombre del Evento:		
Nombre del Proveedor:		
Fecha de Inicio:	Fecha Termina:	Duración en Hrs.
Lugar de Impartición:		
Costo Total:	Costo por Persona:	
Objetivo del Curso:		
Objetivo del Puesto:		
Justificación Técnica:		

Fuente: Senasica (2014)

Elaborado por: Richard Narváez

Métodos de la Evaluación de Desempeño

- **Método de Escalas Gráficas**

Chiavenato (2011) describe que “Utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cuál las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores” (p.207).

- **Métodos de Frases Descriptivas**

Chiavenato (2011) hace referencia a que “Este método difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger la frase. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y las que muestran el desempeño contrario” (p.215).

Tabla N° 78: Método de Escalas Gráficas

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre del Trabajador:	Fecha:
Departamento/ Sección	Puesto:

	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Muy exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es reticente a colaborar

Características individuales: Considerando sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función

<p>Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Óptima intuición y capacidad de percepción</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Buena intuición y capacidad de percepción</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Satisfactorio intuición y capacidad de percepción</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Poca intuición y capacidad de percepción</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Ninguna intuición ni capacidad de percepción</p>
<p>Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Algunas veces presenta sugerencias</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Un poco rutinario. Tiene pocas ideas propias</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Tipo rutinario. No tiene ideas propias</p>
<p>Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Capacidad óptima para concretar nuevas ideas</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Buena capacidad para concretar nuevas ideas</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera</p>

Elaborado por: Chiavenato (2011)

Fuente: Richard Narváez

Tabla N° 79: Método de Frases Descriptivas

N	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Si	No
		(+)	(-)
1	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en las actividades que realiza?		
4	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5	¿Tiene conocimiento de información y de procesos que no deben llegar a terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
8	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
9	¿Puede planear, ejecutar y controlar el solo las tareas?		
10	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
11	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
12	¿La atención en el trabajo exige que esfuerce la vista?		
13	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
14	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
15	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
16	¿Fuma?		
17	¿Es desalineado en su presentación personal y su forma de vestir?		
18	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
19	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajadores, podría rendir más?		
20	¿No se esfuerza demasiado al realiza las tareas?		
21	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		

Fuente: Chiavenato (2011)

Elaborado por: Richard Narváez

VI BIBLIOGRAFÍA

Barros, M. (2010). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS*. Tesis de Ingeniería en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador

Bravo, J. (2009). *GESTIÓN DE PROCESOS (CON RESPONSABILIDAD SOCIAL) DESDE LA MEJORA HASTA EL REDISEÑO*. Chile – Santiago. EVOLUCIÓN S.A.

Broggi, A. (2010). *METODOLOGÍA PARA LA MEJOR ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO EN ETAPA DE MADURACIÓN*. Tesis de maestría en Administración de Negocios. Universidad Tecnológica Nacional. Buenos Aires. Argentina

Campos, Farfán (2013). *DISEÑO DE UN SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CRIME STOP CÍA. LTDA*. Cuenca – Ecuador.

Chiavenato, I. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. México. Séptima Edición

Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México. Tercera Edición

Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES*. México. Novena Edición

Guerrero Daysie. et (2012). “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS”. Ingeniera en Auditoría y Contaduría Pública. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Quito, Ecuador.

Mondy, R. et (2005). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. México. Novena Edición

Pardo, C. (2007). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN COMPETENCIAS: CUALIFICANDO: EL POTENCIAL HUMANO PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL*. Tesis de maestría en Administración. Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia

Pérez, J. (2010). *GESTIÓN POR PROCESOS*. Madrid. Cuarta Edición

Posso, M. (2009). *METODOLOGÍA PARA EL TRABAJO DE GRADO*. Quito – Ecuador. Cuarta Edición

Serna, F. (2007). *GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN OSAKIDETZA*. Comunidad Autónoma Vasca. Primera Edición

Sotomayor, M. (2010). *LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MABETEX DISTRIBUIDORA TEXTIL DE LA CIUDAD DE AMBATO*. Tesis de Ingeniería en Administración, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador

Aiteco Consultores (2013). *QUÉ ES UN DIAGRAMA DE FLUJO – GESTIÓN DE PROCESOS*. Consultado 02 de Abril, 2014. En <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

AulaFacil. (2010). *EL MÉTODO INDUCTIVO*. Consultado 19 de Mayo, 2014. En <http://new.aulafacil.com/curso-gratis-de-ciencia-y-metodo-cientifico,el-metodo-inductivo,639,10763>

AulaFacil. (2010). *EL MÉTODO DEDUCTIVO*. Consultado 19 de Mayo, 2014. En <http://new.aulafacil.com/curso-gratis-de-ciencia-y-metodo-cientifico,el-metodo-deductivo,639,10764>

Beltrán, et. (2005). *GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS*. Consultado 04 de Abril, 2014. En <http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/guia%20para%20una%20gestion%20basada%20en%20procesos.pdf>

Caicedo, V. (2013). *EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO*. Consultado 19 de Mayo, 2014. En <http://www.slideshare.net/preppie83/proceso-de-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-personal>

Cantera, F. (2003). *SATISFACCIÓN LABORAL: ENCUESTA DE EVALUACIÓN*. Consultado 28 de Junio, 2014. En http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_213.pdf

Constitución de la República (2008) Recuperado el 22 de Mayo del 2013 disponible en <http://www.derechoecuador.com/Files/images/Documentos/Constitucion-2008.pdf>

Domingo, P (2005). *LA GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS*. Consultado 17 de Abril, 2014. En <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

EL MAPA DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE PROCESO CLAVE. Consultado 04 de Abril, 2014. En http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2_MapadeProcesos1.pdf

ecuadorenvivo (2014) *GASTO EN SEGURIDAD ESTATAL CRECIÓ UN 54%*. Consultado 29 de Abril, 2014. En <http://www.ecuadorenvivo.com/sociedad/190-sociedad/14262-gasto-en-seguridad-estatal-crecio-un-54-diario-el-comercio-de-quito.html#.VNyb5tKG-So>

ecuadorlegalonline. (2014). Rol de Pagos. Consultado 20 de Julio, 2014. En <http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/aplicaciones/rol-pagos/>

Esmas. (2006). *PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Consultado 19 de Mayo, 2014. En <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/seleccionpersonal/509762.html>

forosecuador.ec. (2014). Modelo de contrato de trabajo en Word. Consultado 20 de Julio, 2014. En <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/839-modelo-de-contrato-de-trabajo-en-word>

Fundación Universitaria de Popayan. *FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL*. Consultado 20 de Julio, 2014. En <http://fup.edu.co/calidad/sites/default/files/documentos/%5Bcurrent-page%3Aquery%3A%3F%5D/GL-FO-007%20Formato%20de%20Induccion%20de%20personal.pdf>

Gerencia.com (2014). *PRESTACIONES SOCIALES*. Consultado 9 de Mayo, 2014. En <http://www.gerencie.com/prestaciones-sociales.html>

Gutiérrez, U. (2010). *RECLUTAMIENTO DE PERSONAL*. Consultado 29 de Abril, 2014. En <http://www.slideshare.net/Urrs/reclutamiento-de-personal-4687179>

Iso9001calidad. (2013). *ELEMENTOS DE UN PROCESO*. Consultado 01 de Abril, 2014. En <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>

Jiménez, D. (2012). *LA CONSTRUCCIÓN DE UN DIAGRAMA DE FLUJO DE DESPLIEGUE*. Consultado 03 de Abril, 2014. En <http://www.pymesycalidad20.com/mapeo-de-procesos-kit-basico-de-sobrevivencia-para-pymes.html#a046>

Ley de Vigilancia y Seguridad Privada (2003) Recuperado el 22 de Mayo del 2013 disponible en <http://controlarmas.ccffaa.mil.ec/sites/default/files/leyVigilancia.pdf>

Marcelo (2013). Necesidades Capacitación Formulario Encuesta. Consultado 20 de Julio, 2014. En <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QvNc5Mqcb1qJ:www.4shared.com/office/DGm6b9qA/Necesidades+Capacitacion+Formu.html%3Flocale%3Des+%&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec>

Microsoft. (2010). *CONTROL DE ASISTENCIA*. Plantillas de Word Consultado 19 de Junio, 2014. En <https://store.office.live.com/templates/templates-for-Word>

Ministerio del Interior (2014) *PREPARACIÓN DE PERSONAL DE SEGURIDAD PRIVADA*. Consultado 19 de Junio, 2014. En <http://www.ministeriointerior.gob.ec/preparacion-de-personal-de-seguridad-privada/>

Rodríguez, J. (2012). *SÍMBOLOS DIAGRAMA DE FLUJO*. Consultado 02 de Abril, 2014. En <http://www.slideshare.net/AliniuZizRquezT/simbolos-diagrama-de-flujo>

Rodríguez, N. (2009). *GESTIÓN POR PROCESOS*. Consultado 17 de Abril, 2014. En <http://www.slideshare.net/masterCSL/gestin-por-procesos-2370272>

Royaltyworkers (2012). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Consultado 19 de Mayo, 2014. En <http://www.royaltyworkers.com/web/lista-de-profesiones/11-a/48-administracion-de-recursos-humanos.html>

rrhh-web.com. (2006). *MODELOS DE FORMULARIOS PARA FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS*. Consultado 20 de Julio, 2014. En <http://www.rrhh-web.com/formularios.html>

