



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA L&M SEGURIDAD PRIVADA CÍA. LTDA., PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

VIVIANA JOHANNA SAMANIEGO PÉREZ

Riobamba - Ecuador

2019



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA L&M SEGURIDAD PRIVADA CÍA. LTDA., PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: VIVIANA JOHANNA SAMANIEGO PÉREZ

DIRECTORA: ING. JENNY BASANTES ÁVALOS PH.D

Riobamba - Ecuador

2019

©2019, Viviana Johanna Samaniego Pérez

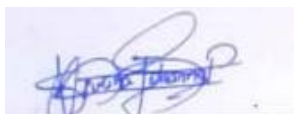
Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Viviana Johanna Samaniego Pérez**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Riobamba, 18 de Julio del 2019



Viviana Johanna Samaniego Pérez

C.I: 1205297839

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA L&M SEGURIDAD PRIVADA CÍA. LTDA., PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA**, realizado por la señorita: **VIVIANA JOHANNA SAMANIEGO PÉREZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Juan Carlos Castillo Moya PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 _____	18 de Julio del 2019
Ing. Jenny Basantes Ávalos PhD. DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACION	 _____	18de Julio del 2019
Eco. Marco Antonio González Chávez MIEMBRO DE TRIBUNAL	 _____	18 de Julio del 2019

DEDICATORIA

Yo, Viviana Samaniego Pérez dedico este trabajo de titulación primariamente a Dios por la sabiduría que me ha situado en mí, siendo mi guía y fortaleza en este trayecto, culminando así esta etapa importante en mi vida.

A mi madre por su apoyo y amor incondicional, por ser mi ejemplo de lucha, trabajo, perseverancia y humildad, por los valores inculcados que me han llevado a cumplir uno de mis sueños.

A mi padre por enseñarme a ser una persona valiente y formar mi carácter, por su amor y apoyo en cada etapa.

A mi hermana por ser mi compañera y cómplice de vida, por sus consejos que han sido esenciales en mi carrera profesional, que esta tesis le sirva como un ejemplo de entrega en cada una de actividades que emprenda.

AGRADECIMIENTO

Es un honor para mí utilizar este espacio para agradecer a cada una de las personas que han sido mi apoyo y ayuda en la realización de este proyecto de titulación.

Primeramente, a Dios por guiar cada paso y darme esta oportunidad en la vida, a mi madre Mérida por su apoyo diario e incondicional, a mi padre Carlos por ser mi espejo y mirar a través de él constancia cumpliendo este sueño anhelado, a mi hermana Kerlly.

Agradezco de manera muy especial a la Ing. Jenny Besantes y al Eco. Marco Gonzales Chávez por sus conocimientos, tiempo y generosidad brindados fundamentales para la concertación de este trabajo de su titulación.

A la Escuela de Ingeniería de Empresas por abrirme las puertas y darme la oportunidad para ser una profesional de esta hermosa carrera que abre oportunidades en varios campos profesionales.

Al Ing. Luis Arévalo por el apoyo y la confianza dada, acompañada de su gestión en su prestigiosa compañía para desarrollo de mis prácticas pre profesionales y trabajo de titulación, por ofrecerme una experiencia laboral valorando mis capacidades como profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 <i>Formulación del problema</i>	3
1.1.2 <i>Delimitación del problema</i>	3
1.2 Justificación del problema	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	4
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes investigativos	5
2.1.1 <i>Antecedentes Históricos</i>	5
2.1.2 <i>Antecedentes de la Organización</i>	7
2.1.2.1 <i>Ubicación Geográfica</i>	7
2.1.2.2 <i>Estructura y Organización</i>	7
2.1.2.3 <i>Actividades de la Compañía</i>	8
2.2 Marco teórico	9
2.2.1 <i>Ciencias administrativas</i>	9
2.2.1.1 <i>Administración de Talento Humano</i>	9
2.2.2 <i>Desempeño Laboral</i>	10
2.2.2.1 <i>Antecedentes de la Evaluación del desempeño</i>	11
2.2.2.2 <i>Evaluación de desempeño</i>	11
2.2.2.3 <i>¿Qué desempeño se debe evaluar?</i>	12
2.2.2.4 <i>Importancia de la Evaluación del Desempeño</i>	12
2.2.3 <i>Beneficios de la evaluación del desempeño</i>	13
2.2.4 <i>Responsables de la evaluación del desempeño</i>	14
2.2.5 <i>Función del departamento de recursos humanos</i>	15
2.2.6 <i>Tipos de evaluación del desempeño</i>	16

2.2.7	<i>Técnicas de Evaluación del Desempeño</i>	16
2.2.8	<i>Técnicas Graduales de evaluación de desempeño</i>	17
2.2.9	<i>Entrevista de la evaluación del desempeño.</i>	18
2.2.9.1	<i>Propósito de la entrevista de la evaluación del desempeño</i>	18
2.2.10	<i>Sistema De Evaluación Del Desempeño</i>	19
2.2.11	<i>Métodos de evaluación de desempeño</i>	19
2.2.11.1	<i>Método de Evaluación por Competencias</i>	19
2.2.12	<i>360° Feedback Premium</i>	23
2.2.12.1	<i>Objetivos del 360° Feedback Premium</i>	24
2.2.12.2	<i>Fases que comprenden el sistema de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados</i>	24
2.3	Idea a defender	26
2.4	Variables	26
2.4.1	<i>Variable Independiente</i>	26
2.4.2	<i>Variable Dependiente</i>	26
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		27
3.1	Modalidad de la investigación	27
3.2	Tipos de investigación	27
3.3	Población y muestra	27
3.4	Métodos, Técnicas e Instrumentos	28
3.4.1	<i>Métodos:</i>	28
3.4.2	<i>Técnicas de Investigación</i>	28
3.4.3	<i>Instrumentos</i>	28
3.5	Resultados	29
3.5.1	<i>Tabulación e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas al personal de la empresa L&M Seguridad Privada Cía. Ltda.</i>	29
3.6	Verificación de idea a defender	41
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		42
4.1	Título	42
4.2	Contenido de la propuesta	42
4.2.1	<i>Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias.</i>	42
4.2.2	<i>Objetivo</i>	42
4.2.3	<i>Desarrollo de la propuesta</i>	43
4.2.3.1	<i>Misión</i>	43
4.2.3.2	<i>Visión</i>	43
4.2.3.3	<i>Base legal de la empresa</i>	43
4.2.3.4	<i>Organigrama estructural</i>	44

4.2.4	<i>Situación actual de la compañía L&M seguridad privada.</i>	45
4.2.5	<i>Sistema de evaluación del desempeño por competencias.</i>	45
4.2.5.1	<i>PASO 1: Definición de las competencias de la Organización y/o del puesto según corresponda</i>	46
4.2.5.2	<i>PASO 2: Diseño del Formulario de evaluación de competencias de acuerdo al puesto de trabajo.</i>	51
	FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	53
	FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	54
	FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	56
4.2.5.3	<i>PASO 3: Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.</i>	57
4.2.5.4	<i>PASO 4: Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluados ..</i>	58
4.2.5.5	<i>PASO 5: Levamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que, en lo posible deberá ser realizada por con consultor externos para preservar la confidencialidad de la información.</i>	87
4.2.5.6	<i>PASO 6: Informe</i>	87
4.2.6	<i>Prototipo de Evaluación de Desempeño por competencias al personal Matriz Riobamba</i>	88
4.2.7	<i>Plan de Incentivos.</i>	95
	CONCLUSIONES	97
	RECOMENDACIONES	98
	BIBLIOGRAFIA	99
	ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Composición de la muestra.	27
Tabla 2-3:	Pregunta 1.....	29
Tabla 3-3:	Pregunta 2.....	30
Tabla 4-3:	Pregunta 3.....	31
Tabla 5-3:	Pregunta 4.....	32
Tabla 6-3:	Pregunta 5.....	33
Tabla 7-3:	Pregunta 6.....	34
Tabla 8-3:	Pregunta 7.....	35
Tabla 9-3:	Pregunta 8.....	36
Tabla 10-3:	Pregunta 9.....	37
Tabla 11-3:	Pregunta 10.....	38
Tabla 12-3:	Pregunta 11.....	39
Tabla 13-3:	Pregunta 12.....	40
Tabla 1-4:	Diccionario de Competencias.....	46
Tabla 2-4:	Perfiles requeridos en los puestos por niveles.....	51
Tabla 3-4:	Formulario de Evaluación por competencias al Nivel Directivo	53
Tabla 4-4:	Formulario de Evaluación por competencias al Nivel Ejecutivo	54
Tabla 5-4:	Formulario de Evaluación por competencias al Nivel Operativo	56
Tabla 6-4:	Manual de Funciones del Gerente General	59
Tabla 7-4:	Manual de Funciones de Asistente Administrativa.....	60
Tabla 8-4:	Manual de Funciones de Asesor Jurídico.....	62
Tabla 9-4:	Manual de Funciones de Responsable de Contabilidad	64
Tabla 10-4:	Manual de Funciones de Asistente de Contabilidad.....	65
Tabla 11-4:	Manual de Funciones de Responsable de Planificación.....	66
Tabla 12-4:	Manual de Funciones de Responsable de Ventas y Marketing.....	68
Tabla 13-4:	Manual de Funciones de Asistente de Ventas y Marketing.....	69
Tabla 14-4:	Manual de Funciones de Responsable de Talento Humano.....	71
Tabla 15-4:	Manual de Funciones del Asistente de Talento Humano 1	72
Tabla 16-4:	Manual de Funciones del Asistente de Talento Humano 2.	74
Tabla 17-4:	Manual de Funciones del Médico Ocupacional	75
Tabla 18-4:	Manual de Funciones del Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional.....	77
Tabla 19-4:	Manual de Funciones de la Trabajadora Social.....	78
Tabla 20-4:	Manual de Funciones del Responsable de Bodega.....	80
Tabla 21-4:	Manual de Funciones del Jefe de Operaciones.....	81
Tabla 22-4:	Manual de Funciones del Supervisor Operativo.....	83
Tabla 23-4:	Manual de Funciones del Guardia de Seguridad.....	84

Tabla 24-4: Prototipo de Evaluación de competencia aplicada en la Matriz Riobamba.	88
Tabla 26-4: Caso 1: Responsable del Departamento de Contabilidad.....	91
Tabla 27-4: Caso 2: Guardia de Seguridad.....	92
Tabla 28-4: Caso 3 Supervisor Operativo.....	94
Tabla 29-4: Plan de Incentivos	96

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1-2:	Ubicación de L&M	7
Gráfico 2-2:	Organigrama Estructural.....	8
Gráfico 3-2:	Funciones del Departamento de Recursos Humanos	16
Gráfico 4-2:	Métodos de Evaluación de Desempeño	17
Gráfico 5-2:	Tipos de Competencias Laborales	21
Gráfico 6-2:	Evaluación 360°	23
Gráfico 7-2:	Fases que comprenden el sistema de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados.....	24
Gráfico 1-3:	Pregunta N° 1	29
Gráfico 2-3:	Pregunta N° 2	30
Gráfico 3-3:	Pregunta N°3	31
Gráfico 4-3:	Pregunta N° 4	32
Gráfico 5-3:	Pregunta N° 5	33
Gráfico 6-3:	Pregunta N° 6	34
Gráfico 7-3:	Pregunta N° 7	35
Gráfico 8-3:	Pregunta N° 8	36
Gráfico 9-3:	Pregunta N° 9	37
Gráfico 10-3:	Pregunta N° 10	38
Gráfico 11-3:	Pregunta N° 11	39
Gráfico 12-3:	Pregunta N° 12	40
Gráfico 1-4:	Organigrama Estructural Actualizado.....	44
Gráfico 2-4:	Resultados Generales por tipo de evaluación.....	89
Gráfico 2-4:	Caso 1: Responsable del Departamento de Contabilidad	91
Gráfico 2-4:	Caso 2: Guardia de Seguridad.....	93
Gráfico 2-4:	Caso 3 Supervisor Operativo.	94

ÍNDICE DE ANEXOS

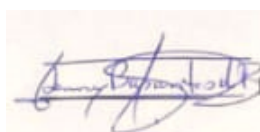
Anexo A: Cuestionario

Anexo B: Fotografías

RESUMEN

El presente trabajo de titulación denominado “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias para la empresa L&M Seguridad Privada Cía. Ltda., Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, tiene como finalidad orientar al talento humano al cumplimiento eficiente de sus actividades en función al compromiso de la compañía. Para ello, se realizó la aplicación de encuestas al personal administrativo y operativo en la oficina matriz, entrevistas al gerente general y responsable del área de talento humano, diccionario de competencias y la herramienta de evaluación del desempeño. Lo que permitió detectar las inexactitudes en el desempeño laboral y que no logra establecerse por la desactualización del manual de funciones y falta de un sistema de evaluación de forma técnica, para reducir el alto índice de rotación de personal existente. La evaluación de desempeño que se utilizó fue la de 360 grados la cual permitió dimensionar resultados a nivel de empoderamiento, compromiso y productividad, modelo aplicable a todos los involucrados de la empresa, así como las dificultades técnicas, sociales y económicas que la empresa afronta. Se recomienda realizar capacitaciones periódicas, aplicar el plan de incentivos anualmente, mejorar de las relaciones laborales, estabilidad y desarrollo profesional.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<SISTEMA DE EVALUACIÓN> <EVALUACION DEL DESEMPEÑO>
<COMPETENCIAS> <TALENTO HUMANO> <RIOBAMBA (CANTÓN)>



Ing. Jenny Lilian Basantes Ávalos, PhD
DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present degree work called “Design of a performance evaluation system by competencies for the company L&M Private Security Cia. Ltda., Chimborazo Province, Riobamba Canton, aims to guide human talent to the efficient fulfillment of its activities based on the company’s commitment. For this, the application of surveys to the administrative and operational personnel in the head office, interviews to the general manager and person in charge of the area of human talent, dictionary of skills and the tool of performance evaluation was carried out. This allowed us to detect inaccuracies in work performance and that cannot be established due to the outdated operations manual and lack of technical evaluation system, to reduce the high turnover rate of existing personnel. The performance evaluation that was used was the 360-degree one, which allowed us to measure results at the level of empowerment, commitment, and productivity, a model applicable to all those involved in the company faces. It is recommended to conduct periodic training, apply the incentive plan annually, and improve labor relations, stability, and professional development.

KEYWORDS: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<EVALUATION SYSTEM> <PERFORMANCE ASSESSMENT>
<COMPETENCES> <HUMAN TALENT> <RIOBAMBA (CANTON)>



INTRODUCCIÓN

Con la ejecución de este trabajo de titulación denominado “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias para la empresa L&M Seguridad Privada Cía. Ltda., provincia de Chimborazo, cantón Riobamba”, la compañía tendrá una herramienta técnica a su alcance para orientar al talento humano a realizar con más compromiso y profesionalismo sus actividades laborales correspondientes a su puesto de trabajo así como también el nivel directivo y responsables departamentales donde demostraran su capacidad de gestión para lo cual la presente investigación consta de cuatro capítulos en la que se detalla el problema de la investigación que la compañía presenta y se debe resolver por lo requiere de una guía técnica para lograr mejores resultados.

Se revisará conceptos de gerencia de talento humano herramientas de evaluación de desempeño y las competencias que debe existir dentro de una empresa además se determinará la situación actual de la compañía y así tener una visión amplia de la misma.

Dentro de la evaluación de desempeño por competencias se ha optado por la evaluación 360° por lo que se estableció un diccionario de competencias, manuales de funciones con las competencias requeridas por cada puesto de trabajo según el nivel directivo ejecutivo y operativo.

Por último, se detalla el proceso del sistema evaluación que debe ejecutarse con sus respectivos cuestionarios y rango de evaluación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La Empresa L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda. Presta servicios de vigilancia y seguridad privada tanto física como móvil, prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes, a través del uso de aparatos, dispositivos y sistemas electrónicos de seguridad y vigilancia y el uso de monitoreo por medio de centrales para recepción, verificación y transmisión de señales de alarma.

Su estructura organizacional está compuesta por un equipo directivo: gerente y responsables de áreas, un equipo administrativo: asistentes y auxiliares profesionales, un equipo operativo: supervisores y guardias de seguridad.

En la actualidad la empresa no cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales lo que origina que el personal que labora en los diferentes puestos de trabajo no tenga claro los objetivos de la empresa.

Es necesario recalcar que el Talento Humano de la compañía está sujeto a dos sistemas de relación laboral como el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) y el Código de Trabajo, la operatividad está regida al Ministerio del Interior y de Seguridad Ciudadana, para coordinar acciones y disminuir la inseguridad pública, por lo que cada departamento debe brindar el apoyo necesario para mejorar los procesos establecidos tanto internamente como externamente, por lo que se hace necesario el diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales al personal administrativo y operativo Guardias de Seguridad mismo que permita tener una mejora en la calidad del servicio, cumpliendo la metas organizacionales llevando así a la satisfacción de los clientes.

1.1.1 *Formulación del problema*

¿En qué medida el diseño de un sistema de evaluación basado en competencias contribuirá al mejoramiento del desempeño del talento humano de la empresa L&M Seguridad Privada Cía. Ltda.?

1.1.2 *Delimitación del problema*

Campo de Acción: Sector Servicios.

Aspecto: Diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño basado en competencias.

Área: L&M Seguridad Privada Cía. Ltda. Talento Humano. Provincia de Chimborazo.

1.2 *Justificación del problema*

La presente Investigación se efectuará en la empresa L&M de Seguridad Privada Cia.Ltda, es necesario realizar un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales para valorar la situación laboral que está cumpliendo el trabajador.

Su importancia está orientada a la actuación del colaborador con los objetivos de la empresa, su nivel de conocimiento habilidad, actitud y capacidad, consiguiendo una mejora en la calidad del servicio y cumpliendo con las necesidades del cliente en el proceso de Gestión del Talento Humano de la compañía que tiene como objetivo disponer de trabajadores con competencias y habilidades, para la prestación de servicios de seguridad integral.

La empresa no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño por lo que es necesario ejecutarla permitiendo el desarrollo y crecimiento laboral de los colaboradores, optimizando los procesos y competitividad de la compañía.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo General*

- Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales en la Empresa L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda. que permita mejorar el rendimiento laboral en la organización.

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico de competencias laborales del nivel administrativo y operativo sustentadas en el manual de descripción de funciones L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda.
- Determinar la metodología adecuada para obtener información propicia en el diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales.
- Diseñar una herramienta eficiente para la ejecución de un sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales a la empresa L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de la presente investigación se contará con el apoyo de libros, tesis, sitios web, referidos al problema de investigación que se muestra a continuación.