Senasica. (2014). *FORMATOS DE SOLICITUD DE CURSOS DE CAPACITACIÓN*. Consultado 20 de Julio, 2014. En <http://www.senasica.gob.mx/?doc=7495>

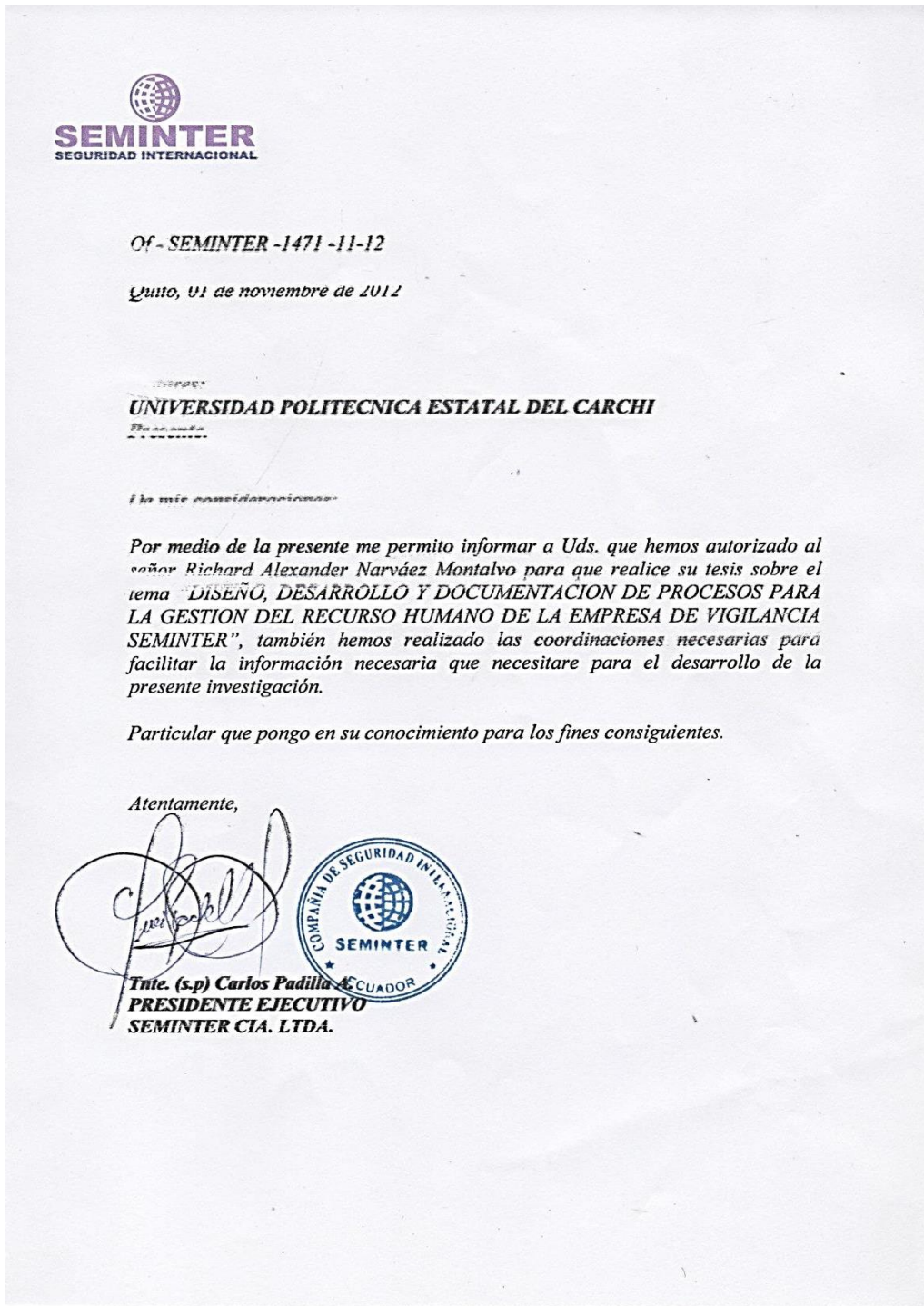
Soto, L. (2011). *INVESTIGACIÓN DE CAMPO*. Consultado 19 de Mayo, 2014. En <http://www.slideshare.net/lili369/investigacin-y-tipos-de-investigacin>

Universidad Politécnica De Cartagena (2004). *ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL*. Consultado 29 de Abril, 2014. En <http://www.upct.es/seeu/coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA SELECCION PERSONAL.pdf>

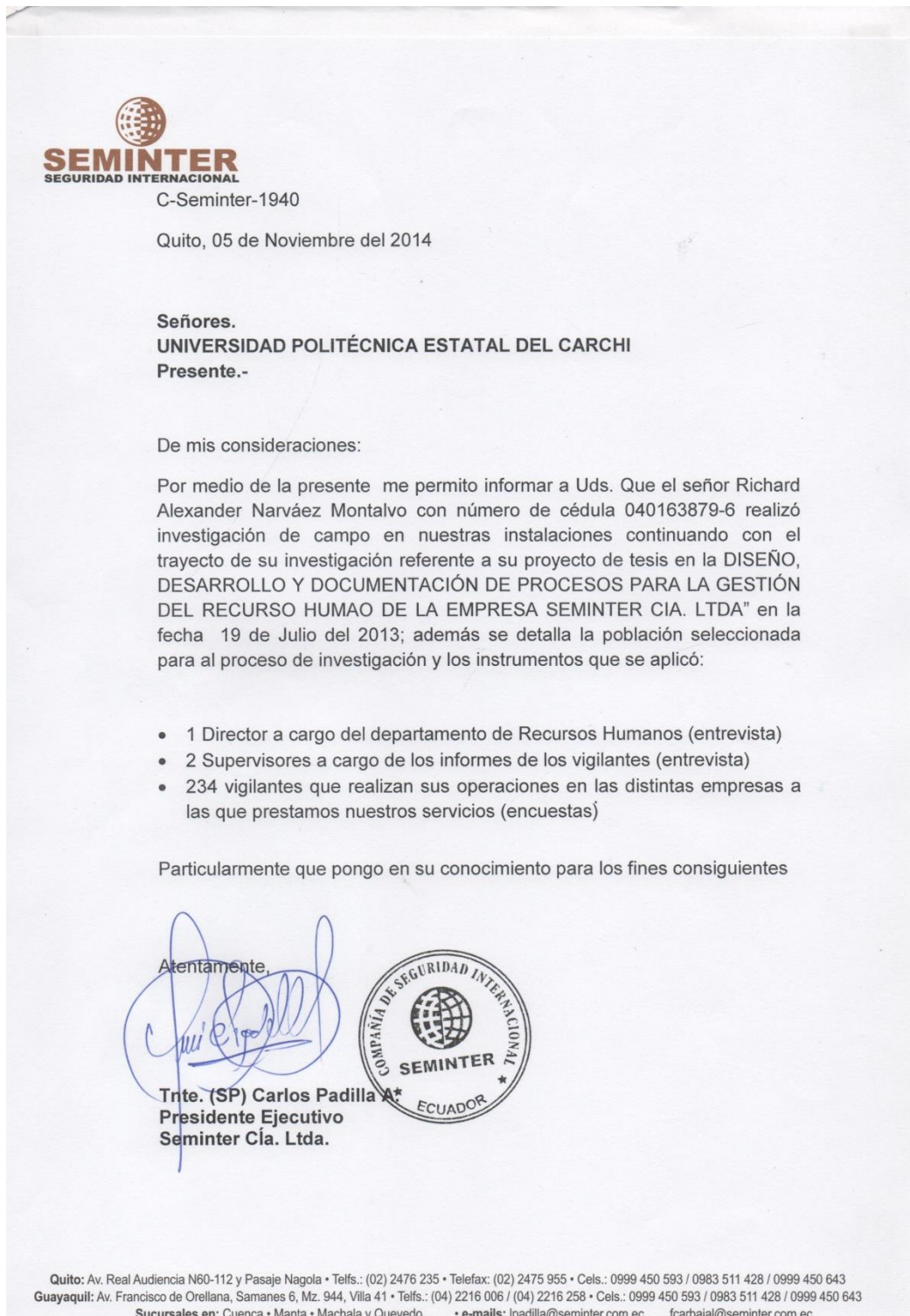
Univision (2014). *EN LATINOAMÉRICA AUMENTA LA VIGILANCIA PRIVADA*. Consultado 28 de Noviembre, 2014. En <http://noticias.univision.com/article/2172678/2014-11-27/america-latina/argentina/en-latinoamerica-aumenta-la-vigilancia-privada>

VIII ANEXOS

Anexo Nº 1: Carta de Aceptación y Autorización de la Empresa, para realizar el Trabajo de Investigación



Anexo N° 2: Carta de Autorización de la Empresa, para realizar el Trabajo de campo



Anexo Nº 3: Ficha de Observación



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



Ficha de Observación

Para realizar un diagnóstico situacional de la institución en base a la gestión de recursos Humanos se efectuó la observación directa, permitiendo medir algunos de sus componentes por medio de una escala de valoración.