2.1 Antecedentes investigativos

2.1.1 *Antecedentes Históricos.*

La empresa L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda. ubicada en el cantón Riobamba, actualmente desarrolla sus actividades en las calles Francia y 12 de Octubre, no posee trabajos investigativos anteriores de este tipo, por lo que este trabajo constituye una base fundamental para el desarrollo adecuado la organización; proveyendo una guía clave de desarrollo de un sistema de evaluación por competencias.

Con base a lo señalado en el párrafo anterior, para la elaboración de esta investigación se ha tomado como referencia tesis de grados realizados en otras entidades públicas y privadas que, entre otros, se señala a continuación:

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en competencias para el talento humano del Hospital Básico de Colta “Dr. Publio Escobar G”

Conclusiones:

- Para concluir la Elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano contribuye a la generación de una serie de técnicas debidamente estructuradas y organizadas que permiten obtener información exacta clara y confiable sobre las competencias y necesidades del talento humano para complementarse en beneficio del desempeño.
- En términos generales el Sistema de evaluación de Desempeño direcciona acciones que propician cambios para el mejoramiento continuo de las y los Servidores Públicos que brindan atención a la comunidad.
- Al realizar un diagnóstico de cada uno de los perfiles de puestos nos encontramos con un aspecto favorable ya que la Institución trabaja en base al catálogo de competencias requerido por el Ministerio de Relaciones Laborales de esta manera se logró crear un

sistema que trabaje de forma simultánea con la Normativa dirigida a todas las Instituciones Públicas.

- Se determinó la metodología por medio de un diagnóstico de las competencias contempladas en cada perfil de puesto en base a un análisis Normativo que permitió conocer los requerimientos legales vigentes, de igual manera entrevistas y observaciones que permitieron entender los requerimientos institucionales, para una vez consolidados aplicar la teoría administrativa que conformada por las técnicas de Conducta Observable, Índices Críticos, Ponderación de frecuencias de conductas y Escalas de calificación Conductual, se logró diseñar un sistema adecuado y aplicable para la Institución.

“Diseño de un Sistema de Evaluación Del Desempeño basado en competencias para el área administrativa de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”

Conclusiones:

- Al realizar un diagnóstico de cada uno de los perfiles de puestos nos encontramos con un aspecto favorable ya que la Institución trabaja en base al catálogo de competencias requerido por el Ministerio de Relaciones Laborales de esta manera se logró crear un sistema que trabaje de forma simultánea con la Normativa dirigida a todas las Instituciones Públicas.
- Se determinó la metodología por medio de un diagnóstico de las competencias contempladas en cada perfil de puesto en base a un análisis Normativo que permitió conocer los requerimientos legales vigentes, de igual manera entrevistas y observaciones que permitieron entender los requerimientos institucionales, para una vez consolidados aplicar la teoría administrativa que conformada por las técnicas de Conducta Observable, Índices Críticos, Ponderación de Frecuencias de Conductas y Escalas de calificación Conductual, se logró diseñar un sistema adecuado y aplicable para la Institución.
- Con el Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias se lograron determinar 4 técnicas que trabajan bajo los grados de relevancia y niveles de desarrollo y frecuencias de aplicación que son las más adaptables a la realidad legal e institucional, determinando de esta manera un procedimiento adecuado para evaluar cada una de las competencias y otorgarle a la Dirección de Talento Humano una herramienta que sea útil para sus analistas para cumplir con los procesos y subprocesos de esta área.

2.1.2 Antecedentes de la Organización.

L&M DE SEGURIDAD PRIVADA, CIA. LTDA., se constituyó el 4 de mayo de 1999, obtuvo el permiso de operación en el Ministerio de Gobierno y Policía Nacional, el 1 de enero del 2002. Mediante escritura pública se constituye legalmente la Empresa L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda., para lo cual comparecen los señores Manuel Miguel Montes, Luis Vinicio Arévalo Buenaño, Edwin Ronny Machado Maliza y Carlos Arnulfo Portugal Ramírez; ante el señor Notario Séptimo de Riobamba, Abogado Italo Bedrán Riofrío. Inscrita y registrada la escritura en el Registro Mercantil número 135. El capital social de la Compañía al constituirse es de cuatrocientos dólares (\$400.00), dividido en doscientas participaciones nominativas y ordinarias de dos dólares cada una.

2.1.2.1 Ubicación Geográfica

En la actualidad la Empresa posee una oficina Matriz localizada en la ciudad de Riobamba, parroquia Lizarzaburo, sector de la ciudadela Bonilla Abarca en las calles Francia y 12 de Octubre, tiene 3 sucursales ubicadas en:

Sucursal 1: Ambato, provincia de Tungurahua, calles Av. Los Chasquis 05-112 Galápagos. 3

Sucursal 2: Santo Domingo de los Tsachilas.

Sucursal 3: Lago Agrio

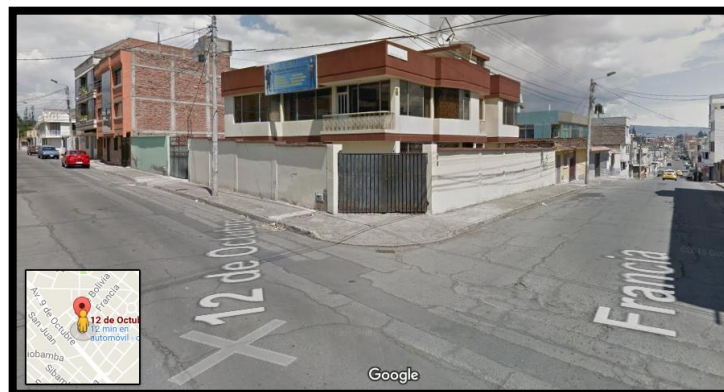


Gráfico 1-2: Ubicación de L&M

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

2.1.2.2 Estructura y Organización

L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA., es una empresa que opera en el mercado de la seguridad y vigilancia privada con una estructura sólida, donde cada colaborador tiene definidas sus funciones y responsabilidades, lo que facilita la coordinación y el control de cada

una de las actividades operativas y administrativas, cada puesto de trabajo y cada departamento tienen una persona que asume la responsabilidad del desempeño de todas las labores dentro de la prestación de servicio. Su estructura organizacional está actualizada de acuerdo a las necesidades del mercado.

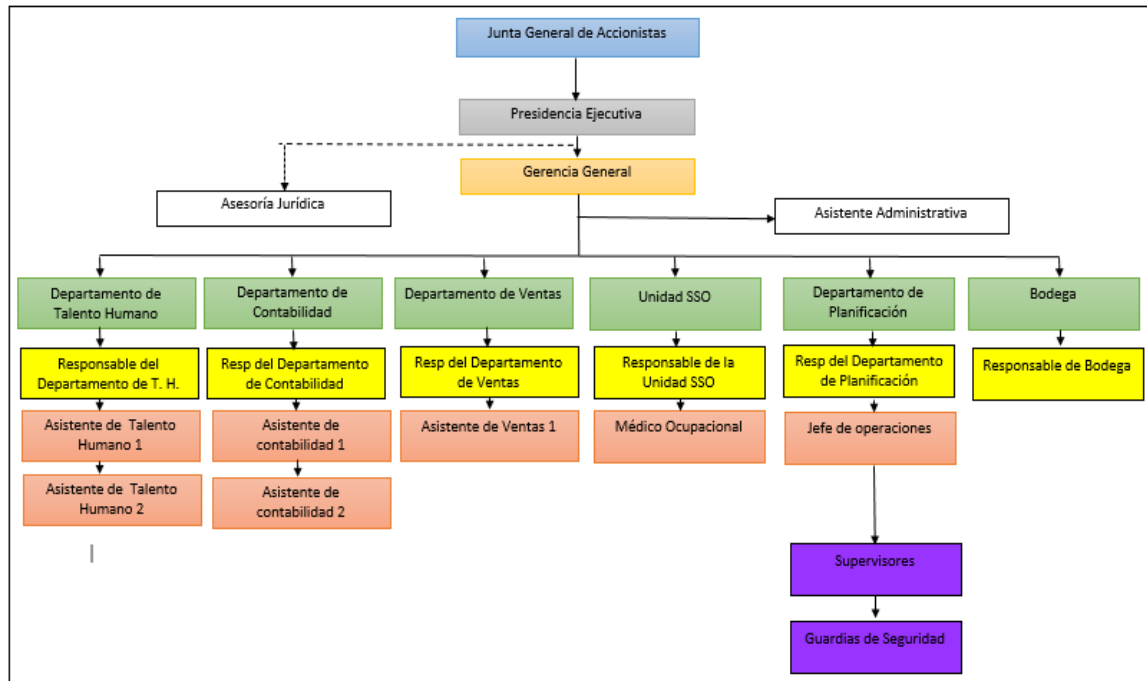


Gráfico 2-2: Organigrama Estructural.
Elaborado por: Samaniego, V. 2019

2.1.2.3 Actividades de la Compañía

En L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA., están listos para actuar en las necesidades de seguridad que el mercado requiere, con experiencia en todas las disciplinas de seguridad privada, avalada por certificaciones internacionales, hace que tengan la confianza de llegar al cliente con una propuesta práctica, implementando estrategias de vigilancia de acuerdo a la situación de la institución o bien a resguardar, siendo competitivos y teniendo presencia en los mercados exigentes, su fuerza es y será siempre el compromiso de ofrecer servicios y productos a la vanguardia, con altos estándares de calidad y seguridad.

- Guardias De Seguridad.
 - Comercial
 - Industrial
 - Aeroportuario
 - Portuario
- Seguridad Electrónica

- Servicio P.M.I.
- Asesoría En Seguridad

2.2 Marco teórico

El verdadero padre de la administración moderna es el industrial francés Henri Fayol quien se enfocó en las actividades de un gerente, argumentando que la administración era una actividad humana y es así donde surgió los 14 principios administrativos.

José Antonio Fernández Arena indica que la Administración es un ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de una estructura y otra vez del esfuerzo humano coordinado, es este el esfuerzo que debe ser evaluado para explotar y optimizar al máximo el aspecto intelectual. (Fernandez Arena, 1992, pág. 119)

2.2.1 Ciencias administrativas

Las ciencias administrativas tienen como fin el estudio de la empresa buscando que las personas colaboren de forma eficiente en un fin común, existen muchas ciencias un de ella es la administración del talento humano.

2.2.1.1 Administración de Talento Humano

La Administración es la manera de hacer las cosas dentro de una organización y de la mejor manera posible coordinando los recursos materiales con los recursos humanos.

Para Gary Desler se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y un trato justo para los empleados de la organización. Estas políticas incluyen la evaluación del desempeño (Dessler, 2011, pág. 2)

a. Objetivos de la Administración del Talento Humano.

Para (Chiavenato I. , 2007, pág. 122) los objetivos de la Administración del recurso humano se desprenden de los objetivos de la organización entera. Pero también se debe considerar los objetivos de sus socios.

Los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

De acuerdo a estos objetivos el Departamento de Talento Humano deberá dar un seguimiento al cumplimiento de dichos objetivos logrando eficiencia y eficacia en progreso administrativo de la organización.

b. Talento Humano

Son las personas que ingresan permanecen y participan en la organización, constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización, dotado de vocación encaminada al crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos. (Chiavenato I. , 2007, pág. 94).

Para Gary Dessler el capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización. Los gerentes necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas para recursos humanos al seleccionar, capacitar y motivar a esos empleados, así como para lograr que trabajen como socios comprometidos. (Dessler, 2011, pág. 9)

Partiendo de estos conceptos se entiende que el talento humano son individuos sean profesionales ejecutivos u obreros que aportan a las organizaciones conocimientos, experiencias y habilidades con un objetivo en común.

2.2.2 Desempeño Laboral

(Palaci, 2005, pág. 155) Plantea que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar en la organización de los diferentes episodios conceptuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez contribuirán a la eficiencia organizacional.

La mayoría de las organizaciones lo identifican como el cumplimiento exitoso de la misión, es decir, eficiencia y eficacia en todos los procesos de su gestión. Lo que requiere a su vez de

instrumentos de control y de evaluación que brinden información de cuan cerca o lejos se está de alcanzar los objetivos propuestos y tomar las acciones que correspondan. (Plá Lourdes, 2010)

El desempeño laboral entonces son las habilidades y aptitudes con las que un trabajador realiza sus actividades laborales en un periodo de tiempo, por lo cual debe ser evaluado.

2.2.2.1 Antecedentes de la Evaluación del desempeño

La Evaluación del Desempeño nace en las fuerzas armadas, principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de Evaluación, para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales. El WarDepartment de dicho país adoptó en 1917, este proceso de valoración, principalmente para los siguientes fines:

1. Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
2. Elegir luego a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
3. Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo

2.2.2.2 Evaluación de desempeño

Es una técnica de dirección que consiste en el proceso de revisión de lo realizado por un empleado durante un periodo –usualmente un año- por parte de un responsable jerárquico con el objetivo de analizar qué se ha hecho adecuadamente y qué no, sirve para sacar conclusiones del pasado que puedan servir para aumentar la eficacia de ese empleado para el futuro (Corral, 2007).

Para (Chiavenato I. , 2007, pág. 243) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

2.2.2.3 *¿Qué desempeño se debe evaluar?*

Al evaluar el desempeño de un trabajador nos interesamos en el desempeño de su puesto trabajo. El desempeño en un cargo varía por múltiples factores, algunos de ellos son: la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, las habilidades, destrezas y capacidades de una persona.

La profesora Chiavacci menciona los enfoques que se pueden utilizar para calificar el desempeño de una persona:

- **Habilidad-capacidades:** habilidades lingüísticas, facilidad de aprendizaje, habilidad interpersonal, habilidad de liderazgo, habilidad para tomar decisiones.
- **Comportamientos:** trabajo en equipo, cooperación, responsabilidad, puntualidad, honestidad.
- **Resultados:** calidad del trabajo, cantidad de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidentes, aumento en las ventas. (CHIAVACCI, 2008, pág. 4)

2.2.2.4 *Importancia de la Evaluación del Desempeño*

Las evaluaciones de Desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los colaboradores que permite:

1. Vinculación del personal al cargo
2. Entrenamiento
3. Promociones
4. Incentivos por el buen Desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
6. Auto perfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de Recursos Humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo a la mayor productividad
10. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
11. Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, de todas ellas consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso. Si se le indica que ha realizado un

buen trabajo, el colaborador se sentirá estimulado y creará que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la Organización.

El colaborador cuyos méritos son calificados se esforzará en sus tareas diarias porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo, sin embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la Evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación. (ACEVEDO, 2015).

2.2.3 Beneficios de la evaluación del desempeño

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

Beneficios para el gerente

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

Beneficios para el subordinado

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

Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato I. , 2007, págs. 248,249)

2.2.4 Responsables de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2007) de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, a la propia persona, al individuo y gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción. (pág. 244).

- a) El gerente:** En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación.
- b) La propia persona:** En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación
- c) El individuo y el gerente:** Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño lo cual es democrática, participativa, incluyente y muy motivadora.
- d) El equipo de trabajo:** Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más.
- e) El área de recursos humanos:** Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.
- f) La comisión de evaluación:** En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación

colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios.

- g) **Evaluación de 360°:** La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados.

2.2.5 Función del departamento de recursos humanos

La responsabilidad del área de recursos humanos recae en el diseño, implantación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño.

No es responsabilidad del área la realización material de la evaluación. Se encarga de la elección del modelo, la forma y la normativa de funcionamiento del sistema, como así también, de impulsar el sistema, controlar su aplicación e implementar las mejoras necesarias para mantenerlo vigente. Podemos concluir que sus tres funciones son:

1. Dar soporte y apoyo a todos los implicados en el sistema: ofrecer explicaciones y aclaraciones de distintos aspectos del sistema, estimulándolos a aplicarlo de acuerdo a cómo se ha definido.
2. Aplicar mecanismos de control sobre el sistema de evaluación.
3. Comunicar los resultados de la evaluación: se deben comunicar en forma objetiva, destacando las áreas de mejora del desempeño, planes de acción, datos cualitativos o cuantitativos y conclusiones (BRAZZOLOTTO, 2012, pág. 13)

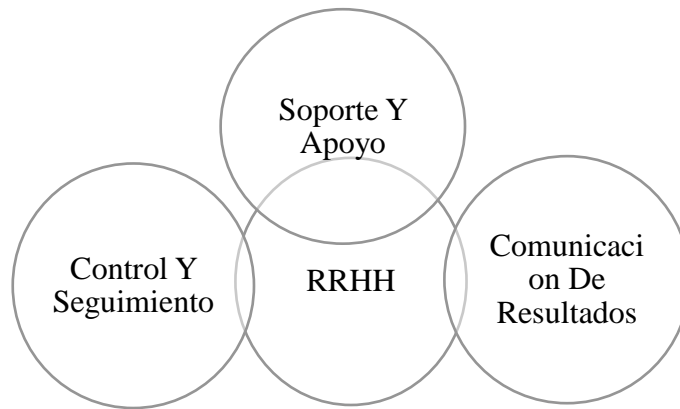


Gráfico 3-2: Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Fuente: (BRAZZOLOTTO, 2012, pág. 14)

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

2.2.6 Tipos de evaluación del desempeño

Para (Corral) los tipos de evaluación de desempeño, Según se preste más atención a los resultados (el “qué”, connotación más en línea con el término “rendimiento”) o a los comportamientos personales (el “cómo”, connotación más en línea con el término “actuación”), podemos distinguir tres tipos de ED:

- 1. Evaluación de resultados** (podrían etiquetarse como sistemas de evaluación de rendimiento)
- 2. Evaluación de factores de comportamiento** (sistemas de valoración de la actuación)
- 3. Sistemas mixtos** (sistemas de evaluación de desempeño) (pág. 14).

2.2.7 Técnicas de Evaluación del Desempeño

Existen numerosas técnicas para el diseño y la ejecución de la evaluación del desempeño. A continuación, se va a realizar un análisis completo de dichas técnicas identificando las características de cada uno de los métodos y sus ventajas e inconvenientes, lo que nos ayudará a decidir qué técnica es mejor para el diseño del sistema de evaluación del desempeño. (Serres, 2014, págs. 31-34)

MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN CARACTERÍSTICAS	MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL COMPORTAMIENTO	MÉTODOS DE EVALUACIÓN CON BASE EN LOS RESULTADOS	OTROS METODOS DE EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> • El diseño de estos métodos está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características que la compañía considera importantes. Son populares porque son fáciles de administrar • Sin embargo el uso de estos métodos o técnicas requiere un amplio conocimiento sobre el puesto ya que si no están bien diseñado darán resultados subjetivos y poco o nada realistas. • Las evaluaciones del desempeño por características tienden a ser imprecisas y subjetivas. Para evitarlo se pueden combinar con otras técnicas que no solo aporten información sobre las características del empleado sino también sobre sus comportamientos y conductas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los métodos basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción por lo que son mejores para el desarrollo de personas. Son los más usados, si bien no son los más objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización. • Los métodos basados en resultados son los más objetivos ya que evalúan los logros de los empleados y los resultados obtenidos como resultado de su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • También existen otros métodos que se caracterizan por el tipo de evaluación que se realiza y pueden incluirse en cualquiera de los grupos anteriores dependiendo de su diseño, es decir, se pueden convertir en técnicas basadas en características, comportamiento y resultados dependiendo de cuál sea el objetivo de la evaluación y la información que se pretenda conseguir

Gráfico 4-2: Métodos de Evaluación de Desempeño

Fuente: (Serres, 2014, págs. 31-34)

Elaborado por: Samaniego, V. 2018

Como se puede apreciar, existen muchos métodos para evaluar el desempeño. Éstos pueden combinarse dando lugar a modelos más elaborados y complejos que aúnan sus ventajas y atenúan sus inconvenientes. Sin embargo, la elección de la técnica o método para la evaluación, no es único factor decisivo a tener en cuenta a la hora de diseñar un SED.

Independientemente de la técnica o método que se utilice, conviene conocer cuáles son las características que contribuyen a la eficacia del sistema de evaluación, punto fundamental para este trabajo, puesto que habrá que tenerlas en cuenta a la hora de diseñarlo.

2.2.8 Técnicas Graduales de evaluación de desempeño

Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:

Evaluación de Desempeño Laboral de 90°. La evaluación de 90° es realizada por el jefe inmediato donde se mide el cumplimiento de los objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

Evaluación de Desempeño Laboral de 180°. En la evaluación de 180°, se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

Evaluación de Desempeño Laboral de 270°. La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180°, en esta evaluación intervienen el jefe inmediato o superior, existe una autoevaluación y actúa un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existieran, o por los pares que son los compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

Evaluación de Desempeño Laboral de 360°. La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc.

2.2.9 *Entrevista de la evaluación del desempeño.*

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación. (Chiavenato I. , 2007, pág. 268).

2.2.9.1 *Propósito de la entrevista de la evaluación del desempeño*

- 1.** Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño
- 2.** Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (retroalimentación) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados.
- 3.** Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.

4. Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo.
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada. (Chiavenato I. , 2007, págs. 268,269).

2.2.10 Sistema De Evaluación Del Desempeño

Un Sistema de Evaluación de Desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación individualizada de cada una de las personas en referencia a su involucración y motivación, en relación a una serie de parámetros establecidos de antemano, calibrando, por tanto, su aportación a la consecución de los objetivos globales de la organización. (García, 2014).

2.2.11 Métodos de evaluación de desempeño

Para el proceso de evaluación de desempeño laboral, pueden utilizarse varios métodos de acuerdo al tipo, características y necesidades de la empresa. Esta adecuación es de importancia para la óptima obtención de resultados.

Los principales métodos de evaluación son:

- Métodos de escala gráfica
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes gráficos
- Método de comparación por pares
- Método de evaluación por competencias

Por la cual se hace uso del método de evaluación por competencias que se verá a continuación en este trabajo de titulación.

2.2.11.1 Método de Evaluación por Competencias

De manera más amplia, la evaluación de desempeño basada en competencias, abarca un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades

relacionadas entre sí, que permiten reflejar desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo. Por otro lado, la evaluación por competencias establece un proceso de formación integral, el cual adopta una nueva visión y expectativa para la organización, midiendo la capacidad productiva de un individuo en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Existen diferentes tipos de competencias, las cuales reflejan un estudio integral de un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. (ROJAS, 2014)

a. Competencias

La competencia humana general es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. (Rodríguez Gilberto, 2007).

El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970. La Organización de Internacional del Trabajo define el término de competencias como la capacidad efectiva para llevar a cabo una efectiva actividad laboral plenamente identificada.

Podemos entender que las competencias son el conjunto de destrezas, capacidades, habilidades y aptitudes innatas o que se adquiere en un periodo determinado y que agrega valor a una actividad sea esta laboral.

b. Tipos de competencias laborales

Para el desempeño laboral la persona recurre a una combinación de los diferentes tipos de competencias que son:

1. Según su ámbito de aplicación, pueden ser básicas, generales y específicas:

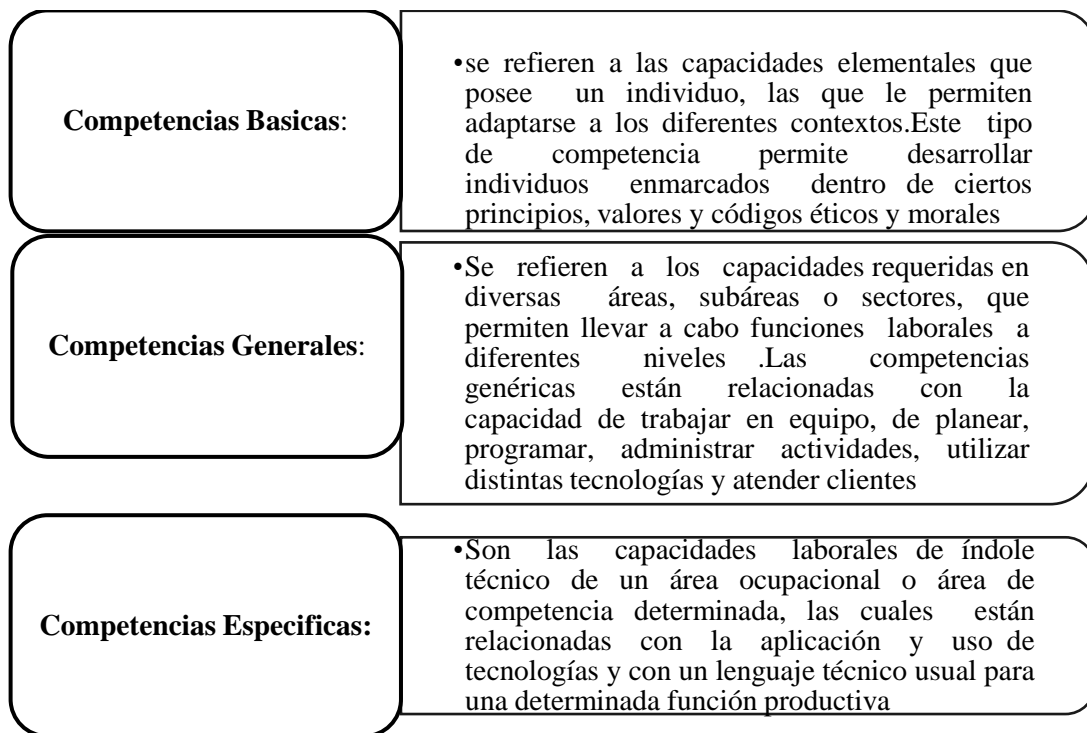


Gráfico 5-2: Tipos de Competencias Laborales

Fuente: (Intecap, 2003)

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

c. Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

- **Intención de hacer la evaluación de desempeño:** El gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.
- **Análisis de sistemas posibles:** Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, cada compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio
- **Confección del diccionario de competencias:** Tomando como referencia el paso anterior, los managers se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias es el medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas competencias a evaluar pueden ser:
 - Liderazgo
 - Integridad
 - Empowerment

- Iniciativa
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- **Diseño de la evaluación:** Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.
- **Comunicación:** Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa:
 - Pequeñas reuniones por sectores.
 - Reuniones generales (depende del tamaño de la empresa).
 - Vía Intranet.
 - Boletín interno extraordinario.
 - Cartelera, etc.
- **Entrenamiento a los involucrados:** Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.
- **Tiempo de evaluación:** Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc.). Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.
- **Contenidos de la evaluación:** Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.
- **Análisis del sistema:** El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos

materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.

- **Feedback y seguimiento continuo:** Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño. (Capuano, 2004)

2.2.12 360° Feedback Premium

¿En qué consiste la evaluación de 360° Premium?

El 360° Feedback Premium es un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Este hecho se basa en la importancia de que todas las personas involucradas en el proceso se sientan protagonistas, no sólo en la etapa de evaluación, sino en la etapa de conocer de qué manera fueron procesados los datos que aportaron. (Capuano, 2004)

Este tipo de evaluación es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas.



Gráfico 6-2: Evaluación 360°

Fuente: (Capuano, 2004, pág. 145)

Elaborado por: Viviana Samaniego.

2.2.12.1 *Objetivos del 360° Feedback Premium*

La siguiente propuesta a desarrollar plantea un conjunto de objetivos que, una vez llevados a cabo y cumplidos, permitirán evacuar las falencias de cualquier sistema de evaluación de desempeño que implementan la mayoría de las compañías:

- Optimizar el aprovechamiento de las competencias de los empleados.
- Satisfacer las necesidades y desarrollo profesionales de los empleados.
- Otorgar a la compañía un novedoso y actualizado sistema de evaluación de desempeño.
- Reducir gastos en procesos innecesarios y no satisfactorios.
- Favorecer la comunicación gerente-empleado. • Brindar la posibilidad a los empleados de descubrir competencias mediante la mirada enriquecedora de los miembros que lo rodean.
- Ofrecer a los empleados la oportunidad de incrementar sus ingresos monetarios gracias al desarrollo de sus competencias.
- Proporcionar un plan integral de capacitación a los empleados de acuerdo a sus reales necesidades. (Alles, 2005)

2.2.12.2 *Fases que comprenden el sistema de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados*

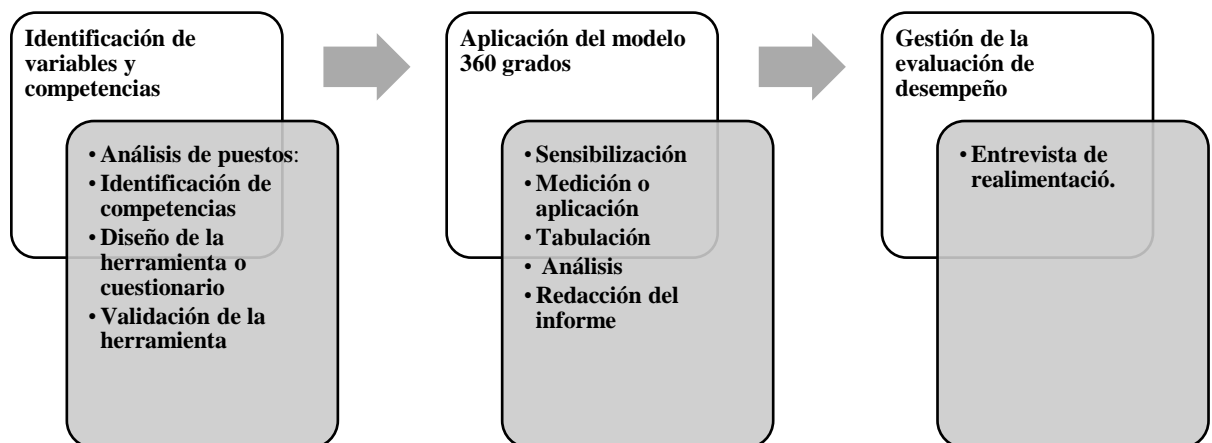


Gráfico 7-2: Fases que comprenden el sistema de evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados

Fuente: (Alles, 2005)

Realizado por: Samaniego, V. 2019

a. Identificación de variables y competencias

Coloca las bases para la evaluación, Se divide en cuatro etapas:

Análisis de puestos: Un comité evaluador junto a la unidad de recursos humanos desarrolla la descripción de los puestos de trabajo, define los requisitos de calificación, las responsabilidades y condiciones que cada plaza demanda. Muestra un concepto claro de las funciones y actividades que ejerce el evaluado y guía al encargado del desarrollo del proceso, para conocer los factores y competencias que se emplearán para realizar el instrumento de evaluación.

Identificación de competencias: Al aplicar la evaluación del desempeño, se revelarán las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados, y se identificarán las destrezas, habilidades, comportamientos y conocimientos necesarios que ellos poseen para realizar sus funciones.

Diseño de la herramienta o cuestionario: Después de que el comité evaluador y la unidad de recursos humanos establecen las competencias a evaluar, se realiza un cuestionario, con preguntas abiertas para sostener el anonimato de los evaluadores

Validación de la herramienta: Los encargados de desarrollar la evaluación del desempeño entregan el cuestionario a un determinado grupo de individuos que representan un nivel jerárquico. Para facilitar la realimentación y la identificaron de preguntas importantes.

b. Gestión de la evaluación de desempeño

En esta fase, los que asumen la evaluación del desempeño debe apoyar con todo lo necesario al personal, crear planes de acción que permitan que los empleados alcancen un óptimo desempeño, de acuerdo a los resultados arrojados en la evaluación.

Se divide como se detalla a continuación:

Entrevista de realimentación El momento cumbre del proceso muy importante, los encargados de la evaluación del desempeño, deben considerar que los resultados deben entregarse de manera sutil y amable al evaluado.

- **Identificación del área de fortaleza:** Se realiza con el fin de brindar de dar seguridad al trabajador sobre su rendimiento laboral y contiene aquellas áreas en las cuales el desempeño sobrepasa las expectativas.

- **Identificación del área de mejora:** Se comunica y redacta de forma que el empleado perciba que la empresa se preocupa por su desarrollo. (Alles, 2005)

2.3 Idea a defender

Con la aplicación del diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño por competencias, mejorará significativamente en el rendimiento de los colaboradores de la empresa L&M Seguridad Privada Cía. Ltda.

2.4 Variables

2.4.1 *Variable Independiente*

Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias.

2.4.2 *Variable Dependiente*

Desempeño laboral eficiente.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación

Las modalidades que se utilizará en el presente trabajo de investigación es cualitativa, ya que a través de la indagación se podrá determinar factores y cualidades tanto positivas y negativas el objetivo es el diagnostico de competencias laborales en un contexto natural basado en la realidad de las actividades realizadas.

3.2 Tipos de investigación

Para efecto de este trabajo en la empresa L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda., se utilizará la investigación de campo la misma que de forma directa permitirá la recopilación de datos y lograr tener información de primera fuente útil obteniendo visitas al departamento de talento humano, conversaciones y cuestionarios al personal, consulta y apoyo a docentes.

3.3 Población y muestra

Determinación de la unidad de estudio.

L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.

Población:

En el presente trabajo de investigación existen tres poblaciones: Personal Directivo Administrativo y Operativo, se tomará en cuenta para la investigación al personal que labora en la empresa L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda.

Muestra:

Para la realización de este trabajo de investigación se procede al cálculo de la muestra:

Tabla 1-3: Composición de la muestra.

Actores Involucrados	Cantidad
Personal Directivo	2
Personal Administrativo	16
Personal Operativo	532
TOTAL	550

Fuente: L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

$$n = \frac{z^2 pq N}{z^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,96^2 (0,10)(0,90)(550)}{0,05^2 (550 - 1) + 1,96^2 (0,10)(0,90)}$$

n= 110.6708942 = 110 encuestas

3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos

3.4.1 Métodos:

Inductivo - Deductivo.

Estos métodos ayudarán a la comprensión de cada individuo de la empresa, permitiendo analizar los puntos de vistas de cada uno de los colaboradores, su nivel de compromiso, sus aspiraciones y perspectiva en la organización al desarrollo de sus actividades laborales.

3.4.2 Técnicas de Investigación

La Encuesta

Se realizará encuestas direccionadas al personal que labora en la empresa L&M Seguridad Privada Cia Ltda., con la finalidad obtener información de primera mano realizando un cuestionario de preguntas cerradas.

Entrevista

Se realizará entrevistas donde se obtendrá información verbal más espontanea, abierta y actualizada con los colaboradores permitiendo una convivencia con el personal e identificando sus experiencias.

3.4.3 Instrumentos

En esta investigación se aplicará los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de encuesta
- Documentos electrónicos

La investigación, considerando que cuando se utilizan dos o más técnicas investigación, el resultado que se obtendrá será factible o de intervención social, el cual permitirá mejorar la situación de la empresa y su relación con los colaboradores, corrigiendo falencias que se presentan en el diario vivir.

3.5 Resultados

3.5.1 Tabulación e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas al personal de la empresa L&M Seguridad Privada Cía. Ltda.

1. ¿Considera usted que existe un organigrama adecuado dentro de la compañía?

Tabla 2-3: Pregunta 1

INDICADOR	F1	%
SI	106	96,36%
NO	4	3,64 %
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta realizada a L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda
Elaborado por: Samaniego, V. 2019



Gráfico 1-3: Pregunta N° 1

Fuente: Tabla N 2
Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis e Interpretación: De 110 funcionarios encuestados, 107 empleados corresponden al 96,36 % indica que si existe un organigrama adecuado y de forma clara lo que permite agilizar los procesos en la compañía mientras que el 3,64 % señala que no existe un organigrama adecuado.

2. ¿Tiene usted conocimiento de la misión de la compañía?

Tabla 3-3: Pregunta 2

INDICADOR	F1	%
SI	110	100%
NO	0	0%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta realizada a L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

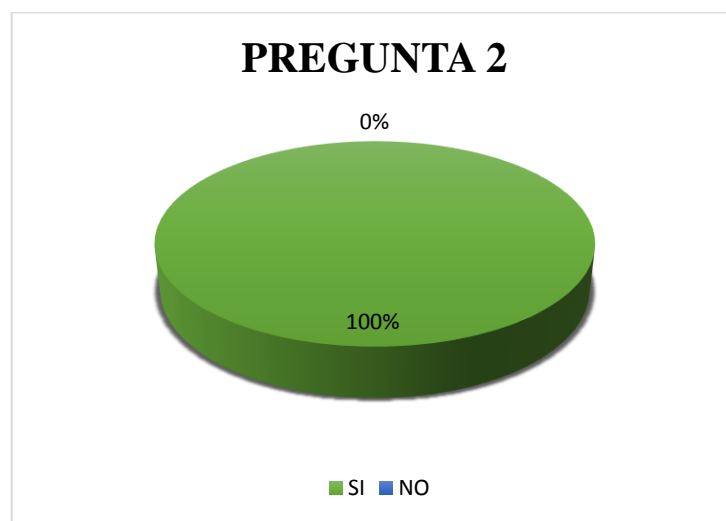


Gráfico 2-3: Pregunta N° 2

Fuente: Tabla N 3

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis e Interpretación: Los 110 encuestados tiene conocimiento de la misión el para qué existe la compañía este corresponde al 100% esto admite que la empresa tenga éxito.

3. ¿Tiene usted conocimiento de la visión de la compañía?