5	Excelente	4	Muy Buena	3	Buena
2	Regular	1	Mala		

Indicadores	Alternativas				
	1	2	3	4	5
Procesos de gestión de Recursos Humanos			X		
Documento de objetivos, alcances de la gestión de recursos humanos	X				
Medios para documentación			X		
Documento que describa el proceso de gestión de recursos Humanos	X				
Proceso que controle las actividades a cumplir		X			
Los procesos a realizar tienen una persona a cargo	X				
Plan de contratación de recursos humanos		X			
Plan de capacitación para recursos humanos			X		
Plan de capacitación para la utilización de equipamiento			X		
Política de asignación de Recursos Humanos			X		
Organiza el equipo de trabajo		X			
Prevé que las actividades sean coordinadas y realizadas		X			

Anexo N° 4: Encuesta a Vigilantes de Seminter



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información sobre la gestión de recursos humanos que se aplica en la empresa SEMINTER hacia sus colaboradores. Su información será confidencial y solo serán utilizadas para ayudar a mejorar el rendimiento de los empleados y desarrollo de la empresa.

La encuesta es de carácter anónimo por tanto le solicitamos la conteste de la manera más franca. Seleccione una única opción salvo el caso de las preguntas que indique (opción múltiple). De ante mano agradecemos su colaboración.

Datos Generales:

Edad: 18 – 25 26 – 30 31 – 40 41 – 46 47 en adelante

Educación: Primaria Secundaria Superior
Sector de la ciudad dónde vive Norte Centro Sur

Provisión de Recursos Humanos:

1* ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?
3 Meses o menos Entre 3 meses y 1 año
Entre 1 y 3 años Entre 3 y 5 años Más de 5 años

2* ¿Qué medios de comunicación utiliza la institución para contratar a las personas?
Radio Televisión Anuncios en periódicos
Conocidos de trabajadores Internet

3* ¿En base a qué aspectos la empresa contrata a las personas?
Físicos Psicológicos habilidades y competencias Ninguna de las anteriores

4* ¿Al ingresar a la empresa recibió la capacitación adecuada para realizar su trabajo?
Si No

Organización de Recursos Humanos

5* ¿La empresa imparte la misión y visión con los empleados?
Si No

6* ¿Quién se encarga de evaluar su desempeño?
División de recursos humanos División de operaciones Supervisor

7* ¿Las tareas designadas por su jefe inmediato o superior coinciden con el reglamento interno?
Si No

8* ¿La empresa presta atención a las sugerencias que realiza el personal para mejorar su trabajo?
Si No A veces

9* ¿La empresa ofrece oportunidades de crecimiento?
Si No A veces

Mantenimiento de Recursos Humanos

10* ¿La remuneración mensual que recibe, por el trabajo que desempeña es?
Justa equilibrada injusta



11* ¿La empresa cumple con los beneficios otorgados por la ley?
Con todos los beneficios que otorga la ley <input type="checkbox"/> Algunos que otorga la ley <input type="checkbox"/>
Ninguno de los que otorga la ley <input type="checkbox"/>

12* ¿El ambiente que se percibe en la organización es?
Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/>

13* ¿Cuándo a ud. o alguno de sus compañeros se les presenta un inconveniente familiar el jefe emite permiso?
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/>

Desarrollo de Recursos Humanos

14* ¿La empresa ofrece programas de capacitación para los vigilantes?
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/>

15* ¿Qué técnicas, la empresa utiliza para realizar las capacitaciones?
Audiovisuales <input type="checkbox"/> Aprendizaje Programado <input type="checkbox"/> Simulaciones <input type="checkbox"/>

16* ¿La empresa otorga gratificaciones a los colaboradores por un buen desempeño laboral?
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/>

17* ¿Se genera la cultura de trabajo en equipo?
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/>

18* ¿Usted participa en la toma de decisiones ante algún problema, en lo que compete al trabajo que realiza?
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/>

Auditoria de Recursos Humanos

19* ¿La empresa actualiza sus datos y desempeño en el trabajo?
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/>

Anexo N° 5: Entrevista Supervisores de Vigilantes en Seminter



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



Diseño, Desarrollo y Documentación de Procesos para la Gestión del Recurso Humano de la Empresa de Vigilancia Seminter“

Buenos _____, Como parte de mi tesis en la Escuela de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi estoy realizando una investigación acerca de la Gestión de Recursos Humanos que se ejecuta en la empresa. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

Persona entrevistada:

Función:

Nombre del Supervisor inmediato:

1. ¿El puesto que ocupa cumple sus expectativas?

Si		No	
----	--	----	--

¿Por qué?

2.Cuál es su criterio sobre:

a) La formación que se le suministra en su lugar de trabajo:

b) Recursos de trabajo suministrado:

c) La capacitación que se le proporcionó:



d) Los beneficios que se le dio:

e) Su nivel de salario en relación a sus responsabilidades:

f) Oportunidad de crecimiento de acuerdo al organigrama o política interna vs su preparación académica o experiencia:

g) El trabajo en equipo entre compañeros:

h) Estilo de dirección o trato de su Supervisor o Gerente Inmediato:

3. ¿Qué aportación haría usted para contribuir al progreso de la institución?

Anexo N° 6: Entrevista Director de Recursos Humanos



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



Diseño, Desarrollo y Documentación de Procesos para la Gestión del Recurso Humano de la Empresa de Vigilancia Seminter“

Buenos _____, Como parte de mi tesis en la Escuela de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi estoy realizando una investigación acerca de la Gestión de Recursos Humanos que se ejecuta en la empresa. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

Persona entrevistada: _____

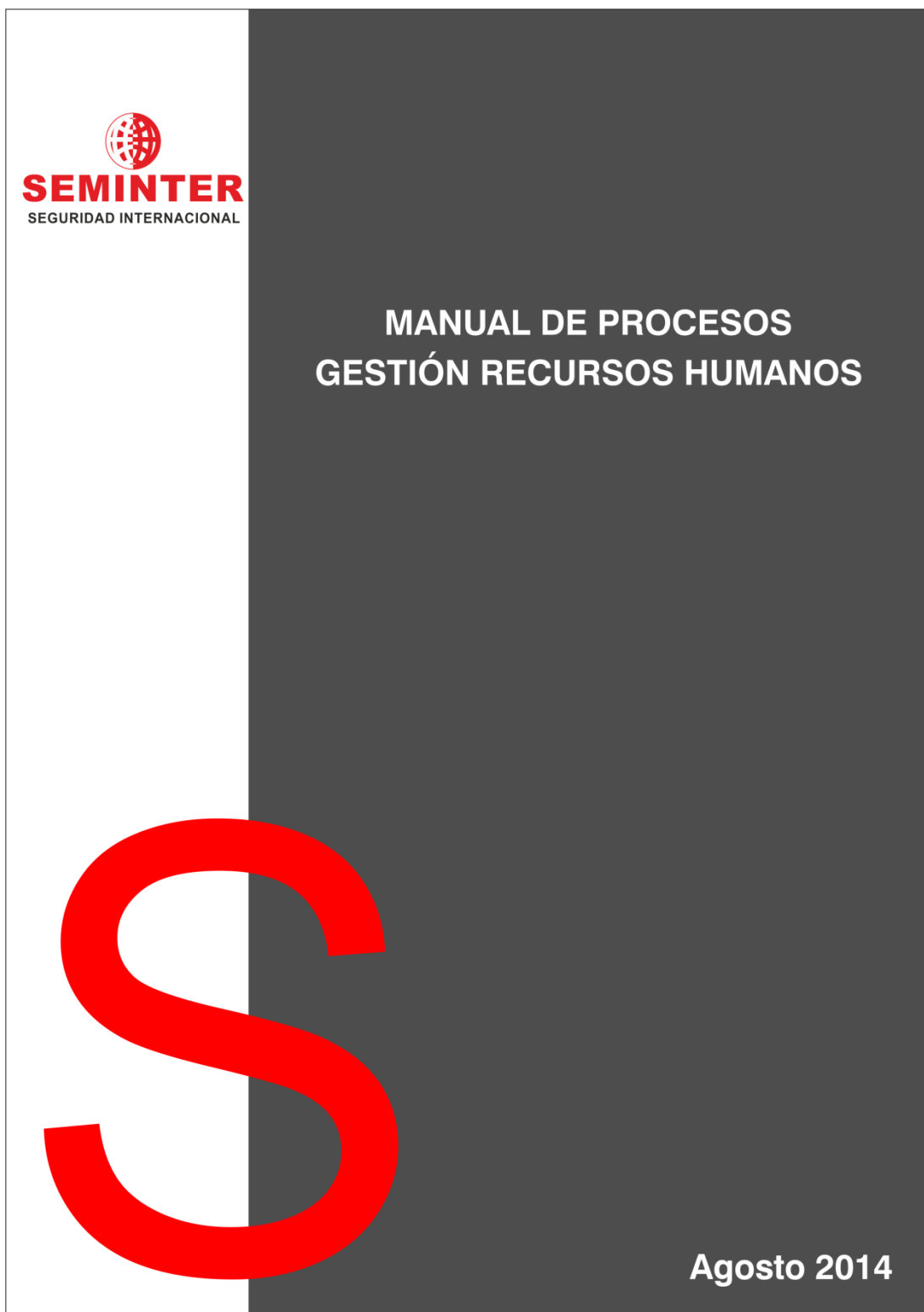
Función: _____

1. ¿Qué persona se encarga del reclutamiento y selección del personal?
2. ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para el reclutamiento?
3. ¿Qué requisitos solicita la empresa para la recepción de carpetas de los aspirantes?
4. ¿Qué aspectos toma como relevantes la empresa para seleccionar las carpetas más idóneas?
5. ¿Cómo verifica la empresa los datos presentados por el aspirante?
6. ¿La empresa realiza pruebas para la selección del personal?
7. ¿Qué persona se encarga de la integración del personal?
8. ¿La empresa pone en conocimiento al personal nuevo, las políticas que debe regirse para el desarrollo de sus actividades?
9. ¿La empresa orienta y capacita a sus empleados para realizar su trabajo?