Tabla 4-3: Pregunta 3

INDICADOR	F1	%
SI	110	100%
NO	0	0%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta realizada a L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

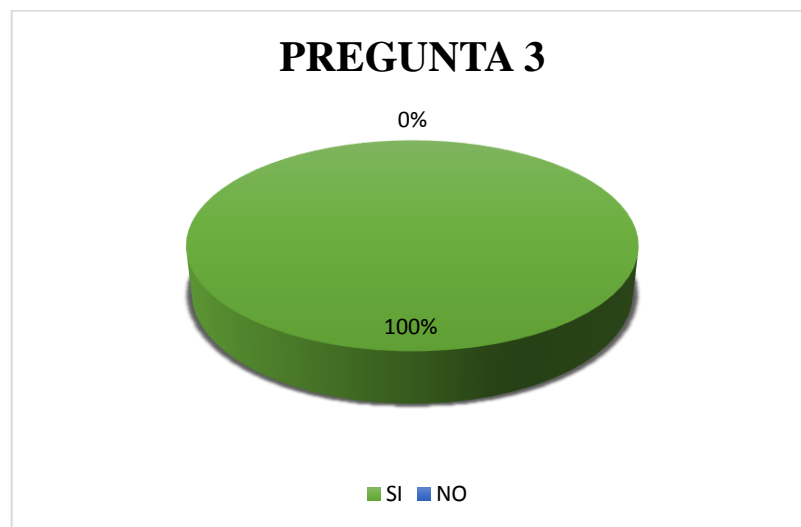


Gráfico 3-3: Pregunta N°3

Fuente: Tabla N 4

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis e Interpretación: Los 110 encuestados tiene conocimiento de la visión de la compañía al tener una expectativa real de expandir sus puestos de servicios de guardianía en otras ciudades este corresponde al 100% posicionándose en el mercado.

4. ¿Considera usted que existe desarrollo profesional al interior de la compañía?

Tabla 5-3: Pregunta 4

INDICADOR	F1	%
SI	43	39%
NO	67	61%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta realizada a L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda

Elaborado por: Samaniego, V. 2019



Gráfico 4-3: Pregunta N° 4

Fuente: Tabla N 5

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis e Interpretación: De los 110 encuestados El 61 % considera que no existe desarrollo profesional porque no logran alcanzar crecimiento desde el puesto de guardia de seguridad el 39 % de los encuestados cree que dentro de la compañía el trabajador puede llegar el nivel óptimo de conocimiento y desarrollarse según su carrera profesional.

5. ¿Tiene usted claro sus actividades a desempeñar?

Tabla 6-3: Pregunta 5

INDICADOR	F1	%
SI	102	93%
NO	8	7%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta realizada a L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda
Elaborado por: Samaniego, V. 2019



Gráfico 5-3: Pregunta N° 5

Fuente: Tabla N 6
Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis e Interpretación: El resultado es favorable de los 110 colaboradores el 93% de los empleados tienen clara las actividades que ejecutan diariamente de manera organizada y continua mientras que el 7 % de los encuestados no tienen clara sus actividades.

6. ¿Tiene usted claro el objetivo de sus actividades realizadas en la compañía?

Tabla 7-3: Pregunta 6

INDICADOR	F1	%
SI	102	93%
NO	8	7%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta realizada a L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda
Elaborado por: Samaniego, V. 2019

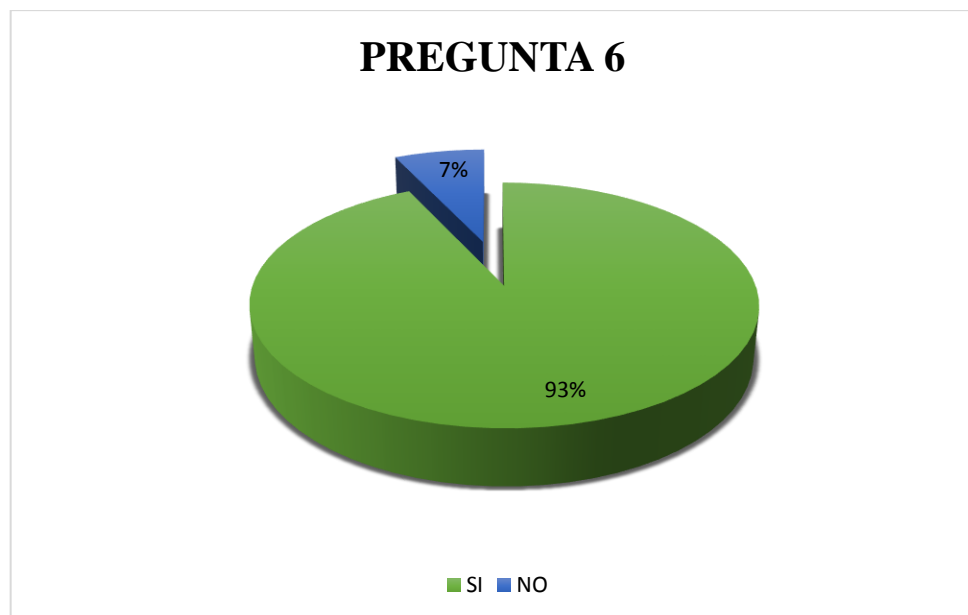


Gráfico 6-3: Pregunta N° 6

Fuente: Tabla N 7

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis e Interpretación: El resultado es favorable de los 110 colaboradores el 93% de los empleados tienen claro el objetivo de las actividades que realizan el cual permite que la planificación se cumpla y se logre con el cumplimiento las metas propuestas mientras que el 7% de los encuestados no tienen claro el objetivo de sus actividades.

7. ¿Su cargo a desempeñar es de acuerdo con sus competencias profesionales?

Tabla 8-3: Pregunta 7

INDICADOR	F1	%
SI	102	93%
NO	8	7%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta realizada a L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda
Elaborado por: Samaniego, V. 2019

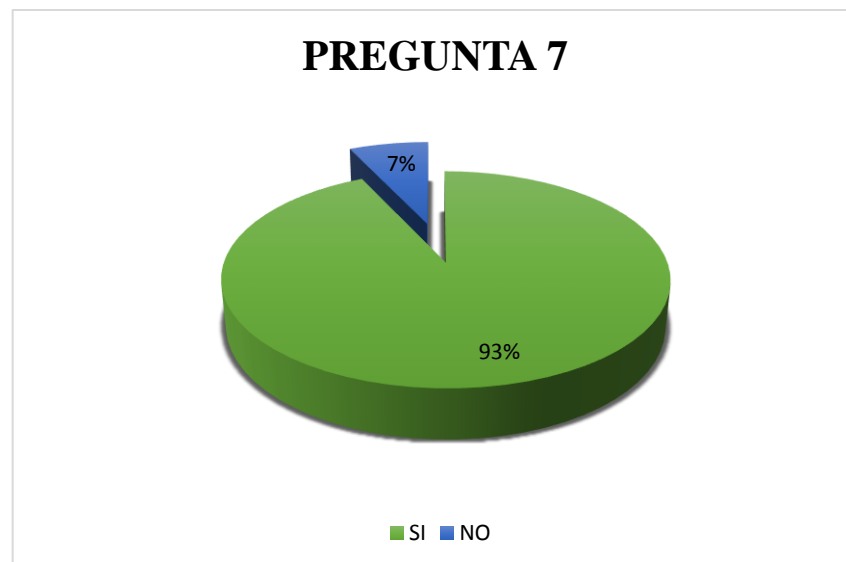


Gráfico 7-3: Pregunta N° 7

Fuente: Tabla N 8
Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis e Interpretación: El resultado es favorable del 100% de los encuestados el 93% considera que en el cargo que desempeñan pone en práctica sus competencias profesionales como las habilidades y destrezas que adquieren en el entorno laboral de la compañía, mientras que el 7% no está conforme con el cargo que desempeñan ya que no está de acuerdo a las competencias profesionales adquiridas.

8. ¿Qué relación lleva usted con su jefe inmediato?

Tabla 9-3: Pregunta 8

INDICADOR	F1	%
EXCELENTE	24	22%
MUY BUENA	55	50%
BUENA	31	28%
REGULAR	0	0%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta realizada a L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda
Elaborado por: Samaniego, V. 2019

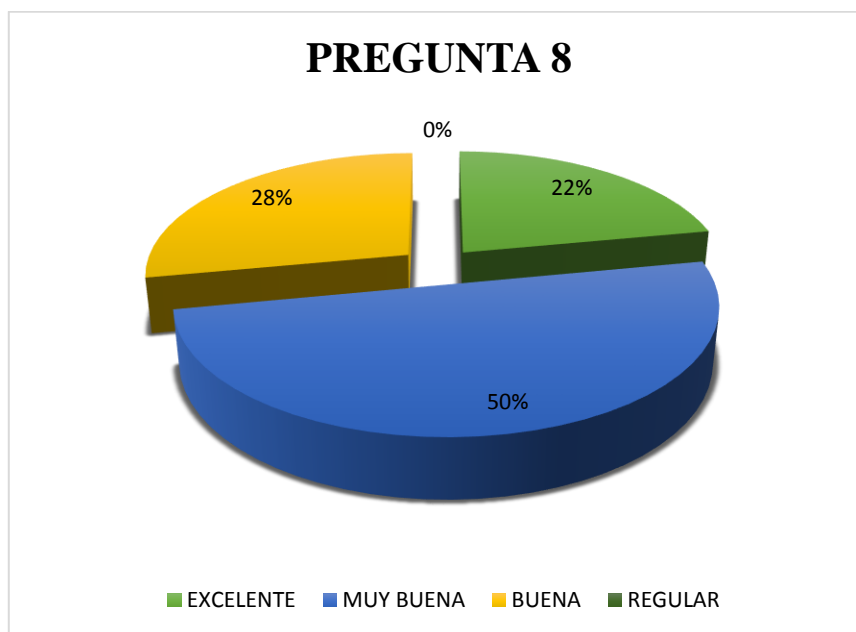


Gráfico 8-3: Pregunta N° 8

Fuente: Tabla N 9

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados el 50% mantiene una relación laboral muy buena con el jefe inmediato el 22% excelente y el 27 % buena lo cual indica que se trabaja con armonía y existe una buena comunicación y productividad de ambas partes.

9. ¿Qué relación lleva usted con sus compañeros?

Tabla 10-3: Pregunta 9

INDICADOR	F1	%
EXCELENTE	24	22%
MUY BUENA	41	37%
BUENA	39	35%
REGULAR	6	6%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta realizada a L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda
Elaborado por: Samaniego, V. 2019

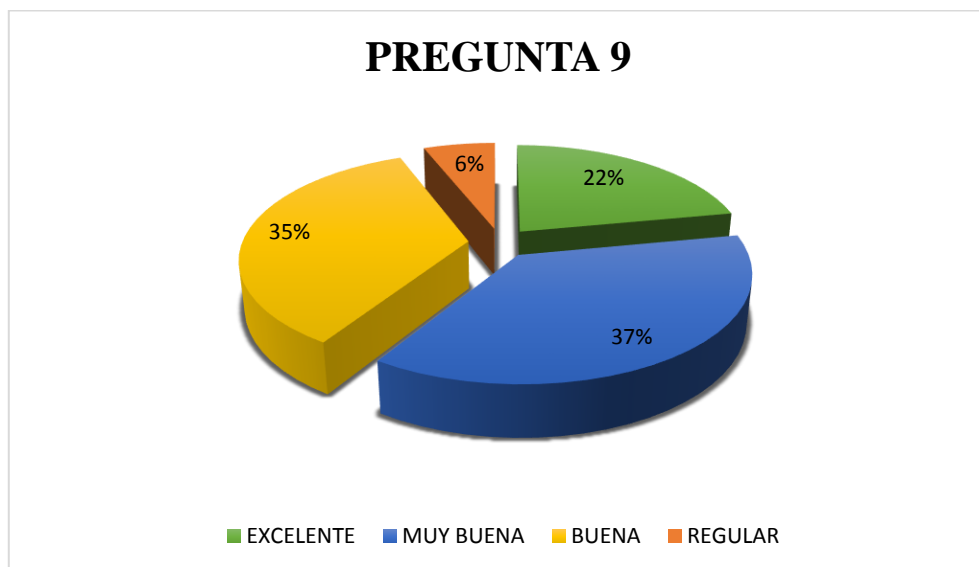


Gráfico 9-3: Pregunta N° 9

Fuente: Tabla N 10

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados el 22% mantiene una excelente relación laboral con sus compañeros el 37 % muy buena, el 35 % buena y el 6 % regular lo cual indica que existe una favorable comunicación y compañerismo donde se llega acuerdos en la compañía sin afectar las relaciones laborales.

10. ¿Considera usted que es necesario un incentivo o reconocimiento en el correcto cumplimiento de sus funciones asignadas?

Tabla 11-3: Pregunta 10

INDICADOR	F1	%
SI	110	100%
NO	0	0%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta realizada a L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda
Elaborado por: Samaniego, V. 2019



Gráfico 10-3: Pregunta N° 10

Fuente: Tabla N 11
Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis e Interpretación: la compañía sí reconoce el cumplimiento efectivo de los trabajadores por ello el 100% de los encuetados están de acuerdo con los incentivos económicos y reconocimientos al cumplir a cabalidad las actividades asignadas.

11. ¿Considera usted que existe estabilidad laboral?

Tabla 12-3: Pregunta 11

INDICADOR	F1	%
SI	14	13%
NO	96	87%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta realizada a L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

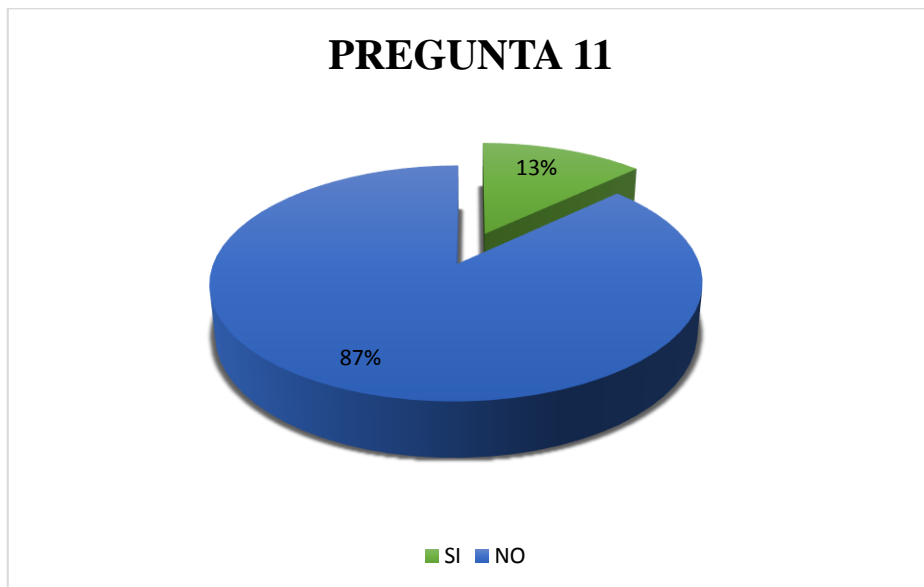


Gráfico 11-3: Pregunta N° 11

Fuente: Tabla N 12

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis e Interpretación: Del 100% de los encuestados el 87% considera que no existe estabilidad laboral debido a los contratos que realiza la empresa respecto al tiempo que la compañía presta los servicios de guardianía en un periodo determinado, el 13% quienes son la mayor parte del personal administrativo consideran que si existe estabilidad laboral debido a que llevan prestando sus servicios profesionales varios años y se han mantenido en los puestos de trabajo.

12. ¿Usted ha sido parte de un proceso de evaluaciones de desempeño laboral?

Tabla 13-3: Pregunta 12

INDICADOR	F1	%
SI	14	14%
NO	96	87%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta realizada a L&M de Seguridad Privada Cía.Ltda

Elaborado por: Samaniego, V. 2019



Gráfico 12-3: Pregunta N° 12

Fuente: Tabla N 13

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis e Interpretación: El 87% de los encuestados indican que no han sido parte de un proceso de evaluación de desempeño lo que permite su aplicación, el 14% indica que si han sido parte de un proceso de evaluación de acuerdo al cumplimiento de las actividades realizadas y no de manera técnica bajo en sistema de evaluación.

3.6 Verificación de idea a defender

Se aplicó una encuesta cerrada acerca de los aspectos que determinan la satisfacción del desempeño laboral en los colaboradores de la compañía. Se determinó dos tipologías

La primera es de los colaboradores comprometidos en este grupo el promedio es del 81% se caracterizan por conocer los aspectos generales de la compañía como es la visión, misión organigrama institucional, tienen claro sus actividades y el objetivo de las mismas a desempeñar, están conformes que su cargo está relacionado con sus competencias profesionales y consideran que el correcto desempeño debe ser reconocido, su relación con su jefe inmediato y sus compañeros es muy buena.

La segunda es de los colaboradores indiferentes en este grupo el promedio es del 19% de los colaboradores, reconoce que no existe estabilidad laboral debido a contratos temporales por lo tanto piensan que como trabajadores no logra alcanzar un desarrollo profesional en la compañía.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Título

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA L&M SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA. PROVINCIA DE CHIMBORAZO CANTÓN RIOBAMBA.”

4.2 Contenido de la propuesta

4.2.1 *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias.*

En este capítulo se elaborará un diseño de evaluación del desempeño basado en competencias para la compañía L&M de seguridad privada lo que permitirá tener una guía para comprobar el rendimiento laboral individual de forma objetiva e integral de los colaboradores empleando la metodología 360 grados por lo que se debe desarrollar para alcanzar calidad de trabajo.

Al emplear la metodología de 360 grados se busca que el colaborador obtenga una retroalimentación de su desempeño de las competencias claves que requiere el puesto y de su comportamiento de manera objetiva.

Para la elaboración de la propuesta se empleará la información dada por el departamento del talento humano de la empresa e información obtenida en las encuestas realizadas lo que nos a permitido establecer las competencias adecuadas en cada uno de los puestos de trabajo existentes en la compañía.

4.2.2 *Objetivo*

Objetivo General

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño por competencias para la empresa L&M Seguridad Privada Cía. Ltda.

4.2.3 Desarrollo de la propuesta

Después de haber fijado el modelo adecuado de evaluación de desempeño para la compañía hay que mencionar los procesos y subprocesos de reclutamiento y selección de personal que se realiza en la compañía L&M seguridad privada para posterior implementar el sistema de evaluación del desempeño así mismo es importante conocer la misión de la empresa su razón de ser y la visión sus aspiraciones a las que conllevan el desarrollo y crecimiento de la compañía.

Es importante considerar la estructura organizacional donde se fijan las actividades y responsabilidades en cada puesto de trabajo, así también los responsables de la evaluación con el modelo adecuado que se realizara para la empresa

Al iniciar el desarrollo del sistema de evaluación se procederá a mencionar la visión de la compañía, así como su base legal.

4.2.3.1 Misión

“Brindar seguridad y vigilancia tanto en las empresas públicas como en las privadas tanto a personas naturales como jurídicas con el fin de satisfacer las necesidades de seguridad integral enmarcado siempre en las normas de calidad con el personal adecuado y capacitado complementados con armamento y equipo de ultima tecnología que satisfacen las expectativas de nuestros clientes a nivel nacional”

4.2.3.2 Visión

“Liderar y ser reconocido en el mercado a nivel local regional nacional en el campo de la seguridad privada expandiendo sus servicios gracias a la calidad y confiabilidad de nuestro trabajo utilizando los mejores recursos y desarrollando al profesional más idóneo totalmente especializado y capacitado con el fin de ser más eficientes y eficaces”

4.2.3.3 Base legal de la empresa

La Empresa L&M Seguridad Privada, Cía. Ltda., para la prestación de sus servicios está sujeta a las normativas legales vigentes en el país como:

- Ley de Seguridad Social.
- Código Integral Laboral.

- Ley de Compañías.
- Ley de Seguridad, Vigilancia y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario.
- Código Tributario.
- Reglamento Interno.

La Empresa por sus actividades de orden administrativo y financiero debe emitir informes mensuales y anuales a los organismos competentes de control como:

- Ministerio del Interior.
- Superintendencia de Compañías.
- Servicio de Rentas Internas.
- Ministerio de Relaciones laborales.
- Policía Nacional.

4.2.3.4 Organigrama estructural

El grafico del organigrama estructural se debe tener en cuenta para tener conocimiento a quien se evaluara, así como a quien realizara dicha evaluación.

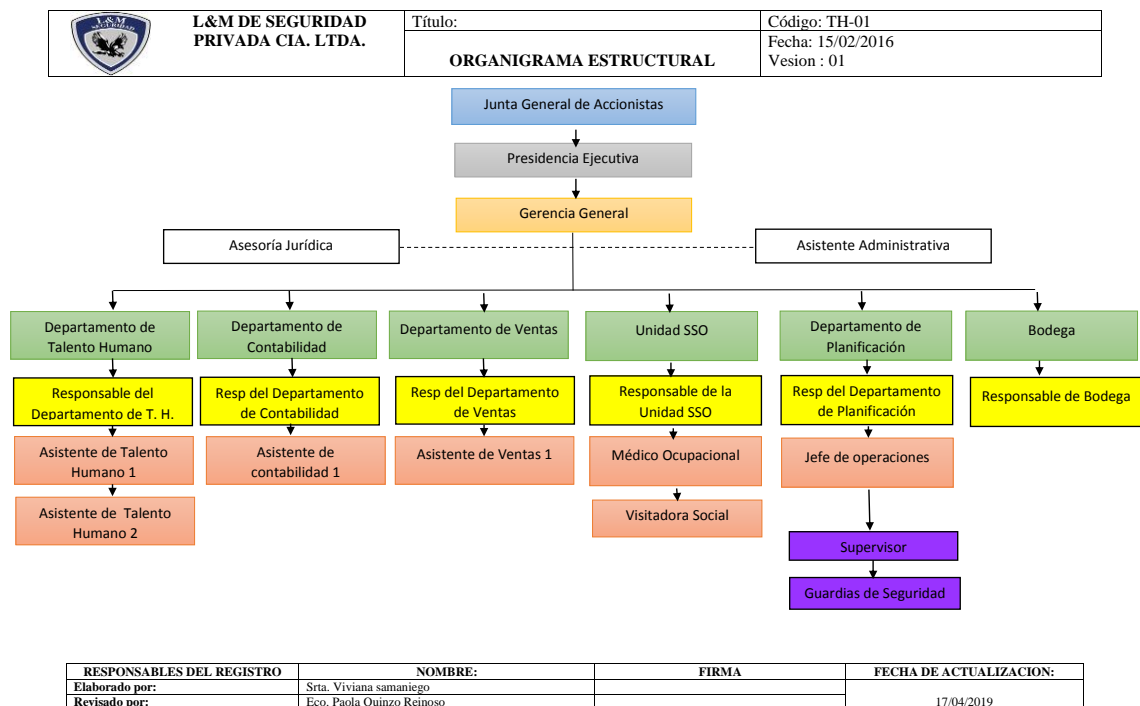


Gráfico 1-4: Organigrama Estructural Actualizado
Elaborado por: Samaniego. V. 2019

4.2.4 *Situación actual de la compañía L&M seguridad privada.*

El gerente general conjuntamente con la responsable del departamento de talento humano se encuentra en disposición de realizar y obtener un sistema de evaluación, en la actualidad la compañía no cuenta con un modelo de evaluación sistemático objetivo integral de la conducta de su personal, así como su rendimiento laboral, este modelo de evaluación servirá como guía y aplicación en futuras evaluaciones desarrollando un modelo de competencias para todos los puestos.

El talento humano de la compañía que proporciona seguridad es contratado después de una selección rigurosa, previa aprobación de cursos de capacitación, al personal se le aplica exámenes de selección para asegurar la solvencia moral y profesional, así como una capacitación en las funciones que deben desarrollar, el personal administrativo es contratado después de una convocatoria realizada, pruebas psicológicas como también pruebas de conocimientos, luego se realiza entrevistas a los 5 mejores puntuados previas pruebas realizadas y por último se procede a la contratación, una vez realizados los siguientes procesos el personal de la compañía se rigen en base a un manual de funciones la cual no está en conocimiento de los colaboradores, las competencias de cada puesto de trabajo no están identificadas y sus actividades diarias son ejecutadas por disposiciones diarias del jefe operativo, supervisores y personal directivo.

El desconocimiento de las actividades y el no identificar las competencias adecuadas genera novedades diarias en los puestos de trabajo y el retraso en el cumplimiento del trabajo.

La situación actual de la empresa se evidencia en el alto índice de novedades en los puestos de servicio y en los retrasos que existe en la realización del trabajo las actividades en ciertos puestos de trabajo no están definidas o no están a conocimiento del colaborador esto se debe a que el personal no se siente comprometido con los objetivos de la compañía y la falta de evaluación al personal.

4.2.5 *Sistema de evaluación del desempeño por competencias.*

- El departamento de talento humano de la empresa deberá ejecutar los siguientes pasos:
- Definición de las competencias de la organización y/o del puesto según corresponda.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: autoevaluación, superior, par, clientes Es importante mencionar que estas evaluaciones serán anónimas.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.

- Levamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que, en lo posible deberá ser realizada por con consultor externos para preservar la confidencialidad de la información.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación (Departamento de Talento humano y Gerencia)
- Informes: solo al evaluado.

4.2.5.1 PASO 1: Definición de las competencias de la Organización y/o del puesto según corresponda

Tabla 1-4: Diccionario de Competencias.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS			
ADAPTABILIDAD			
Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Suele amoldarse a los cambios de una manera adecuada, guiando a otros a ver en las nuevas tendencias oportunidad de desarrollo y crecimiento.	Suele amoldarse a los cambios de una manera adecuada, guiando a otros a ver en las nuevas tendencias oportunidad de desarrollo y crecimiento.	Suele amoldarse a los cambios de una manera adecuada, guiando a otros a ver en las nuevas tendencias oportunidad de desarrollo y crecimiento.	Suele amoldarse a los cambios de una manera adecuada, guiando a otros a ver en las nuevas tendencias oportunidad de desarrollo y crecimiento.
ANÁLISIS NUMÉRICO			
Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Analiza, organiza y presenta datos numéricos complejos. Resalta lo más importante y significativo de los datos obtenidos.	Analiza, organiza y presenta datos numéricos complejos. Resalta lo más importante y significativo de los datos obtenidos.	Analiza, organiza y presenta datos numéricos complejos. Resalta lo más importante y significativo de los datos obtenidos.	Analiza, organiza y presenta datos numéricos complejos. Resalta lo más importante y significativo de los datos obtenidos.
CAPACIDAD INDUCTIVA			
Capacidad, disponibilidad y voluntad para orientar, inducir o re-inducir a compañeros de trabajo en el conocimiento de las políticas, normas, directrices y en general los cambios de la organización, con miras a coadyuvar paso a paso a una mejor adaptación de éstos a los requerimientos.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Actúa referenciado en los cambios de la organización tanto en	Está consciente de la importancia de la orientación que debe	Tiende a integrar a las personas nuevas en concordancia con lo que la	Se esfuerza e involucra en la inducción o reinducción, aunque a

políticas como en normas y procedimientos completo, lo que le permite tener perspectiva amplia de los que utiliza para inducir o reinducir a otros.	darse en el puesto de trabajo, para que las personas puedan adaptarse más rápidamente. Actúa en consecuencia	organización establece.	veces no aporta la dedicación que este programa debe tener, lo que lo a cometer omisiones que restan efectividad a dicho proceso.
COMPROMISO			
Apoya decisiones comprometiéndose por completo en el logro aun en situaciones difíciles, establecer para sí mismo objetivos de desempeño altos.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
apoya todas las directivas que recibe en pos del beneficio, establecer objetivos de alto nivel de desempeño, alta disciplina y productividad.	Apoya las directivas recibidas y transmite cumple casi siempre con los objetivos, alta conducta.	Fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.
COMUNICACIÓN			
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar ideas de forma clara y efectiva, capacidad de escuchar y comprender, capacidad de comunicar por escrito con condición y claridad.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y las formas adecuados para exponer diferentes situaciones, utiliza herramientas metodológicas para diseñar y preparar cada comunicación	es reconocido en su departamento por ser un comunicador confiable y por su habilidad de comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica sin ruidos evidentes con sus compañeros en forma oral o escrita	en ocasiones su comunicación oral o escrita no son bien interpretadas.
CREDIBILIDAD TÉCNICA			
Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás fundamentalmente en la comunidad de negocios sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.	Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece	Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos

	convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.	contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.	
DIRECCIÓN DE PERSONAS			
Capacidad para dirigir a su personal mediante el sano ejercicio de una autoridad concomitante con responsabilidad, el aporte de ejemplos y apoyo cuando sea requerido.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Se conduce como una persona que modela a otros a través de su ejemplo, ejerciendo una influencia y credibilidad para que sus colaboradores se plieguen decididamente a los cometidos buscados.	Muestra capacidad para dirigir mediante el uso responsable de los medios legítimos a su disposición	En términos generales logra a través de otros los cometidos preestablecidos.	Se le dificulta que los otros cumplan con sus instrucciones, En muchos casos debe insistir para que los demás respondan a sus propósitos
DIRECCIÓN DE PERSONAS			
Capacidad para dirigir a su personal mediante el sano ejercicio de una autoridad concomitante con responsabilidad, el aporte de ejemplos y apoyo cuando sea requerido.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Se conduce como una persona que modela a otros a través de su ejemplo, ejerciendo una influencia y credibilidad para que sus colaboradores se plieguen decididamente a los cometidos buscados.	Muestra capacidad para dirigir mediante el uso responsable de los medios legítimos a su disposición	En términos generales logra a través de otros los cometidos preestablecidos.	Se le dificulta que los otros cumplan con sus instrucciones, En muchos casos debe insistir para que los demás respondan a sus propósitos
ÉTICA			
Implica actuar éticamente en el trabajo sin mentir ni engañar; no ocultar información relevante; respetar la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizarla en beneficio propio; actuar en consonancia con lo que se considera importante.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Trabaja según sus valores, aunque conlleve un importante costo o riesgo personal. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Es un modelo en su organización, de comportamiento ético	Actúa según sus valores, aunque no sea fácil. Admite públicamente que ha cometido un error. La verdad está por sobre las relaciones de amistad o los beneficios personales. Respeta en forma estricta la	Actúa en consecuencia con sus valores y creencias, es para él un orgullo ser honrado y honesto y veraz en las relaciones con los demás, y con la organización. Da a todos un trato equitativo y le preocupa que todos actúen en forma honesta y ética	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo, reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

y respeto a las personas, y un paladín de la conducta ética ante sus iguales y superiores	confidencialidad de la información, y no la utiliza en beneficio propio.		
LIDERAZGO			
Es la habilidad necesaria para orientar a los grupos humanos en una dirección determinada, habilidad para determinar objetivos			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
orienta la acción determinada de los grupos a una sola dirección, motiva y transmite confianza, maneja el cambio para obtener competitividad y efectividad.	El grupo lo ve como un líder fija objetivos realiza feedback sobre las diferentes opiniones.	Puede fijar objetivos y el grupo lo acepta	el grupo no lo percibe como un líder, dificultad en establecer objetivos.
ORIENTACIÓN AL SERVICIO			
Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Se mantiene pendiente y enfocado en el servicio que se debe prestar a otros, de una manera sumamente efectiva, siendo sensible a las necesidades de los demás.	Es proclive al servicio y hace lo posible por satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.	Cumple con el servicio a sus clientes, mediante la observancia de protocolos. Debe acudir a este tipo de guías o pautas para hacerlo	Se muestra con poca orientación al servicio. Falla en por omisión en detectar las necesidades.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Planifica y organiza procesos de trabajo de forma efectiva, con enfatizando el uso racional de los recursos implicados de un volumen e impacto sumamente alto en la institución. Muestra una alta efectividad en este cometido	Se involucra en la planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso adecuado de los recursos implicados. Muestra efectividad en este cometido	Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.	Intenta planifica y organizar sus procesos de trabajo, pero tiene fallas debido a que omite puntos de control importantes.

RESPONSABILIDAD			
Capacidad para asumir un sentido del deber a toda prueba y una propensión al cumplimiento de las responsabilidades que la organización le ha asignado, con total apego a los estándares de efectividad requerida.			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Es capaz de responder a los requerimientos de la organización asumiendo los compromisos que se derivan con total apego a los lineamientos y un sentido de responsabilidad indubitable, que sirve incluso de modelo a otros.	Aporta responsabilidad en cuanto a las tareas críticas asignadas, lo que le permite controlar plazos, procedimientos y resultados, que puedan afectar la calidad del trabajo.	Es responsable y aplica claramente métodos y procedimientos de trabajo con el fin de cumplir con su labor, de conformidad a las expectativas de la organización.	La planificación para llevar a cabo sus responsabilidades es insuficiente, pues tiene incumplimientos que afectan los resultados
TRABAJO EN EQUIPO			
Capacidad para cooperar y colaborar con los demás formar parte de un grupo y trabajar bajo un objetivo en común			
GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Fortalece el espíritu del equipo en la compañía, se preocupa por desarrollar otros departamentos en la compañía, se considera un referente.	Motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de trabajo, buen clima laboral y espíritu de colaboración, resuelve conflictos en los equipos de trabajo.	Solicita opinión de los demás, valora las ideas de los demás, tiene una actitud abierta y aprende de los demás promueve la colaboración y valora contribuciones de los diferentes puntos de vista.	Coopera, comparte, participa en los grupos de trabajo, mantiene informado a los demás y apoya a sus decisiones

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

a. Perfiles requeridos en los puestos

Tabla 2-4: Perfiles requeridos en los puestos por niveles

Perfiles requeridos en los puestos por niveles	
Nivel Directivo	
Liderazgo	A
Trabajo en Equipo	A
Dirección de Personas	A
Ética	A
Nivel Ejecutivo	
Credibilidad Técnica	A
Análisis Numérico	B
Trabajo en Equipo	A
Planificación y Organización	B
Responsabilidad	A
Capacidad Inductiva	B
Nivel Operativo	
Compromiso	A
Comunicación	A
Orientación al Servicio	A
Adaptabilidad	B

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

4.2.5.2 PASO 2: Diseño del Formulario de evaluación de competencias de acuerdo al puesto de trabajo.

Para elaborar la propuesta se elaboraron 18 formulario de evaluación de acuerdo a las competencias y funciones de cada puesto de trabajo por lo que son diferentes realidades de acuerdo al rol y actividad que desarrolla cada funcionario en el área directiva, ejecutiva y operativa de la compañía. , todos los formularios constan de 4 partes que se detallan a continuación:

1. Identificación
2. Competencias Especificas
3. Competencias Generales
4. Conducta Laboral

Escala de Valoración:

En el área de talento humano para realizar el cálculo de la evaluación de desempeño se determina la siguiente escala de valoración:

- 1.- **Inaceptable:** No alcanza el grado requerido, no permite atender las demandas de los usuarios
- 2.- **Deficiente:** Se aproxima al grado requerido, obtiene resultados al mínimo aceptable
- 3.- **Satisfactorio:** Cubre el grado requerido, mantiene un nivel aceptable de productividad
- 4.- **Muy Bueno:** Cumple los objetivos programados
- 5.- **Excelente:** Supera el grado requerido y metas programadas

RANGOS DE LA PLANTILLA DE EVALUACION

$$15 \text{ CONDUCTAS Y CINCO NIVELES} = 15 \times 5 = 75$$

$$75 - 15 = 60$$




$$60 / 5 = 12$$

Rango de 12 puntos

RANGOS				
Inaceptable	Deficiente	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
15-27	28-40	41-53	54-66	67-75

b. Formularios de evaluación por competencias por niveles

Tabla 3-4: Formulario de Evaluación por competencias al Nivel Directivo

 <p style="text-align: center;">L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA</p>	<p>Título: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</p>	<p>Código: ED- GG - 01</p>
		<p>Fecha: 24/05/2019</p> <p>Versión: 01</p>
I. IDENTIFICACION		
PUESTO: Gerente General		
NATURALEZA DEL PUESTO: Representa Judicial y Extrajudicialmente a la Empresa, Persona encargada de Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administración y proyección de la Empresa de acuerdo con las consideraciones y determinaciones de la Junta General de Socios y Accionistas.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO: Ing. Luis Vinicio Arebalo		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Ing.		
FECHA: Junio- diciembre 2019		
Escoja los niveles de evaluación según los siguientes criterios:		
<p>1.- Inaceptable: No alcanza el grado requerido, no permite atender las demandas de los usuarios</p> <p>2.- Deficiente: Se aproxima al grado requerido, obtiene resultados al mínimo aceptable</p> <p>3.- Satisfactorio: Cubre el grado requerido, mantiene un nivel aceptable de productividad</p> <p>4.- Muy Bueno: Cumple los objetivos programados</p> <p>5.- Excelente: Supera el grado requerido y metas programadas</p>		
II. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		NIVELES
LIDERAZGO		1 2 3 4 5
1. Motiva a sus colaboradores y orienta a la ejecución eficiente de sus actividades.		
2. Comunica los objetivos de su compañía y/o departamento a sus colaboradores.		
3. Favorece el desarrollo de las personas, captar talento, hacer que crezca su personal.		
TRABAJO EN EQUIPO		
1. Establece objetivos comunes para que los empleados trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas.		
2. Involucra al personal en la toma de decisiones de la compañía.		
3. Construye confianza con sus compañeros y personal a cargo.		
DIRECCION DE PERSONAS		
1. Es una persona apoyo en los momentos requeridos en la compañía.		
2. Identifica las carencias de su personal.		
3. Realizar una correcta distribución de las tareas a su personal.		