10. ¿Quién se encarga de las actividades de remuneración del personal?
11. ¿La empresa envase a qué calcula la remuneración del personal?
12. ¿La empresa cumple con los beneficios de ley?
13. ¿La empresa cuenta con un plan de incentivos?
14. ¿La empresa involucra a sus empleados en la toma de decisiones, en cuanto a realizar mejoras en el trabajo que realizan?
15. ¿La empresa cuenta con centros de recreación, clubs para entretenimiento de los empleados?
16. ¿Qué recursos utiliza el vigilante para el desarrollo de su trabajo y protección laboral?
17. ¿La empresa realiza un contrato de trabajo?
18. ¿Cuáles son las causas para separar a un empleado de la empresa?
19. ¿Quién se encarga de realizar las actividades de capacitación a los vigilantes de la empresa?
20. ¿Cuáles son las actividades que utiliza la empresa para la formación o capacitación continua de sus vigilantes?
21. ¿Quién se encarga de realizar las actividades de auditoría?
22. ¿Cuáles son las actividades que utiliza la empresa para realizar la auditoría en cuanto a resultados?

Anexo Nº 7: Portada Manual de Procesos



Anexo Nº 8: Presupuesto Contratación de Personal

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	
	PERSONAL INTERNO	PERSONAL EXTERNO
COSTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
Solicitar en Recursos Humanos documento para solicitar personal.	3,00	3,00
Análisis de hojas de vida de personal interno	5,00	
Elaborar el anuncio para publicar por el comercio		2,00
Enviar al medio de comunicación el anuncio para su publicación		400,00
Analizar de hojas de vida (en caso de personal externo) y elaborar cuadros de preselección	30,00	40,00
Comunicar por teléfono a aspirantes seleccionados para que se presenten a una entrevista (en caso de personal externo)		35,00
Comunicar por escrito a aspirantes seleccionados para que se presenten a una entrevista (en caso de personal interno)	1,00	
Conforma Comité de Selección y definen parámetros de selección	10,00	10,00
Diseñar entrevista de acuerdo con la información y los parámetros Establecidos.	30,00	30,00
Aplicar entrevista a los candidatos selectos	10,00	10,00
Hace rendir pruebas a candidatos	5,00	5,00
Calificar competencias y seleccionar el aspirante más idóneo	30,00	30,00
Elaboración de contrato de trabajo.		20,00
Actualización de datos	5,00	
Elabora programa de Inducción	10,00	10,00
Aplicar el programa de inducción con las personas designadas	5,00	5,00
Total	144,00	600,00

Anexo N° 9: Presupuesto Capacitación de Personal

ACTIVIDADES		
CURSO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL VIGILANTES		
Duración: 3 meses		
Sesiones: 12 sesiones de clase de 10 horas académicas cada una		
Carga horaria: 120 horas académicas		
Lugar: Centro De Formación y Capacitación de Personal de Vigilancia y Seguridad Privada INCASI en Quito		
	HORAS	PRESUPUESTO
1. Legislación relacionada al servicio de seguridad y vigilancia privada	10	16,67
2. Procedimientos generales de seguridad privada	10	16,67
3. Procedimientos en puestos fijos y seguridad electrónica	15	25,00
4. Notas, reportes e informes escritos	5	8,33
5. Desarrollo personal y humano	15	25,00
6. Derechos Humanos	7	11,67
7. Primeros Auxilios	10	16,67
8. Situaciones de emergencia y evacuaciones	15	25,00
9. Seguridad industrial y manejo de extintores	8	13,33
10. Perfil psicológico del Delincuente	5	8,33
11. Entrenamiento físico, defensa personal y uso de armas no letales	10	16,67
12. Conocimiento básico de armas y práctica de tiro en simulador virtual	10	16,67
TOTAL POR CADA EMPLEADO	120	200,00

Anexo N° 10: Presupuesto Contratación de Personal

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
COSTO POR EVALUACIÓN DE PERSONAL	
Dar a conocer el sistema de evaluación a todos los jefes departamentales	5,00
Calificar a los 234 vigilantes	800,00
Registra resultados de la evaluación del personal de vigilancia	20,00
Archivar proceso de Evaluación	5,00
TOTAL	830,00

“Diseño, Desarrollo y Documentación de Procesos para la Gestión del Recurso Humano de la Empresa de Vigilancia Seminter en la Ciudad de Quito”.



Richard Alexander Narváez Montalvo
Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)
Nuevo Campus, Av. Universitaria y Antisana
Tulcán-Ecuador
richard.narvaez@upec.edu.ec

Resumen

La presente investigación detalla los resultados obtenidos del proyecto de tesis Diseño, desarrollo y documentación de procesos para la Gestión del Recurso Humano de la Empresa de Vigilancia Seminter realizada en la ciudad de Quito el problema que acontece la institución es el bajo desempeño de sus empleados por el incumplimiento de los procesos de gestión de recurso humano, según Chiavenato (2009) deduce que la gestión del recurso humano “Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados” (p.9).

El problema se centró en la gestión del recurso humano, ya que al existir alteraciones en las actividades que se realiza, el incumplimiento y descontrol de procesos, generando a futuro gastos en recursos y pérdida de tiempo en la rotación de personal, desde la incorporación, formación y desarrollo del personal de nuevo ingreso. Es indispensable investigar, conocer la situación actual de la empresa en la gestión del recurso humano, para posteriormente proponer herramientas que mejoren la gestión del recurso humano y el desempeño de sus empleados en base a un modelo basado en procesos. Con el pasar del tiempo la gestión ha ido cambiando una mentalidad ambigua de tratar al empleado como un recurso y tratarlo como un partidario de la empresa, la teoría del comportamiento creada por Herbert A. Simon y sus precursores “Se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para poder explicar cómo las personas se comportan, se hace necesario el estudio de la motivación humana” (Chiavenato, 2006. P. 283).

Las empresas que perduran en el mercado y son competitivas, son las que manejan un ambiente participativo, dinámico, compromiso de todo el personal que forma parte de la de la organización como Ludwig Von Bertalanffy y sus precursores detallan en la teoría general de sistemas “Afirma que debe estudiar a los sistemas globalmente, involucrando a todas las interdependencias de sus partes” (Chiavenato, 2006. P. 410). Cada departamento aporta valor en las actividades que realizan y todos enfocados al cumplimiento de los objetivos organizacionales, el uso de procesos sistemáticos es rígido, pocas empresas lo utilizan por su complejidad, pero al utilizarlos facilita la toma de decisiones y actuar de manera ágil cuando se presente problemas en uno de los procesos; además los procesos se detallan en un documento formal donde se indican los pasos a seguir; se maneja una ideología de medir los resultados; como también en cada proceso se designa un responsable a cargo para controlar que se cumplan con los requerimientos estipulados; además estos son modificados de acuerdo a los requerimientos de la empresa, o a la vez se eliminan procesos que son innecesarios y no aportan valor a la empresa.

El trabajo de campo realizado determina la investigación descriptiva y bibliográfica, mediante una metodológico cualitativa y cuantitativa para la información referente a datos numéricos que arrojen en los resultados de las encuestas aplicadas al personal; como también nos permitirá analizar los datos obtenidos mediante la tabulación e interpretar sus resultados mediante estadísticas ilustradas en un gráfico, que permitan dar respuesta al problema y obteniendo los datos sobre la hipótesis, con el fin de probarla y analizar los resultados que se demuestran en las conclusiones y recomendaciones.

Con los antecedentes suscitados se propone herramientas que ayuden a mejoren la gestión del recurso humano y el desempeño de sus empleados en base a un modelo basado en procesos, permitiendo involucrar a todo el personal a participar en el mejoramiento continuo de los procesos, que ayude optimizar sus recursos y tiempo.

Palabras Claves: Gestión del recurso humano, documento formal, optimización de recursos, rotación de personal, estadísticas, mentalidad ambigua, partidario de la empresa, motivación humana, competitivas, sistemas.

ABSTRACT

The present investigation details the findings of the thesis project design, development and documentation of processes for Human Resource Management Business Surveillance Seminter held in the city of Quito the problem happens the institution is the low performance of its employees failure processes human resource management, according Chiavenato (2009) shows that the human resource management "is an administrative function focused on acquiring, training, evaluation and compensation of employees" (p.9).

The problem focused on human resource management, since when there are changes in the activities to be performed, failure and lack of processes, generating resources for future expenses and lost time on the turnover, since the incorporation, formation and development of new personnel. It is essential to investigate the current situation of the company in the management of human resources in order to propose tools to improve human resource management and employee performance based on a process-based model. With the passage of time has changed management mentality ambiguous treat the employee as a resource and treat it as a supporter of business, behavioral theory created by Herbert A. Simon and their precursors "It is based on individual behavior individuals. To explain how people behave, the study of human motivation "(Chiavenato, 2006. P. 283) is required.

Companies that remain in the market and are competitive, are those that deal a participatory environment, dynamic commitment of all staff as part of the organization as Ludwig von Bertalanffy and their precursors listed in the general systems theory "claims should study the systems globally, involving all the interdependencies of its parts "(Chiavenato, 2006. P. 410). Each department adds value to their activities and all focused on meeting the organizational objectives, the use of systematic processes is rigid, few companies use it because of its complexity, but makes use decisions and act swiftly when present problems in one of the processes; addition processes are detailed in a formal document where the steps are indicated; an ideology of measuring results is handled; as in every process responsible charge is designated to check that they meet the stipulated requirements

well these are modified according to the requirements of the company, or both processes are unnecessary and do not add value to the company are eliminated.

The fieldwork determines the descriptive and bibliographical research, using qualitative and quantitative methodology for information on numeric data that shed on the results of the surveys to staff; and also allow us to analyze the data obtained by tabulating and interpreting their results through illustrated in a graphical statistics, which can respond to the problem and obtaining data on the hypothesis, in order to test and analyze the results that are shown in the findings and recommendations.

With the raised background tools to help improve the management of human resources and employee performance based on a process-based model, allowing to involve all staff to participate in continuous process improvement, to help optimize proposes resources and time.

Keywords: Human resource management, formal document, resource optimization, turnover, statistics, ambiguous minded supporter of the company, human motivation, competitive systems

1. Introducción

El recurso humano es un factor indispensable en una institución como lo confirma Chiavenato (2011) “las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar” (p.38); es por ello que el uno depende del otro para alcanzar sus objetivos personales y organizacionales.

Cumplir con los objetivos personales de todos sus colaboradores es difícil, ya que cada uno busca alcanzar diferentes sueños; pero se podría cubrir en gran instancia esos sueños al permitir oportunidades de crecimiento en los empleados, participación en la toma de decisiones, reconocimiento del trabajo que realizan, incentivos que promuevan a un mejor desempeño; generando así un ambiente laboral agradable; según la revista líderes.ec afirma (2014) “Si usted logra que sus empleados tengan un vínculo emocional con la empresa, entonces habrá cumplido con el principal factor para tener empleados comprometidos y, sobre todo, para retenerlos”. (parr.1)

El aprendizaje constante fortalece habilidades y destrezas en la labor que desempeñan cada trabajador, aportando sugerencias a un alto rendimiento en la optimización de recursos para incrementar beneficios en la institución; además se puede considerar como una ventaja competitiva como los describe Gómez (2004) en su artículo El aprendizaje organizativo: Una capacidad estratégica basada en los Recursos Humanos. “El conocimiento se configura como un recurso clave en la explicación de la competitividad de las empresas, y la capacidad de aprendizaje, que implica la adquisición y creación de nuevos conocimientos y su transformación, expansión y aplicación a la actividad diaria”. (parr.1)

La finalidad de la presente investigación es de realizar un diagnóstico actual de la gestión de recursos humanos que aplica la empresa de vigilancia Seminter en la ciudad de Quito y posterior a ello, proponer herramientas que ayuden a mejorar la gestión de recursos humanos y el desempeño de los empleados en base a un método basado en procesos, al constatar las actividades que realizan los empleados en cada uno de sus puestos de trabajo, en un documento formal que indique los pasos a seguir de las actividades designadas y el objetivo que cada uno de los procesos persigue, en

aportación al beneficio de la organización, evitando que se presenten alteraciones en el desarrollo del trabajo.

La población que se determinó para la investigación del proyecto está conformada por 234 vigilantes, 2 supervisores (1 persona que realiza la supervisión de forma individual y el otro que realiza sus labores en equipo) y 1 personas que realizan su trabajo en el manejo de información de la gestión de recursos humanos.

Para la publicación en el Registro Oficial de conformidad con lo dispuesto en el artículo 153 de la Constitución Política de la República, remito a usted copia certificada del texto de la LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA que el Congreso Nacional del Ecuador discutió, aprobó y se ratificó en su texto original.

Que la prestación de los servicios de vigilancia y seguridad privada debe orientarse a disminuir las amenazas que puedan afectar la vida, la integridad personal y el pleno ejercicio de los legítimos derechos sobre la propiedad y bienes de las personas que reciban tales servicios, sin invadir la órbita de competencia privativa reservada a la fuerza pública; y,

Art. 1.- Objeto de la Ley.- Esta Ley regula las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores, por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas. Se entiende por prestación de dichos servicios la que sea proporcionada, dentro del marco de libre competencia y concurrencia, a cambio de una remuneración.

2. Materiales y Métodos

Para la realización del proyecto se utilizó una metodología cualitativa, ya que se pretende analizar el comportamiento de los empleados en base a la gestión de recursos humanos que aplica la empresa de vigilancia Seminter; al igual se Acopló el método cuantitativo para el manejo de datos numéricos que se obtendrán en la realización de encuestas aplicadas al personal; como también nos permitirá analizar los datos obtenidos mediante la tabulación e interpretar sus resultados mediante estadísticas ilustradas en un gráfico.

Para realizar la indagación de información del proyecto se ayudó de diferentes tipos de investigación: la investigación de campo, para realizar un estudio previo para tener una idea general de la situación actual de la institución, la investigación descriptiva para describir los aspectos más relevantes que sean de utilidad para la investigación realizada, la investigación bibliográfica para la búsqueda de información secundaria.

La población que se determinó para la investigación del proyecto está conformada por 234 vigilantes, 8 supervisores, 10 personas que realizan su trabajo en mandos medios y 2 personas encargadas de dirección general que pertenecen a la empresa de vigilancia Seminter; todo este grupo forma parte de las funciones que se realizan dentro y fuera de la organización, pero debido algunos cargos que requieren de gran carga de trabajo y se movilizan constantemente por diligencias organizacionales, se ha visto en la necesidad de investigar al personal que maneja la información del recurso humano (departamento de recursos humanos y al personal operativo supervisores y vigilantes). Que se distribuyen de la siguiente manera: 234 vigilantes, 2 supervisores (1 persona que realiza la supervisión de forma individual y el otro que realiza sus labores en equipo) y 1 personas que realizan su trabajo en el manejo de información de la gestión de recursos humanos.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizó son la observación directa al manejo de la gestión que realiza la empresa de vigilancia Seminter, mediante el uso de una ficha de observación, se diseñó encuestas con la información obtenida de la matriz de Operacionalización de variables, las cuales fueron realizadas a los

vigilantes de la institución y los 2 cuestionarios efectuados en el uso de entrevistas a los supervisores de los vigilantes y al Director de Recursos Humanos; que permitan recabar información de los aspectos positivos y negativos que se presentan en la institución y mediante ello hacer las correcciones necesarias y proponer un método basado en procesos para mejorar el ambiente de trabajo, la relación que existe entre los empleados y sus jefes o superiores, determinando un mejor rendimiento en los colaboradores y desarrollo de la organización.

Una vez realizadas las encuestas, se procedió a realizar la tabulación de datos de una forma organizada, con la ayuda del SPSS, un software estadístico que arroja los resultados totales de cada una de las preguntas realizadas y con la representación gráfica de los mismos, que nos permite analizar e interpretar la información obtenida; después del trabajo de campo se procedió a elaborar las herramientas de un método basado en procesos para la gestión de recurso Humanos en la empresa, el cual está estructurado de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada y que servirá de apoyo para mejorar la gestión de recursos humanos y el desempeño de los empleados.

3. Resultados y la Discusión

La gestión de recursos humanos tradicional limita a ciertos factores, la gestión es muy vulnerable, es autoritaria, centralizada, la toma de decisiones es efectuada solo por los altos cargos, las tareas que designan a cada uno de sus empleados es sin convicciones creativas, dinámicas o participativas, impidiendo que se fluctúen oportunidades de crecimiento de ambas partes tanto organizacional como personales en sus trabajadores; por otro lado la utilización de procesos sistemáticos nos permite una amplia comunicación, participación, motivación en el personal, cada uno es consciente del valor que aporta con la función designada, lo que permite que se sientan más involucrados con el trabajo que ejecutan.

La gestión tradicional busca seguridad en las actividades que se realiza, tienen una ideología rutinaria y conformista, generando un ambiente apático hacia los empleados; mientras tanto la utilización de procesos sistemáticos nos permite mejorar constantemente al modificar nuestras actividades, con el fin de optimizar

recursos, desechar las actividades que no generan valor y aumentar los procesos que sean necesarios para aumentar el rendimiento de los empleados y desarrollo de la organización.

La empresa maneja un sistema tradicional en la gestión del recurso humano, dejando de lado los objetivos personales de sus trabajadores en cuanto auto realización, prestigio, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y participar en la mejora de la empresa; lo que provoca en los individuos un profundo sentimiento de frustración y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización; por otro lado la implementación de procesos estructurados fortalece las capacidades y destrezas de los empleados, cada vez visualizan los objetivos que deben cumplir con las actividades que realizan en cada una de sus áreas, esto estimula a que ellos mismos autoevalúen el trabajo que realizan, y cada vez apearse más a los objetivos organizacionales y con ello cumplir al mismo tiempo con sus objetivos personales de superación.

La empresa no lleva un control de los gastos de rotación de personal, el personal es considerado como un recurso adicional en la entrega del servicio a sus clientes, La rotación de personal genera costos y se los visualiza en algunos procesos de gestión de recursos humanos como es: el reclutamiento, selección, contratación y aprendizaje, hoy en día el recurso humano es considerado una ventaja competitiva por la capacidad y destreza que cada uno de los miembros aporta en beneficio de la institución.