ETICA					
1. Asumen su responsabilidad seriamente y hacen todo lo posible para completar las tareas que se les encomiendan.					
2. Es leal, acta con diligencia y honestidad para realizar su trabajo.					
3. Actúa éticamente en el trabajo sin mentir, ni engañar y sin ocultar información de la compañía.					
RESPONSABILIDAD					
1. Asume sentido del deber a toda prueba.					
2. Se apega a los estándares de efectividad requerida en la compañía.					
3. Cumple con las responsabilidades asignadas.					
PUNTAJE OBTENIDO					
PORCENTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES.					
Firma de conformidad:					

EVALUADOR	EVALUADO				

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 4-4: Formulario de Evaluación por competencias al Nivel Ejecutivo

 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA	Título: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Código: ED- RC – 01 Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
I. PARTE IDENTIFICACION		
PUESTO: Responsable del departamento de Contabilidad		
NATURALEZA DEL PUESTO: Registro de las operaciones financieras de la empresa. Además, es la persona responsable de validar los registros contables, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el Proceso Administrativo Financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones de la empresa.		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO: Ing. María Fernanda Basantes		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Ing.		
FECHA: Junio- diciembre 2019		
Escoja los niveles de evaluación según los siguientes criterios: 1.- Inaceptable: No alcanza el grado requerido, no permite atender las demandas de los usuarios 2.- Deficiente: Se aproxima al grado requerido, obtiene resultados al mínimo aceptable 3.- Satisfactorio: Cubre el grado requerido, mantiene un nivel aceptable de productividad 4.- Muy Bueno: Cumple los objetivos programados 5.- Excelente: Supera el grado requerido y metas programadas		

II. COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES				
CREDIBILIDAD TECNICA	1	2	3	4	5
1. Demuestra conocimiento para la ejecución de las actividades asignadas.					
2. Aplica conocimientos técnicos en actividades rutinarias y predecibles.					
3. Busca y comparte mejores prácticas y procedimientos de trabajo.					
TRABAJO EN EQUIPO					
1. Establece objetivos comunes para que los empleados trabajen en equipo y persiguen las mismas metas.					
2. Involucra al personal en la toma de decisiones de la compañía.					
3. Construye confianza con sus compañeros y personal a cargo.					
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
1. Establece planes y programas que abarque los puntos claves de su cargo.					
2. Organiza los recursos en espacio y tiempo.					
3. Fija metas y prioridades a la hora de realizar una tarea.					
CAPACIDAD INDUCTIVA					
1. Tiene disponibilidad para orientar e inducir a sus compañeros de trabajo conocimiento.					
2. Coadyuva paso a paso a una mejor adopción de los requerimientos por la compañía.					
3. Manifiesta actitud positiva e induce a sus superiores y compañeros a usar eficazmente el tiempo en el cumplimiento de las actividades.					
ANALISIS NUMERICO					
1. Tiene la capacidad de organizar y analizar datos numéricos.					
2. Estudia y con detalle la información numérica resaltando los datos relevantes y llegando a realizar un análisis financiero.					
3. Chequea que la información numérica que recibe detectando los posibles errores en los cálculos.					
PUNTAJE OBTENIDO					
PORCENTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES.					
Firma de conformidad:					
----- EVALUADOR	----- EVALUADO				

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 5-4: Formulario de Evaluación por competencias al Nivel Operativo

 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA	Título: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	Código: ED- GS - 01
		Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
I. PARTE IDENTIFICACION		
PUESTO: Guardias de Seguridad		
<p>NATURALEZA DEL PUESTO. - Es la persona que se encarga de prestar servicios de vigilancia y protección de bienes inmuebles y del personal en el lugar correspondiente a su turno de trabajo de manera honesta, íntegra, profesional y respetuosa, tratando de evitar incendios, robos y cualquier otro daño que pudiera producir la entrada de personas no autorizadas.</p> <p>Además tiene como responsabilidad colaborar como personal de apoyo en el transporte de mercancías valiosas, dinero y valores.</p>		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO: Sres. Guardias de Seguridad		
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Ing.		
FECHA: Junio- diciembre 2019		
<p>Escoja los niveles de evaluación según los siguientes criterios:</p> <p>1.- Inaceptable: No alcanza el grado requerido, no permite atender las demandas de los usuarios</p> <p>2.- Deficiente: Se aproxima al grado requerido, obtiene resultados al mínimo aceptable</p> <p>3.- Satisfactorio: Cubre el grado requerido, mantiene un nivel aceptable de productividad</p> <p>4.- Muy Bueno: Cumple los objetivos programados</p> <p>5.- Excelente: Supera el grado requerido y metas programadas</p>		
II. COMPETENCIAS ESPECIFICAS		NIVELES
COMPROMISO		1 2 3 4 5
1. Toma conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo.		
2. Dedicar su mayor esfuerzo para lograr un trabajo con un alto estándar de calidad.		
3. Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos.		
TRABAJO EN EQUIPO		
1. Establece objetivos comunes para que los empleados trabajen en equipo y persiguen las mismas metas.		
2. Involucra al personal en la toma de decisiones de la compañía.		
3. Construye confianza con sus compañeros y personal a cargo.		
COMUNICACIÓN		
1. Mantiene un trato cordial y amable con el cliente compañeros y jefe.		
2. Reporta inmediatamente cada novedad relevante para las soluciones inmediatas.		
3. Da cumplimientos a las consignas generales del cliente y la empresa.		
ORIENTACION AL SERVICIO		
1. Tiene actitud y aptitud para comprender las necesidades de los clientes.		

2. Manifiesta una actitud positiva frente a la institución y clientes.					
3. Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.					
ADPTABILIDAD					
1. Establece cuáles son los principales retos y oportunidades que plantea el cambio la compañía.					
2. Se adapta a los cambios que realiza la empresa con respecto a los puestos de trabajo.					
3. Toma una decisión firme frente a esos desafíos y opciones disponibles dentro de la empresa.					
PUNTAJE OBTENIDO					
PORCENTAJE OBTENIDO					
OBSERVACIONES.					
Firma de conformidad:					
-----			-----		
EVALUADOR			EVALUADO		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

4.2.5.3 PASO 3: Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.

Responsables de la Evaluación de Desempeño por Competencia

El área de Talento Humano será la unidad responsable de exposición donde se explicará el que cuando y para qué y quienes intervienen en el proceso de evaluación de desempeño por competencias.

Se establecerá la evaluación de desempeño por competencias se aplicará una vez al año a todos los niveles (directivo, ejecutivo y operativo) de la empresa.

El proceso de evaluación de desempeño por competencias que se realice en la compañía estará ejecutadas y coordinadas por el departamento de Talento Humano bajo la responsabilidad de la Eco: Paola Quinzo, quienes se encargarán de programar las evaluaciones 360° para cumplir con los objetivos organizaciones. Y se tendrá en cuenta lo siguiente:

Evaluadores:

- a) **Clientes.** – Compañías que son clientes de la empresa.
- b) **Pares.** - Empleado que realice sus actividades en el mismo departamento de la persona evaluada con la misma jerarquía o similares funciones o responsabilidades.

- c) **Jefe Directo.** – Persona responsable del área o departamento.
- d) **Subordinado.** – Empleado con funciones y responsabilidades de la misma área dependiente del jefe inmediato.
- e) **Auto evaluación.** – Empleado con espíritu de auto corrección, ética de forma responsable.

Evaluados

- a) Gerente general
- b) Asistente Administrativa
- c) Abogado
- d) Responsable del departamento de Talento Humano
- e) Asistente 1 del departamento de Talento Humano
- f) Asistente 2 del departamento de Talento Humano
- g) Responsable del departamento de contabilidad
- h) Asistente de contabilidad
- i) Responsable del departamento de ventas
- j) Asistente de ventas
- k) Responsable de Planificación
- l) Responsable de la Unidad SSO
- m) Medico Ocupacional
- n) Visitadora Social
- o) Responsable de bodega
- p) Jefe de operaciones
- q) Supervisor
- r) Guardias de Seguridad

4.2.5.4 PASO 4: Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluados

Proceso de Ejecución de la Evaluación

1. Socialización de los conceptos de las competencias

Se debe socialización y entregar de manera física el 1 diccionario de competencias a cada colaborador de la compañía para conocimiento del tema.

2. Realización de las evaluaciones

Las evaluaciones están diseñadas para ser desarrolladas en un lapso de 10 min máximo en cada puesto de trabajo, llenando el formulario de evaluación de competencias, cabe recalcar que existen diferentes cuestionarios debido a la variedad de competencias diseñadas de acuerdo al puesto de trabajo

3. Tabulación de los resultados

Para la tabulación se considerará 3 ejemplos según la jerarquía del puesto de trabajo desde el más elevado, intermedio y bajo; La tabulación será de forma individual

4. Informe de resultados a gerencia

Tabla 6-4: Manual de Funciones del Gerente General

 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-GG - 01
		Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	GERENTE GENERAL	
DEPENDENCIA:	JUNTA GENERAL DE SOCIOS Y ACCIONISTAS	
REPORTA A:	PRESIDENTE Y JUNTA GENERAL DE SOCIOS Y ACCIONISTAS	
SUPERVISA A:	DEMÁS ÁREAS DE LA EMPRESA	
NATURALEZA DEL PUESTO: Representa Judicial y Extrajudicialmente a la Empresa. Además, es la persona encargada de Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administración y proyección de la Empresa de acuerdo con las consideraciones y determinaciones de la Junta General de Socios y Accionistas.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convoca a Junta General de Socios 2. Actúa como Secretario de la Junta General de Socios 3. Suscribir conjuntamente con el presidente, los certificados de aportación. 4. Organiza y dirige las dependencias de la Compañía. 5. Nombra y remueve al personal de la Compañía, fija sus remuneraciones y decide sobre las renuncias que fueron presentadas. 6. Suscribe con su sola firma, en representación de la Compañía todos los actos y contratos pertinentes a su giro normal. 7. Compra, vende e hipotecas inmuebles y en general celebra todo acto o contrato relativo a estos bienes que impliquen transferencia de dominio o imposición de gravámenes sobre ellos, interviniendo conjuntamente con el presidente y contando con la aprobación de la Junta General. 8. Suscribe junto con el presidente, los actos y contratos a nombre y en representación de la compañía según las disposiciones y los montos establecidos por la Junta 9. Contrata y acepta créditos. 		

10. Elabora y presenta a la Junta para su aprobación el presupuesto para el año siguiente.
11. Toma bajo su responsabilidad la caja y valores de la Compañía.
12. Presenta a la Junta General Ordinaria, la documentación que señala la Ley de Compañías.
13. Cuida y hace cumplir todas las leyes en cuanto a la tenencia de libros contables se refiere.
14. Subroga al presidente en caso de falta, ausencia o impedimento temporal de este.
15. Diseña, formula las políticas, planes y objetivos de la Entidad y someterlos a consideración de la Junta General de socios y accionistas.
16. Adopta Normas de Procedimientos interno o de trabajo y someter para la decisión de la Junta General de Socios y Accionistas.
17. Presenta el Balance Anual, el Estado de Pérdidas y Ganancias, así como las propuestas de distribución del beneficio social.
18. Inscribe en el mes de enero de cada año en el Registro Mercantil, la lista completa de los Socios y accionistas de la Compañía, con los nombres y apellidos, estado civil, domicilio y el monto del capital social aportado.
19. Suscribe, acepta, paga, endosa, protesta o cancela letras de cambio, pagarés mercantiles y más títulos de crédito.
20. Cumple y hace cumplir con las decisiones de la Junta General de Socios.
21. Efectúa por mandato de la Junta General de Socios, acciones, planes, programas y proyectos requeridos para el desarrollo armónico de la Empresa.
22. Mantiene bajo su dirección, los archivos de la sociedad.
23. Vigila el buen desempeño de los trabajadores y hace la mejor selección de los mismos.
24. Elabora un Informe anual sobre las necesidades de su gestión, informe que conjuntamente con el Balance General del ejercicio y demás documentos exigidos por la Ley serán presentados a la Junta General de Socios y Accionistas.
25. Cumple y hace que se cumpla, con los estándares y normativas de los sistemas de Gestión. (BASC, ISO, OSHAS, SGP).
26. Las demás funciones afines al puesto que por ley, reglamento o disposición superior se le encomendare.

EDUCACIÓN

Ingeniero(a) en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o Derecho, Comercial, con estudios de maestría o post grado en Alta Gerencia o Administración de Empresas o afines.

EXPERIENCIA

Actividades Gerenciales mínimo de tres años de experiencia a nivel de Dirección o alta Gerencia en el sector público o privado.

CONOCIMIENTOS

En Administración de Empresas, Microsoft Office, Alta Gerencia, normas BASC Versión 4:2012 y Normas ISO 9001:2008, entre otros.

COMPETENCIAS

- Comunicación
- Liderazgo
- Planificación y Organización
- Dirección de Personas
- Capacidad Inductiva

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 7-4: Manual de Funciones de Asistente Administrativa.



Título:

Código: MF-AG – 02


L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA.		
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	ASISTENTE DE GERENCIA	
RELACIÓN Y DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL	
SUPERVISA:	GERENCIA GENERAL	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO: Ser el apoyo en Gestión Administrativa de Gerencia General.</p> <p>Además, tiene como responsabilidad reconocer que las acciones se realicen dentro de la ley vigente, debe analizar y proponer resoluciones sobre casos particulares y documentos legales, así como tramitar la documentación de la empresa y colaborar en la redacción de toda clase de documentos.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza el trámite de la correspondencia Interna y Externa que recibe la Gerencia General 2. Elabora oficios, memorándums, circulares, actas entrega-recepción de la Gerencia General, y archiva los mismos en forma ordenada de acuerdo a la secuencia numérica. 3. Controla los oficios y actas entrega-recepción enviadas, en el Libro de Asistente de Gerencia y efectúa el seguimiento de la documentación remitida. 4. Comunica a Gerencia General con un mes de anticipación los documentos legales que están próximos a expirar y proceder con el trámite de renovación respectivo. 5. Asiste a las reuniones de la Junta General de Socios. 6. Planifica las actividades del Gerente General con el personal interno y con usuarios externos. 7. Registra documentos autorizados por el SRI, que justifiquen los gastos realizados por Gerencia General en los diferentes viajes que realiza inherentes a su función. 8. Emite criterios sobre la documentación que remiten a Gerencia General. 9. Realiza oficios para apertura de cuentas bancarias del banco internacional del personal que lo requiera. 10. Emite las órdenes para el despacho de combustible. 11. Informa diariamente a Gerencia General sobre las novedades que se presenten en los diferentes puestos de servicio. 12. Determina novedades en cada departamento en relación a los equipos de computación y copadoras de la Oficina Matriz, procede a comunicarse con el técnico para el mantenimiento preventivo y correctivo necesario, la solicitud del servicio se la realizará mediante un memorándum aprobado por Gerencia General. 13. Define las necesidades de cada departamento en relación a útiles y materiales de limpieza, dependiendo del stock que mantenga, compara y procede a la adquisición del faltante 14. Las demás funciones afines al puesto que por Ley, reglamento o disposición superior se le encomendare. 		
EDUCACION		
Ingeniero(a) en Administración de Empresas, Marketing, Comercio, Economía, Titulo de Secretariado Gerencial o afines		
EXPERIENCIA		
Se requiere un mínimo de un año de experiencia en actividades afines al puesto.		

CONOCIMIENTOS
Conocimiento en paquetes informáticos, redacción de documentos, Ortografía y Gramática.
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Comunicación - Compromiso - Orientación al Servicio - Planificación y Organización

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 8-4: Manual de Funciones de Asesor Jurídico.


 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-AJ – 03 Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	ASESOR JURÍDICO	
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL	
REPORTA A:	GERENCIA GENERAL	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO. -Asesoramiento e intervención en asuntos legales y jurídicos de la Empresa.</p> <p>Además, tiene como responsabilidad garantizar que las acciones se realicen dentro del marco legal vigente, para lo cual debe analizar y proponer resoluciones sobre casos particulares y documentos legales, así como tramitar la legalización de documentos de la Empresa y colaborar en la redacción de toda clase de documentos contractuales.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesora jurídicamente al nivel Directivo, ejecutivo, asesor, apoyo y operativo de la empresa. 2. Elabora minutas de poder especial. 3. Emite informes de carácter jurídico que sean solicitados por los superiores jerárquicos y jefes departamentales de la empresa. 4. Interviene en asesoría de los juicios y más acciones legales que la empresa tenga que asumir y además suscribir los escritos de defensa, por delegación del Gerente General. 5. Ejerce la representación jurídica de la empresa cuando se le autorice para tal efecto. 6. Propone y recomienda modificaciones legales que mejoren el desempeño de la empresa y de los contratos, de tal manera que se busque siempre la eficiencia y la eficacia. 7. Elabora, registra y legaliza el archivo del contrato en la página del SUT del personal 		

operativo y administrativo de la oficina matriz.
8. Emite un Informe semanal de legalización de contratos al Responsable de Talento Humano.
9. Cuida y vigila la correcta aplicación de leyes y normativas vigentes.
10. Absolución de consultas de las distintas áreas de la empresa: relacionados a temas legales y jurídicos; emitiendo informes, opiniones, absolución de consultas.
11. Elabora los escritos de vacaciones, paternidades, renunciaciones y notificaciones para el Ministerio de Trabajo.
12. Las demás funciones afines al puesto que por ley, reglamento o disposición superior se le encomendare.
EDUCACIÓN
Abogado(a) o Doctor(a) en Jurisprudencia con licencia profesional autorizada.
EXPERIENCIA
Se requiere un mínimo de un año en adelante de experiencia en actividades afines al puesto.
CONOCIMIENTOS
En paquetes informáticos, Nuevo código de la Niñez y Adolescencia, Conocimiento en áreas de lo penal, laboral y constitucional, entre otros.
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Comunicación - Compromiso - Responsabilidad - Capacidad Inductiva

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 9-4: Manual de Funciones de Responsable de Contabilidad


 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-RC – 04
		Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD	
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL	
REPORTA A:	GERENCIA GENERAL	
SUPERVISA A:	ASISTENTE DE CONTABILIDAD.	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO: Registro de las operaciones financieras de la empresa.</p> <p>Además es la persona responsable de validar los registros contables, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el Proceso Administrativo Financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones de la empresa.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registra a través del Sistema Microplus, los movimientos contables, tanto de ingresos como de egresos que se generan. 2. Elabora Balances, Estados Financieros e Informes a Gerencia General. 3. Aplica el Sistema de Contabilidad ordenado por la Ley, y demás disposiciones de la Superintendencia de Compañías. 4. Verifica la documentación sustentadora de los ingresos y los egresos. 5. Controla el manejo de los registros contables auxiliares. 6. Realiza inventarios de activos fijos, al menos 2 veces al año. 7. Controla el uso de las claves de los Bancos. 8. Conserva los archivos contables, de activos fijos y demás anexos exigidos por la normatividad externa e interna de la empresa. 9. Informa sobre la necesidad de recursos y las fuentes de ingresos, así como determinar la prioridad del pago de los compromisos que la Empresa mantenga con terceros. 10. Asesora a Gerencia General en planes económicos y financieros, tales como presupuestos. 11. Sugiere la aplicación de políticas contables. 12. Revisa la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes. 13. Realiza la declaración mensual de impuestos, en concordancia con el ATS 14. Elabora informes periódicos sobre el comportamiento contable, financiero y presupuestario. 15. Contabilización y cuadro de roles de pago vs. Planillas del IESS. 16. Las demás funciones afines al puesto que por ley, reglamento o disposición superior se le encomendare. 		
EDUCACIÓN		
Licenciado(a) o Ingeniero(a) en Contabilidad y Auditoría o títulos afines.		
EXPERIENCIA		
Se requiere un mínimo de uno a tres años de experiencia en actividades afines al puesto.		