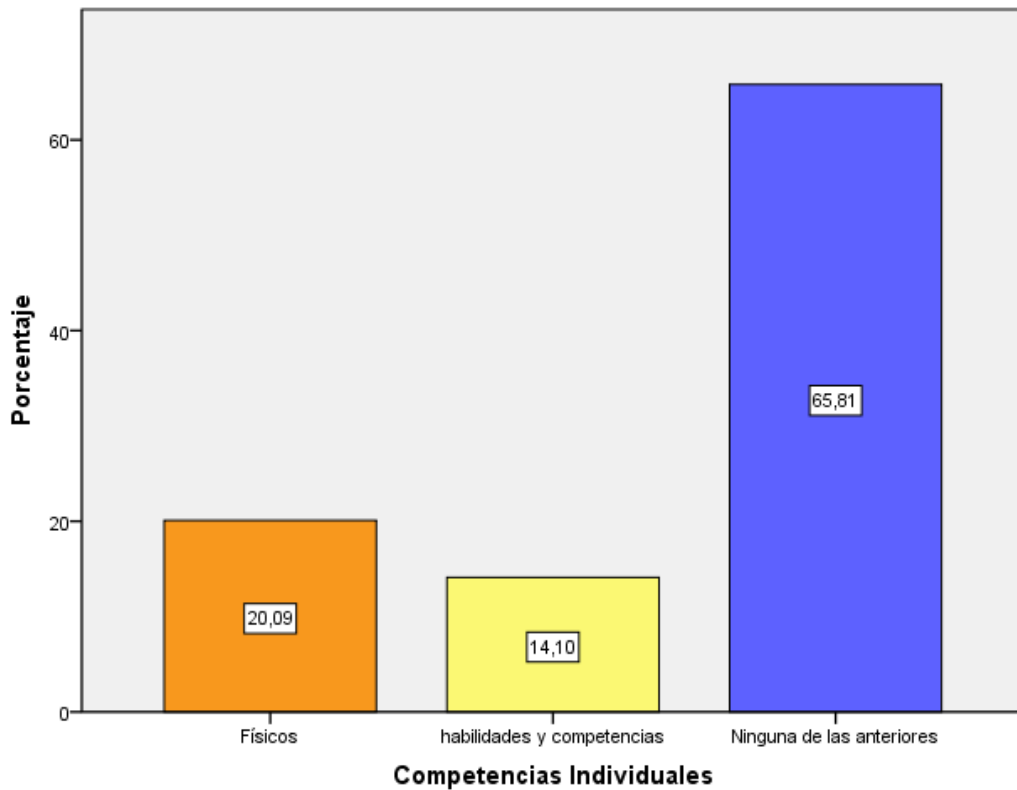
El incumplimiento de algún proceso de gestión en el recurso humano se ve afectado a futuro en la realización de sus funciones, entorpeciendo el trabajo y generando mala imagen del servicio, a diferencia de la utilización de procesos sistemáticos, siempre se enfoca al objetivo del proceso cumpliendo con los parámetros establecidos y medir el resultado que se obtiene, lo cual es verificado por el responsable a cargo del proceso.

Tabla N° 01: Requisitos Selección

Competencias Individuales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Físicos	47	19,9	20,1	20,1
	habilidades y competencias	33	14,0	14,1	34,2
	Ninguna de las anteriores	154	65,3	65,8	100,0
	Total	234	99,2	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 01: Requisitos Selección



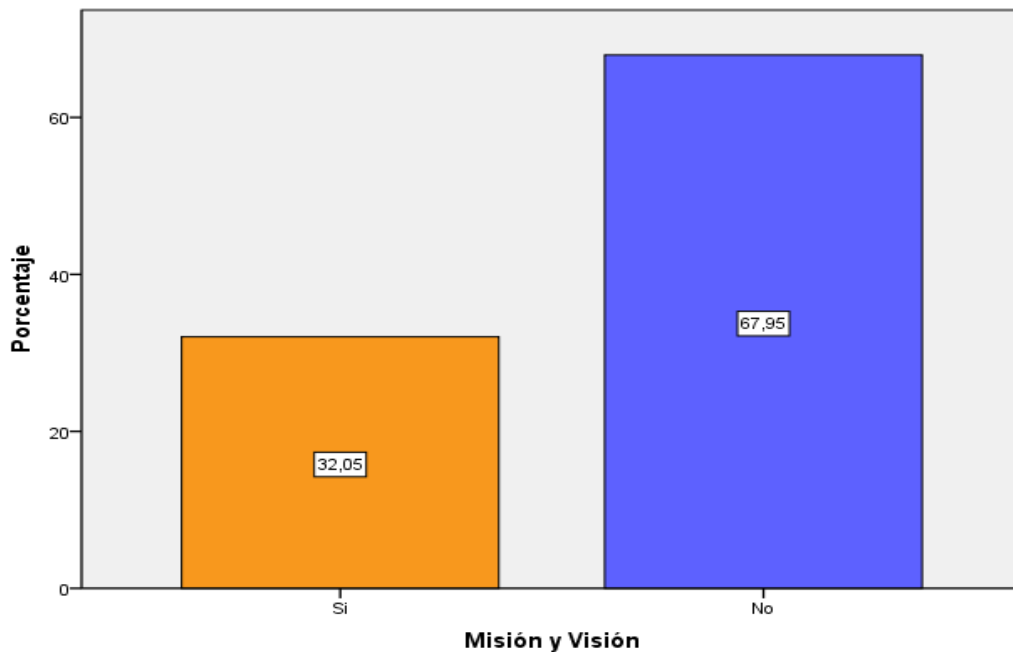
Fuente: Tabla N° 01
Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 02: Objetivos Organizacionales

Misión y Visión					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	75	31,8	32,1	32,1
	No	159	67,4	67,9	100,0
	Total	234	99,2	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 02: Objetivos Organizacionales



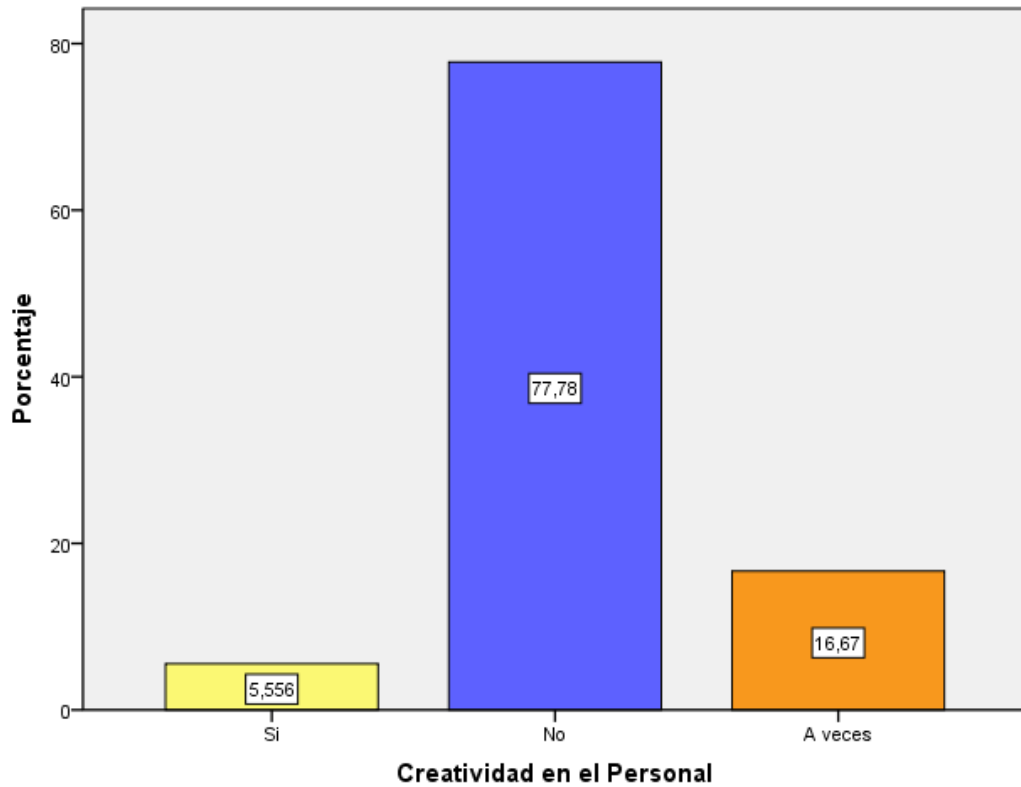
Fuente: Tabla N° 02
Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 03: Participación en Mejoras del Trabajo

Creatividad en el Personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	5,4	5,6	5,6
	No	182	76,2	77,8	83,3
	A veces	39	16,3	16,7	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 03: Participación en Mejoras del Trabajo