CONOCIMIENTOS
Tributación, Presupuestos, Contabilidad, Sistema Integrado de Gestión Financiera, Recuperación de Impuestos, entre otros.
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Comunicación - Liderazgo - Compromiso - Credibilidad Técnica

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 10-4: Manual de Funciones de Asistente de Contabilidad.


 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-AC – 05
		Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	
DEPENDENCIA:	CONTADOR	
REPORTA A:	CONTADOR	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO. -Apoyar y colaborar con su Jefe inmediato en la realización de las operaciones tanto de ingresos y egresos derivados de la actividad.</p> <p>Además, es la persona encargada de asistir al Contador General en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registra toda la información en relación a pagos de sueldos, proveedores, reposiciones de caja chica, viáticos y anticipos. 2. Gestiona documentos recibidos y enviados, propios de su Dependencia. 3. Colabora en la elaboración de presupuestos, de acuerdo a las diferentes necesidades de cada departamento. 4. Elabora conciliaciones bancarias, contra saldos de flujo de caja. 5. Controla a la custodia de Caja chica, mediante arqueo de caja. 6. Verifica que los documentos emitidos y recibidos cuenten con las Normas y Reglamentos establecidos para su validación. 7. Emite los comprobantes de retención de las facturas de adquisiciones de acuerdo a la normativa tributaria vigente. 8. Gestiona pagos de sueldos al personal y a terceros. 9. Realiza el cálculo de las depreciaciones y su respectivo registro. 10. Elabora el anexo de los seguros pagados por anticipado. 11. Las demás funciones afines al puesto que por ley, reglamento o disposición superior se le encomendare. 		

EDUCACIÓN
Licenciado(a), Ingeniero(a) en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Administración de Empresas o afines.
EXPERIENCIA
Experiencia mínima de un año de experiencia en actividades afines al puesto.
CONOCIMIENTOS
Potenciación al cliente, Actualización Administrativa Tributaria, Normativa interna, Paquetes Contables e informáticos, entre otros.
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Comunicación - Planificación y Organización - Responsabilidad - Análisis Numérico

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 11-4: Manual de Funciones de Responsable de Planificación.

 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-RP – 06
		Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN	
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL	
REPORTA A:	GERENCIA GENERAL	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO. - Es la persona responsable de adecuar constantemente la estructura organizativa y funcional de la empresa, para satisfacer las necesidades que se presenten y mejorar la eficiencia y eficacia en la ejecución de los planes propuestos, posibilitando una mayor agilidad en el sistema organizativo- funcional.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora un cronograma de Trabajo mensual hasta el 30 de cada mes. 2. Realiza un informe mensual hasta el 05 del mes siguiente sobre el cumplimiento de las actividades programadas. 3. Planifica y controla las actividades que se realizan de acuerdo con el SIG. 4. Verifica el cierre de las no conformidades y observaciones, producto de las auditorías tanto internas como externas. 5. Elabora, ejecuta y da seguimiento a la planificación estratégica de la Empresa. 6. Realiza controles periódicos del equipo informático, instalaciones, archivo pasivo. 7. Socializa, capacita e induce al personal contratado en lo referente a los Sistemas de Gestión. 		

8. Coordina la aplicabilidad de simulacros y talleres de seguridad.
9. Custodia las llaves de toda la empresa.
10. Evalúa y da seguimiento a los procedimientos, planes, programas y proyectos de la Empresa.
11. Realiza la destrucción (dar de baja) uniformes, dotación, equipos y materiales en desuso.
12. Analiza los resultados de las políticas internas y busca mejoras para la eficiencia del servicio.
13. Apoya y realiza trámites empresariales con organismos externos ya sea de control o con clientes.
14. Se traslada a las distintas sucursales para realizar un control general del manejo de las mismas.
15. Elabora informes de las gestiones realizadas, indicando los logros y las limitaciones encontradas.
16. Da comunicación directa a BASC CAPITULO PICHINCHA, acerca de cualquier cambio relacionado que se produzca dentro de la Empresa.
17. Elabora y verifica el cumplimiento del Plan Operativo Anual
18. Identifica áreas críticas o posibles factores de riesgo, a efecto de tomar acciones pertinentes que puedan neutralizar potenciales efectos negativos para la Empresa.
19. Presiona y solicita los respaldos de información, a todos los funcionarios de la Empresa.
20. Las demás funciones afines al puesto que por ley, reglamento o disposición superior se le encomendare.

EDUCACIÓN

Egresado(a) o Ingeniero(a) en Administración de Empresas, Marketing, Comercial, Economía o afines

EXPERIENCIA

Se requiere un mínimo de un año de experiencia en actividades afines al puesto.

CONOCIMIENTOS

Direccionamiento Estratégico Empresarial, Administración de Recurso Humano y evaluación de proyectos – Conocimiento en paquetes informáticos, Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC Versión 3-2008 y Sistema de Gestión en calidad ISO 9001:2008, entre otros.


COMPETENCIAS

- Ética
- Comunicación
- Compromiso
- Planificación y Organización
- Responsabilidad

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 12-4: Manual de Funciones de Responsable de Ventas y Marketing.

 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-RV – 07
		Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	RESPONSABLE DE VENTASY MARKETING	
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL	
REPORTA A:	GERENCIA GENERAL	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO. - Es la persona responsable de Marketing y Ventas, así como también tiene la obligación de orientar las decisiones estratégicas de Gerencia General, detectando las tendencias, evolución, oportunidades y riesgos del mercado.</p> <p>Además, es la persona responsable de Planificar, dirigir, organizar y controlar el plan operativo de marketing y ventas, a fin de promover el incremento de usuarios del servicio de la Empresa, así como Coordinar con el área correspondiente todo lo concerniente a la Imagen Institucional.</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora el presupuesto de ventas, permitiéndole evaluar la consecución de los objetivos de la empresa. 2. Crea una base de datos con información actualizada y relevante de los clientes actuales que mantiene la Empresa 3. Presiona y coordina la legalización de los contratos con los clientes. 4. Mantiene contratos legalmente aprobados con los clientes. 5. Define en coordinación con Gerencia General, los anuncios de todos los materiales y elementos publicitarios como: catálogos, folletos, carteles, invitaciones, boletines, promoción y publicidad de los servicios prestados por la Empresa. 6. Gestiona con los clientes las fechas para proceder a la facturación por los servicios prestados, y les da el seguimiento correspondiente hasta que nos efectúan el pago. 7. Realiza los trámites necesarios para el cobro de los servicios que presta la empresa. 8. Mantiene un archivo actualizado de toda la documentación que se requiere, para participar en las licitaciones a través de la página del SERCOP. 9. Elabora bases administrativas, técnicas y demás antecedentes para las licitaciones que participa la Empresa, tanto en el sector público como privado. 10. Controla los procesos de licitaciones, informando permanentemente a Gerencia General sobre las novedades suscitadas. 11. Realiza las acciones necesarias para la captación de clientes potenciales para la Empresa. 12. Presenta informes mensuales a Gerencia General, sobre las ventas, competencia y clientes. 13. Mediante el sistema MICROPLUS, ingresa las facturas, cuyo reporte servirá como base para la declaración de impuestos. 14. Contrata y renueva pólizas según los requerimientos de los clientes. (De responsabilidad civil, garantía de fiel cumplimiento y del buen uso del anticipo) 15. Elabora encuestas para conocer las necesidades de los clientes, así como el nivel de satisfacción del servicio que ofrecemos. 16. Registra los cobros de los clientes en el sistema MICROPLUS. 		

17. Las demás funciones afines al puesto que por ley, reglamento o disposición superior se le encomendare.
EDUCACIÓN
Ingeniero/a en Comercio Exterior, Administración, Marketing, Economía y a fines.
EXPERIENCIA
Se requiere un mínimo de un año de experiencia en actividades afines al puesto.
CONOCIMIENTOS
Manejo de paquetes informáticos y contables, Tributación, Contables, publicidad y propaganda Introducción al mercado de valores, entre otros.
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Planificación y Organización - Responsabilidad - Dirección de Personas - Credibilidad Técnica

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 13-4: Manual de Funciones de Asistente de Ventas y Marketing.

 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título:	Código: MF-AV – 08
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 24/05/2019
		Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	ASISTENTE DE VENTAS Y MARKETING	
DEPENDENCIA:	VENTAS Y MARKETING	
REPORTA A:	RESPONSABLE DE VENTAS Y MARKETING	
NATURALEZA DEL PUESTO. - Es responsable del manejo del portal de Compras Públicas y sirve de apoyo para el desarrollo de las actividades del Responsable de Ventas y Marketing.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo del portal de compras públicas en la sección del Catálogo Electrónico. 2. Verifica, selecciona y analiza los procesos publicados en el SERCOP previa revisión de los TDR y certificación presupuestaria, cumpliendo con la normativa legal de Seguridad y Vigilancia Privada. 3. Prepara la documentación de los requisitos mínimos establecidos en los pliegos según las fechas del cronograma del proceso. 4. Realiza un seguimiento a los procesos aplicados en el portal de compras públicas con el fin de verificar la calificación del Contratista. 5. Coordina con los departamentos involucrados acerca de la información que requiere para participar en un proceso. 6. Revisa constantemente el portal de compras públicas, registra y comunica a su inmediato superior. 7. Asiste en la elaboración de informes de ventas, estadísticas y presupuestos. 		

8. Realiza tareas básicas de almacenamiento, archivo de información y documentación tanto física como digital de acuerdo a los protocolos establecidos.
9. Tramita la correspondencia del departamento de Ventas en coordinación con el responsable del área.
10. Brinda el soporte necesario para gestionar diariamente los cobros en coordinación con el responsable del departamento.
11. Da seguimiento a la cartera de vencida en coordinación con el responsable del departamento.
12. Prepara la documentación para la gestión del cobro del servicio, de acuerdo a la documentación solicitada en las órdenes de compra.
13. Realiza el reporte diario de los procesos a participar en las pujas con sus respectivos precios pisos.
14. Las demás funciones afines al puesto que por ley, reglamento o disposición superior se le encomendare.

EDUCACIÓN

Ingeniero/a o Egresado en Comercio Exterior, Administración, Marketing, Economía y a fines.

EXPERIENCIA

Un año (No indispensable)

CONOCIMIENTOS

Manejo de paquetes informáticos y contables, publicidad y propaganda Introducción al mercado de valores, entre otros.


COMPETENCIAS

- Ética
- Comunicación
- Compromiso
- Planificación y Organización
- Responsabilidad

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 14-4: Manual de Funciones de Responsable de Talento Humano.


 <p>L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA</p>	<p>Título: MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Código: MF-RTH – 09</p>
		<p>Fecha: 24/05/2019 Versión: 01</p>
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO	
DEPENDENCIA:	GERENTE GENERAL	
REPORTA A:	GERENTE GENERAL	
SUPERVISA A:	ASISTENTES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO. -Responsable de planear, controlar y coordinar el área de recursos humanos buscando mantener un clima laboral y ambiente de trabajo propicio para asegurar el buen funcionamiento de las actividades de los empleados de la empresa. Además, es la persona responsable de la planificación, coordinación, supervisión y ejecución de todas las actividades inherentes a la cancelación de los Salarios, Asignaciones y demás Remuneraciones que corresponda a los trabajadores a cambio de su labor; capacitación, desarrollo y crecimiento del Talento Humano de la Empresa.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planea, controla y evalúa el desempeño de las actividades relacionadas con la administración de personal. 2. Supervisa la correcta elaboración de los roles de pago de todo el personal, de acuerdo a los informes enviados por el jefe operativos. 3. Legaliza contratos supervisa los informes semanales de contratos debidamente registrados en la página del SUT, de acuerdo a los reglamentos de los organismos de control. 4. Supervisa el proceso de selección, inducción y capacitación del personal y vela por el bienestar económico y social de la Empresa. 5. Supervisa que los pagos al IESS, se realicen dentro de los parámetros legales. 6. Supervisa la contratación y actualización de la póliza de seguros del personal. 7. Realiza informes de cuadros de planillas, de descuentos individuales de los trabajadores, de procesos de selección de personal, entre otros. 8. Gestiona los anticipos y prestamos del personal. 9. Mantiene los archivos actualizados de anticipos, préstamos y varios descuentos. 10. Recibe quejas, sugerencias y propone soluciones a los problemas de los colaboradores. 11. Dar a conocer las políticas de la Empresa al personal y se asegura que se cumplan por completo. 12. Elaborar el presupuesto anual de los costos de mano de obra del personal operativo y administrativo. 13. Supervisa el pago de beneficios sociales al personal de la Empresa, de acuerdo a las leyes vigentes. 14. Elaborar un plan de capacitaciones anual interno y externo del personal administrativo y operativo conforme a las necesidades de cada departamento y hacer aprobar a Gerencia General. 15. Elabora el cronograma de vacaciones anuales del personal administrativo y Jefes Operativos. 16. Realiza el Anexo RDEP de todo el personal. 		

17. Analiza y propone mejoras a las disposiciones en materia de relaciones laborales, vigilando su cumplimiento.
18. Manejo de la página del SUPA de la empresa pagos de pensiones alimenticias y otros.
19. Analiza y dictamina las propuestas de cambio de personal, sueldos y prestaciones.
20. Las demás funciones afines al puesto que por ley, reglamento o disposición superior se le encomendare.
EDUCACIÓN
Egresado o Ingeniero en Administración de Empresas, Comercio, Economista o afines.
EXPERIENCIA
Se requiere un mínimo un año de experiencia en Administración de Recursos Humanos, asistente contable o administrativa.
CONOCIMIENTOS
Administrador de Recursos Humanos, Base legal del IESS Y MRL, paquetes informáticos, entre otros.
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en Equipo - Comunicación - Planificación y Organización - Responsabilidad - Dirección de Personas

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 15-4: Manual de Funciones del Asistente de Talento Humano 1

 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-ATH1 – 10
		Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO 1	
DEPENDENCIA:	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
REPORTA A:	RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
NATURALEZA DEL PUESTO. -Apoyar al Responsable de Recursos Humanos a efecto de que mantenga un clima laboral y ambiente de v trabajo propicio para asegurar el buen funcionamiento de las actividades de los empleados de la empresa.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora roles de pagos, de acuerdo a los informes emitidos por los Jefes Operativos. 2. Realiza los cálculos de los beneficios sociales para el personal de la Empresa. 3. Tramita avisos de entrada y salida del personal a través de la página del Ministerio de Relaciones Laborales. 		

4. Elabora cuadro de planillas, con el objetivo de cumplir con las obligaciones patronales.
5. Proporciona a Contabilidad toda la información que sirva como sustento legal, para realizar el asiento contable necesario.
6. Mantiene actualizada la base de datos de la Regional Sierra.
7. Vigila que los procedimientos referentes a capacitaciones, selección y reclutamiento se cumplan, como la entrega de diplomas y reconocimientos a las personas que reciben capacitación.
8. Evalúa y da seguimiento a las actividades del supervisor.
9. Mantiene un archivo con el registro de las supervisiones realizadas a los puestos de servicio de la ciudad de Riobamba.
10. Mantiene todos los registros necesarios concernientes al personal administrativo y operativo, conforme a las normas ISO y BASC.
11. Gestiona que las pólizas de vida que corresponden al personal de la empresa se mantengan actualizadas.
12. Controla y archiva los expedientes del personal que laboran en la provincia de Chimborazo.
13. Coordina con el Departamento de ventas, sobre el ingreso de nuevos clientes al sistema, para la elaboración de roles.
14. Envía roles de pagos individuales, cheques, contratos y liquidaciones a las sucursales de la sierra y costa para su respectiva legalización.
15. Las demás funciones afines al puesto que por ley, reglamento o disposición superior se le encomendare.

EDUCACIÓN

Egresado o Ingeniero en Administración de Empresas, Economía o afines

EXPERIENCIA

Se requiere un mínimo de un año de experiencia en Administración de Recursos Humanos o en actividades afines al puesto.

CONOCIMIENTOS

Administración de Recursos Humanos, Manejo del sistema del IESS y MRL, Manejo de sistemas contables.


COMPETENCIAS

- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Planificación y Organización
- Responsabilidad
- Análisis Numérico

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 16-4: Manual de Funciones del Asistente de Talento Humano 2.