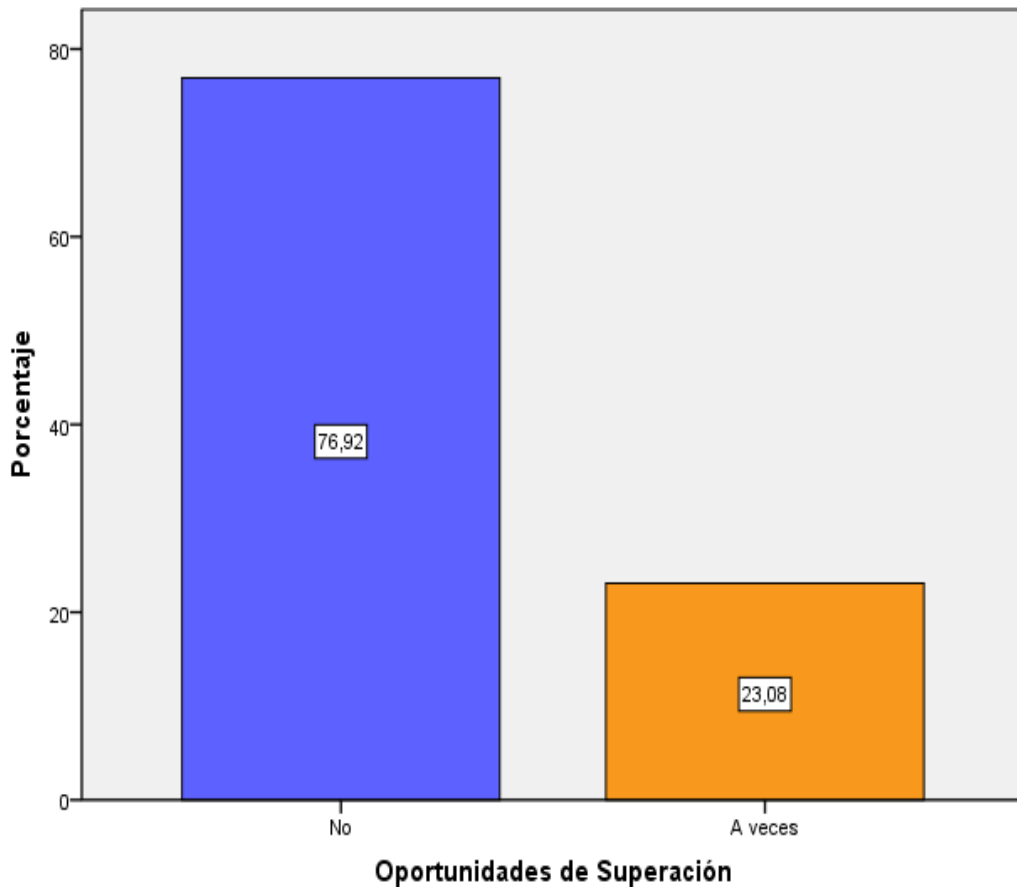
Fuente: Tabla N° 03
 Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 04: Incentivo Superación Profesional

Oportunidades de Superación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	180	75,3	76,9	76,9
	A veces	54	22,6	23,1	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
 Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 04: Incentivo Superación Profesional



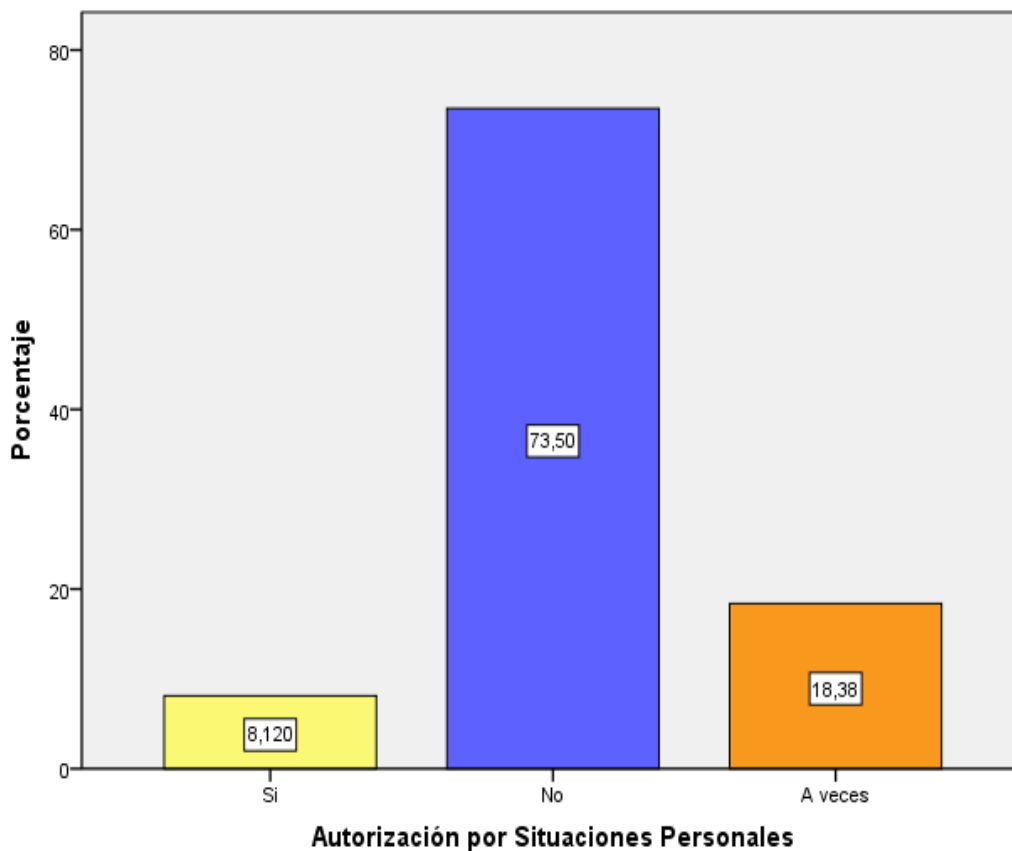
Fuente: Tabla N° 04
 Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 05: Seguridad de Permanencia en el Trabajo

Autorización por Situaciones Personales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	7,9	8,1	8,1
	No	172	72,0	73,5	81,6
	A veces	43	18,0	18,4	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
 Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 05: Seguridad de Permanencia en el Trabajo



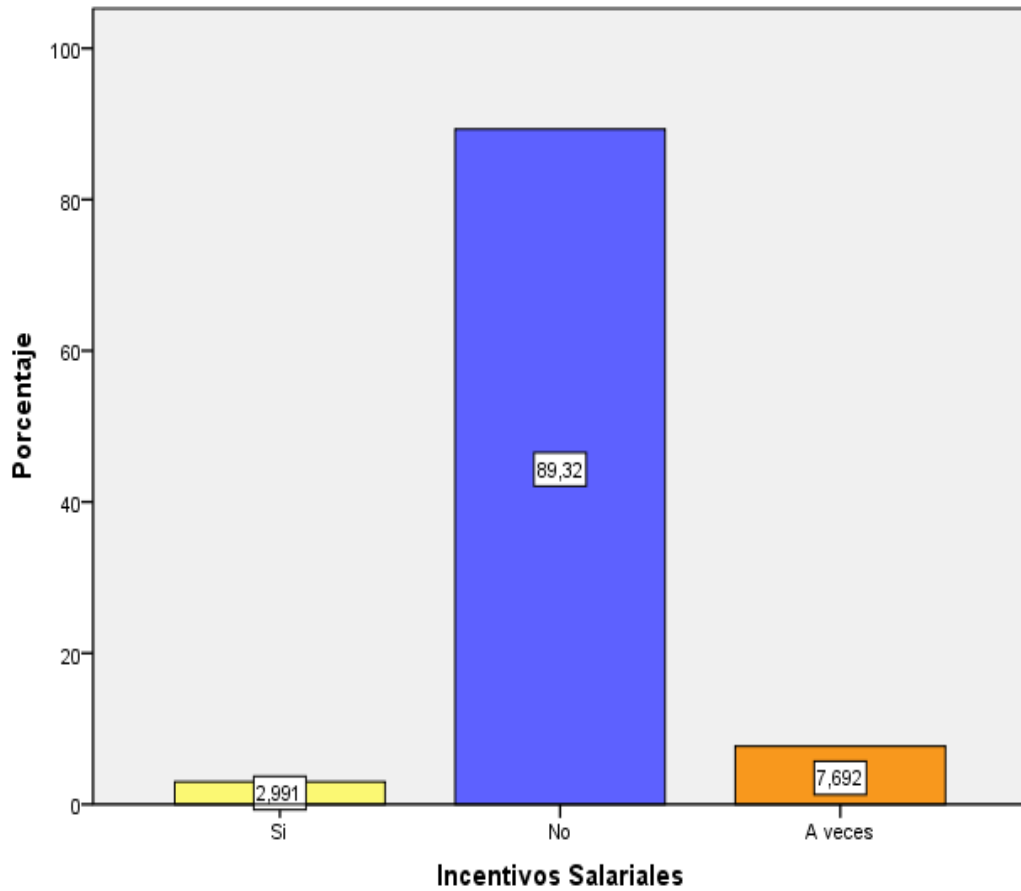
Fuente: Tabla N° 05
 Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 06: Incentivos Salariales

Incentivos Salariales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	2,9	3,0	3,0
	No	209	87,4	89,3	92,3
	A veces	18	7,5	7,7	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
 Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 06: Incentivos Salariales



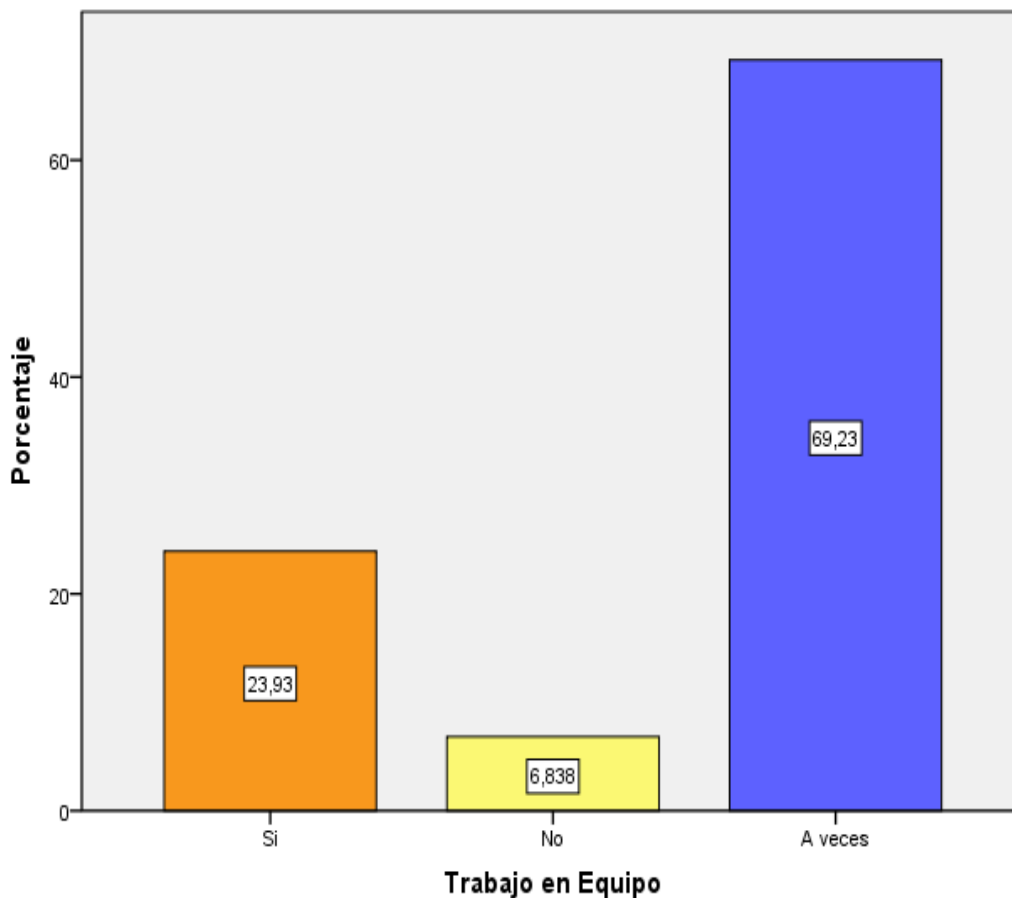
Fuente: Tabla N° 06
 Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 07: Comunicación en el Trabajo

Trabajo en Equipo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	56	23,4	23,9	23,9
	No	16	6,7	6,8	30,8
	A veces	162	67,8	69,2	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
 Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 07: Comunicación en el Trabajo



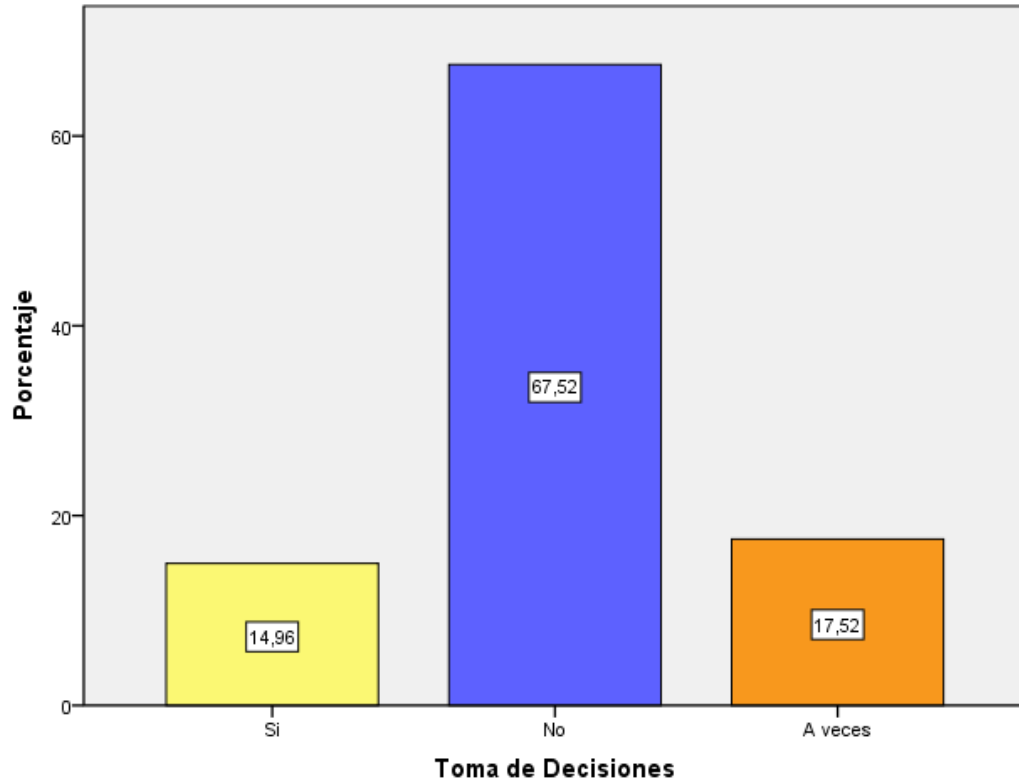
Fuente: Tabla N° 07
 Elaborado por: Richard Narváez

Tabla N° 08: Participa en la Toma de Decisiones

Toma de Decisiones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	35	14,6	15,0	15,0
	No	158	66,1	67,5	82,5
	A veces	41	17,2	17,5	100,0
	Total	234	97,9	100,0	

Fuente: Encuesta efectuada a los vigilantes de la empresa Seminter
 Elaborado por: Richard Narváez

Gráfico N° 08: Participa en la Toma de Decisiones



Fuente: Tabla N° 08
Elaborado por: Richard Narváez

4. Conclusiones

- Los objetivos organizacionales como personales deben ser equilibrados en una organización, cada parte debe obtener los beneficios que espera de la otra, para estimular una mejor relación y compromiso en las actividades que realizan.
- El diseño de procesos sistemáticos en la gestión del recurso humano promueve a utilizar una metodología de medir los resultados en la ejecución de los procesos, esto permite permanecer en constante cambio de acuerdo a las predicciones del entorno y a los requerimientos de la institución, modificando o eliminando procesos innecesarios que no generen valor e incrementen costos y pérdida de tiempo.
- El comportamiento del personal depende de la cultura organizacional que se demuestre en la empresa, si esta demuestra interés por los empleados, al igual ellos demostrarán compromiso, participación en la solución de problemas en beneficio de la organización
- Los programas de incentivos salariales estimulan a un buen desempeño en el trabajo, esto ayuda a generar un personal motivado, y cada vez esforzarse por mantener una actitud eficiente y eficaz en el desempeño laboral.
- La propuesta de emplear herramientas en base a un método basado en procesos en la gestión del recurso humano ayuda a contrarrestar los inconvenientes que se presentan en los procesos.

5. Recomendaciones

- La empresa debe agrupar a cada subsistema o departamentos para formar un solo sistema en la prestación de sus servicios a los clientes, es por ello que todo el personal debe enfocarse a los objetivos que pretende alcanzar la institución y de la misma forma la empresa debe realizar programas de motivación para su ejecución.
- Es necesario realizar pruebas de selección para la incorporación de nuevo personal, delimitar cuál es el personal más idóneo para realizar el trabajo, y evitar que se presenten gastos en la gestión del talento humano.
- La rotación de personal incurre en gastos en el proceso de gestión del recurso humano, desde la utilización de medios de comunicación cuando el personal interno no cumple con el perfil solicitado, en los recursos de evaluación para elegir el personal idóneo, realizar cursos de formación; como también tiempo en la inducción del personal para familiarizarse con el puesto de trabajo, contratación del nuevo integrante, afiliación al seguro social etc.
- La ejecución de cada proceso debe estar a cargo de un responsable que se encargue de verificar el cumplimiento de las actividades con los parámetros establecidos, y después de ello emitir informe de los resultados obtenidos.
- El manejar una gestión tradicional en el recurso humano limita a tener mejoras en los resultados de las actividades que se realizan, e inclusive el personal cumple con las obligaciones designadas y no aporta sugerencias para mejorar el trabajo.

6. Bibliografía y Linkografía

Chiavenato, I. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. México. Séptima Edición

Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México. Tercera Edición

Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES*. México. Novena Edición

Constitución de la República (2008) Recuperado el 22 de Mayo del 2013 disponible en <http://www.derechoecuador.com/Files/images/Documentos/Constitucion-2008.pdf>

EL COMERCIO (2014). *EL BUEN TRATO EVITA LA FUGA DE PERSONAL*. Consultado 18 de Octubre, 2014. En http://www.revistalideres.ec/rrhh/RRHH-buen-trato-personal-Deloitte-buentrato_0_1010898937.html

Gómez, J. (2004). *EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO*. Consultado 18 de Octubre, 2014. En <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/fichaArticulo.asp?intArticulo=1822>