 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-ATH2 – 11
		Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO 2	
DEPENDENCIA:	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
REPORTA A:	RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO. -Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el talento humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión del Departamento de Talento Humano.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza los cálculos para las liquidaciones del personal que se desvincula de la empresa, y gestiona el registro de las mismas en la página del SUT. 2. Gestiona la legalización y archivo de los roles de pago de todo el personal. 3. Controla y archiva los expedientes del personal que laboran en las sucursales de Santo Domingo, y Lago Agrio. 4. Asiste a audiencias por denuncias que presentan en el Ministerio de Relaciones Laborales. 5. Envía roles de pagos individuales, contratos y liquidaciones a la sucursal del Oriente para su respectiva legalización. 6. Gestiona trámites varios a través de las oficinas del IESS y de su página electrónica. 7. Receipta y envía valija del Departamento de Talento Humano. 8. Realiza y controla las carpetas del personal que se van a utilizar según los requerimientos, en las licitaciones del SERCOP. 9. Envía documentos solicitados por El Ministerio de Trabajo, en caso de denuncias de las diferentes sucursales. 10. Soporte en auditorías ISO 9001:2008 11. Lleva un control de la asistencia del personal administrativo y operativo, registrando las novedades que se presentaren. 12. Las demás funciones afines al puesto que por Ley, reglamento o disposición superior se le encomendare. 		
EDUCACIÓN		

Economista, Egresado o Ingeniero en Administración de Empresas, Economía o afines
EXPERIENCIA
Se requiere un mínimo de un año de experiencia en Administración de Recursos Humanos o en actividades afines al puesto.
CONOCIMIENTOS
Administración de Recursos Humanos, Manejo del sistema del IESS y MRL, Manejo de sistemas contables.
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en Equipo - Comunicación - Planificación y Organización - Responsabilidad - Análisis Numérico

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 17-4: Manual de Funciones del Médico Ocupacional

 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-MO - 12
		Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	MÉDICO OCUPACIONAL	
DEPENDENCIA:	UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	
REPORTA A:	GERENCIA GENERAL	
NATURALEZA DEL PUESTO. -Cuida la salud del talento humano de la empresa, previniendo el desarrollo de enfermedades profesionales y evitando el ausentismo laboral, optimizando los recursos y aumentando la productividad de la organización.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecuta e implementa el Plan Operativo Anual de salud ocupacional acorde a la normativa legal vigente. 2. Colabora con las auditorías externas e internas para el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional. 3. Realiza exámenes médicos pre ocupacionales, ocupacionales (Fichas Médicas) y exámenes post ocupacionales. 4. Ejecuta la vigilancia a la salud de todos los trabajadores e identifica posibles alteraciones en su salud ocasionadas por el trabajo, 5. Realiza la evaluación médica de reinserción laboral en caso de enfermedades y/o accidentes de trabajo y su seguimiento respectivo. 		

6. Colabora con el mejoramiento continuo en la tarea de eliminar o minimizar los riesgos de contraer enfermedades profesionales de los colaboradores.
7. Asiste en la ejecución de planes de acción correctivos requeridos por los organismos y entidades de control (IESS-MRL).
8. Colabora con la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional en las investigaciones de los accidentes de trabajo, cuando así lo requiera.
9. Identifica la población vulnerable y desarrolla programas de prevención y monitoreo de la salud en coordinación con la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
10. Colabora en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Gestión de salud ocupacional.
11. Coadyuva con el cumplimiento de la Ley y Reglamento de la Seguridad Social del IESS
12. Elabora informes de morbilidad y desarrolla campañas de salud preventiva de acuerdo a las principales patologías identificadas.
13. Elaborar informes requeridos por Riesgos de Trabajo del IESS y Ministerio de Relaciones Laborales.
14. Realiza otras actividades inherentes al cargo, que contemple la normativa legal, reglamentaria y técnica aplicable.

EDUCACIÓN

Médico General, Magister en Prevención de Riesgos Laborales.

EXPERIENCIA

Mínimo un año de experiencia.

CONOCIMIENTOS

Enfermedades Ocupacionales, Prevención de Riesgos laborales Planes de Contingencia, Ley y Reglamento del IESS.


COMPETENCIAS

- Ética
- Comunicación
- Orientación al Servicio
- Planificación y Organización
- Responsabilidad

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 18-4: Manual de Funciones del Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional


 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-SSO - 13
		Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	TÈCNICO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	
DEPENDENCIA:	UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	
REPORTA A:	TALENTO HUMANO Y GERENCIA GENERAL	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO. -Precautela el bienestar de los trabajadores mediante capacitaciones continuas en seguridad ocupacional que permitan eliminar posibles accidentes laborales, y coadyuva mediante gestión la creación de un ambiente digno y seguro para el trabajo.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica, analiza, y mide los riesgos de trabajo que puedan afectar la integridad de los colaboradores de la empresa, basado en la normativa legal. 2. Informa, capacita y adiestra a los trabajadores de la empresa en materia de prevención de riesgos. 3. Asesora y da el soporte técnico en Seguridad y Salud Ocupacional a la Gerencia y a todo el personal de la Empresa. 4. Reporta a Riesgos de Trabajo del IESS los accidentes suscitados en el trabajo y enfermedades profesionales, en coordinación con el Médico Ocupacional; investiga y aplica medidas preventivas correspondientes. 5. Informa y asesora al personal sobre trámites en el IESS, y lleva su respectivo archivo. 6. Inspecciona periódicamente las instalaciones, equipos, y herramientas en los puestos de servicios y en la empresa. 7. Colabora en las auditorias de seguridad y salud ocupacional realizadas por las entidades pertinentes. 8. Documenta y registra todos los procedimientos referentes a Seguridad Industrial, Salud Ocupacional e Higiene del Trabajo. 9. Desarrolla estrategias que permitan minimizar los riesgos existentes. 10. Conformar y da seguimiento al comité y subcomités de seguridad y Salud Ocupacional. 11. Fomenta la cultura de prevención de riesgos laborales a través la divulgación de la política Integral de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, 12. Realiza el reglamento y procedimientos de Seguridad y Salud Ocupacional 13. Elabora informes requeridos por el Ministerio de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. 14. Supervisa que se cumplan las normas de seguridad y prevención de riesgos en la empresa. 15. Ejecuta y actualiza los planes de emergencia y contingencia de acuerdo al procedimiento establecido. 16. Realiza el informe mensual de actividades referente al cargo. 		

17. Realiza otras actividades inherentes al cargo, que contemple la normativa legal, reglamentaria y técnica aplicable.
EDUCACIÓN
Ingeniero Industrial, Psicólogo Industrial o afines al cargo.
EXPERIENCIA
Mínimo un año de experiencia (No indispensable)
CONOCIMIENTOS
Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores vigentes en la ley ecuatoriana, Reglamento General de Riesgos de Trabajo, Régimen Laboral Ecuatoriano.
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en Equipo - Ética - Comunicación - Orientación al Servicio - Planificación y Organización

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 19-4: Manual de Funciones de la Trabajadora Social.

 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-TS - 14
		Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	TRABAJADORA SOCIAL	
DEPENDENCIA:	TALENTO HUMANO	
REPORTA A:	TALENTO HUMANO	
NATURALEZA DEL PUESTO. - Atiende los requerimientos del personal en los aspectos de bienestar social y recreacional, asistencia médica; con el propósito de cumplir con los estándares y metas definidos para su cargo.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza la base de datos de los trabajadores con la información socioeconómica. 2. Realiza, y organiza por puesto de servicio las fichas psicológicas de todos los trabajadores de la empresa, adjuntado test aplicados y certificados psicológicos que abalicen el estado de salud mental de los mismos. 3. Realiza y organiza por clientes las visitas domiciliarias de todos los trabajadores de la empresa. 4. Realiza la planificación mensual de todas las actividades a ejecutarse, misma que presentará hasta el 01 de cada mes. 5. Diagnóstica las necesidades y problemas sociales de los trabajadores a través de entrevistas, grupos focales, visitas a los puestos de trabajo, y visitas domiciliarias. 		

6. Realiza la evaluación psicosocial de los trabajadores; da a conocer los resultados, elabora y ejecuta el Plan de Acciones preventivas y correctivas.
7. Planifica programas y proyectos de promoción, prevención y asistencia de desarrollo social para el bienestar social de los trabajadores.
8. Apoya a la comunicación de los empleados a través del desarrollo de las carteleras corporativas, revistas internas, reuniones, campañas, etc.
9. Visita al personal crítico de la empresa con problemas sociales o de salud.
10. Media y facilita la comunicación entre las partes, aclara inquietudes, y ayuda en la formulación de propuestas positivas y acuerdos.
11. Organiza el cronograma de las consultas (citas médicas) que requieren los trabajadores con el servicio médico de la Empresa.
12. Receta y tramita las necesidades de equipamiento médico y suministros del consultorio de acuerdo al presupuesto.
13. Organiza campañas de prevención de salud en coordinación con el Médico Ocupacional y el Técnico de Seguridad y Salud.
14. Colabora con la logística de las charlas o eventos de capacitación en salud que se organicen de acuerdo al plan anual en coordinación con el Médico Ocupacional y el Responsable de Talento Humano.
15. Receta los permisos médicos presentados por el personal, y verifica que se encuentren validados por el IESS, y archiva el documento en la historia clínica del trabajador.
16. Controla vencimientos de permisos otorgados por paternidad, maternidad, enfermedades y/o accidentes.
17. Facilitar la información requerida por el Médico Ocupacional y el Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional para realizar informes inherentes a sus cargos.
18. Apoya en auditorías a terceros para verificar cumplimiento de las leyes laborales.
19. Realiza el informe de cumplimiento de actividades programas, el cual deberá entregar al finalizar el mes.
20. Realiza otras actividades inherentes al cargo, que contemple la normativa legal, reglamentaria y técnica aplicable.

EDUCACIÓN

Egresado(a) o Titulado(a) en Trabajo social y/o Psicólogo(a) Clínico(a)

EXPERIENCIA

Mínimo un año de experiencia (No indispensable)

CONOCIMIENTOS

Conocimiento de entorno social y laboral - Conocimientos de requerimientos del IESS y MRL correspondiente a su área.


COMPETENCIAS

- Ética
- Comunicación
- Compromiso
- Planificación y Organización
- Responsabilidad

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 20-4: Manual de Funciones del Responsable de Bodega.

 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-RB - 15
		Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	RESPONSABLE DE BODEGA	
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL	
REPORTA A:	GERENCIA GENERAL	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO. - Coordinar, dirigir y administrar los procedimientos de compras que realice la empresa de acuerdo a los lineamientos establecidos.</p> <p>Además, es la persona responsable de la Ejecución de labores de recepción, verificación, mantenimiento, control, despacho y custodia de los bienes materiales y suministros, ingresados a la bodega de la Empresa.</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza los procesos de adquisición de bienes y servicios en cuanto a la aplicación de los procedimientos de compras. 2. Establece con los encargados de las áreas de trabajo, los requisitos de calidad que requieren los materiales y suministros solicitados. 3. Despacha los materiales, suministros e implementos de trabajo solicitados, de acuerdo a los requerimientos mediante un memorándum en la oficina matriz o correo electrónico de las sucursales. 4. Revisa, verifica y controla que los artículos existentes en bodega cumplan con ciertas condiciones para su uso. 5. Mantiene la correcta clasificación, ordenamiento y mantenimiento de los bienes ingresados a la bodega, según las características. 6. Verifica aleatoriamente y de manera frecuente, si los kardex están actualizados. 7. Provee de mantenimiento al equipo de cómputo, cámaras, equipos de comunicación, accesorios de las distintas sucursales. 8. Reporta periódicamente a través de un informe el inventario de equipos, materiales, uniformes y suministros tanto de la matriz como de las distintas sucursales al Departamento de Gerencia General, los primeros 5 días del mes siguiente. 9. Controla los ingresos de materiales y equipos que van a ingresar a bodega, de ser posible muestra evidencia. 10. Proporciona documentación de respaldo a Secretaria Ejecutiva para que se remita la respectiva orden de compra. 11. Reporta inexistencias o stock menores al mínimo en bodega, a Gerencia General, para que se proceda a su reposición mediante un memorándum. 12. Manejo de la documentación en base a las Normas ISO Y BASC. 13. Custodio del armamento, su mantenimiento, renovación de permisos y traslado. 14. Realiza inventario de bodega, y lo mantiene actualizado para control interno. 15. Mediante el sistema MICROPLUS, procede a la creación de artículo por artículo, con su codificación respectiva. 		

16. Mantiene una relación directa empresa-proveedor, realizando los respectivos convenios, en base a las normas BASC (confidencialidad, garantía y seguridad).


17. Las demás funciones afines al puesto que por Ley, reglamento o disposición superior se le encomendare.

EDUCACIÓN
Licenciado en contabilidad, Bachiller, Egresado o Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Finanzas y Empresas o afines.
EXPERIENCIA
Se requiere un mínimo de un año de experiencia en actividades afines al puesto.
CONOCIMIENTOS
Conocimiento en office – Manejo de inventarios, Conocimientos contables, entre otros.
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Comunicación - Compromiso - Planificación y Organización - Responsabilidad

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 21-4: Manual de Funciones del Jefe de Operaciones.

 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-JO - 16
		Fecha: 24/05/2019
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	JEFE DE OPERACIONES	
DEPENDENCIA:	JEFE DE TALENTO HUMANO	
REPORTA A:	JEFE DE TALENTO HUMANO	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO. - Coordina, dirige y controla el cumplimiento de las funciones de los supervisores y guardias; desarrolla y pone en práctica medidas de seguridad y mandos para estimular la mejora continua en el trabajo operativo.</p> <p>Además, es la persona que representa a la empresa en las distintas sucursales, se encarga del manejo de personal y sirve de apoyo para realizar el trabajo administrativo.</p> <p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</p> <p>A los jefes de operaciones les corresponde, bajo la dirección de la empresa, el ejercicio de las siguientes funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora el Plan de Trabajo mensual, mediante el cual se determinarán por tiempos y actividades los objetivos alcanzados, mismo que debe entregar hasta el 30 de cada mes. 2. Coordina y controla los niveles de supervisión, evidenciándolo a través de la calidad del servicio que ofrecemos. 3. Organiza horarios de trabajo y cuadros de turnos, de todo el personal operativo. 4. Organiza el personal operativo de reserva y reemplazos en caso de requerirlo. 5. Prepara y actualiza el cronograma de vacaciones del Personal Operativo. 6. Distribuye y asigna al personal en las diferentes posiciones de acuerdo a su perfil 		

profesional y al requerimiento del cliente.

7. Planifica y facilita las inducciones iniciales al personal operativo nuevo, verificando su cumplimiento.
8. Revisa y actualiza los procedimientos de seguridad que debe cumplir su personal.
9. Revisa reportes, informes o lista de chequeo que presentan los supervisores y coordinadores del proyecto bajo la Dirección de los puestos de servicio
10. Visita periódicamente a los clientes a los que se presta el servicio, determinando las diferentes necesidades.
11. Revisa que el personal operativo cumpla con todos los requisitos establecidos por la empresa al momento de su contratación.
12. Entrega al Departamento de Talento Humano los expedientes completos y actualizados del personal operativo a su cargo.
13. Vela por el cumplimiento de legalización de contratos del personal a su cargo.
14. Coordina con otros departamentos los diferentes requerimientos y necesidades, que le permitan al personal operativo cumplir a cabalidad con su trabajo.
15. Verifica la aplicación de multas y sanciones por parte de los supervisores al personal operativo.
16. Gestiona todos los recursos logísticos necesarios para que el personal pueda prestar un servicio efectivo y de calidad
17. Controla y mantiene un inventario de material logístico, armamento, equipo de comunicación, etc.
18. Planifica el uso de los vehículos, verificando que los vehículos de la empresa se encuentran en buen estado.
19. Coordina el mantenimiento del armamento, equipo técnico y logístico.
20. Se asegura que la operación de seguridad y todos sus actores, ejecuten las diferentes actividades operativas, encuadrados en el marco legal vigente.
21. Levanta las actas de activación y desactivación del servicio del cliente a su cargo
22. Elabora manual de procedimientos del área de operaciones y puestos de servicios.
23. Mantiene una base de datos actualizada de los puestos de servicio bajo su supervisión/fiscalización, en el cual constan datos como: nombre del cliente, dirección, nombres y teléfonos de los responsables con los que debe comunicarse en caso de emergencia, nombres, direcciones y teléfonos del personal de seguridad, así como también otro detalle que se considere oportuno.
24. Las demás funciones afines al puesto que por ley, reglamento o disposición superior se le encomendare.

EDUCACIÓN

Bachiller registrado en la página del Ministerio de Educación.

EXPERIENCIA

Se requiere un mínimo de un año de experiencia en actividades afines al puesto.

CONOCIMIENTOS

Conocimientos básicos en office – Manejo de equipo de trabajo – Control de Personal, Relaciones Institucionales – Gestión de Riesgo y Seguridad, entre otros.


COMPETENCIAS

- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Compromiso
- Orientación al Servicio
- Adaptabilidad

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 22-4: Manual de Funciones del Supervisor Operativo.

 <p>L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA</p>	<p>Título: MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p>Código: MF-SO - 17</p>
		<p>Fecha: 24/05/2019</p> <p>Versión: 01</p>
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	SUPERVISOR OPERATIVO	
DEPENDENCIA:	JEFE DE OPERACIONES	
REPORTA A:	JEFE DE OPERACIONES	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO. - Es la persona responsable de la correcta y eficiente ejecución de las tareas cotidianas de seguridad y vigilancia, cuya autoridad emana de su propio ejemplo, habilidad, conocimiento técnico, capacidad de ejecución, y se basa en el elevado patrón de disciplina y eficiencia a sí mismo y a sus empleados, motivado por la admiración, la confianza y el ejemplo.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora, verifica y controla un Plan de Trabajo mensual, mediante el cual se determinarán por tiempos y actividades los objetivos que se pretenden alcanzar. 2. En el momento de relevo informarse de todas las novedades como: <ul style="list-style-type: none"> • Instrucciones para el turno de vigilantes entrantes. • Trámites operativos 3. Mantiene a sus empleados bien informados, dentro de lo que permite el principio de compartimentación de la información. 4. Verifica siempre si las directrices han sido bien comprendidas, ejecutadas y fiscalizadas. 5. Pasa revista a la presentación del personal asignado al turno. 6. Revisa el armamento, municiones y establece novedades, para que se proceda a tomar los correctivos necesarios. 7. Registra las novedades encontradas, en el Libro de novedades u Hoja de control del Supervisor. 8. Revisa y verifica el correcto funcionamiento del equipo de comunicación, vehículo, equipo de logística, etc. asignado para la supervisión. 9. Ejerce un control minucioso sobre aquellos que se encuentra bajo su supervisión directa. 10. Mantiene reuniones periódicas con el personal bajo su mando para analizar el desempeño de todos los miembros del equipo, analizar sugerencias, formular críticas, revisar procedimientos y establecer nuevas rutinas de trabajo. 11. Por disposición superior capacita al personal sobre cómo actuar en casos específicos. Por ejemplo: Que debe hacer un guardia en caso de existir una persona sospechosa dentro de su puesto de servicio. 12. Inspeccionar el estado de orden, aseo y presentación del puesto de servicio. 13. Verifica el cumplimiento de controles de seguridad con respecto al acceso y salida de personas, vehículos y de información. 14. Verifica y controla el puesto de servicio que debe ocupar cada guardia de seguridad e indica cómo debe actuar en su trabajo cotidiano. 15. Entrena a los Guardias de seguridad, si es posible diariamente, en las órdenes de servicio y cualquier procedimiento pertinente a la seguridad del puesto de servicio. Asegurarse de que las conocen y las cumplan. 16. Mantiene en los puestos de servicio todos los documentos que la empresa le entregue como bitácoras, procedimientos, reglamentos 17. Trata a los empleados con urbanidad, pero sin transigir en lo que tiene que ver con la 		

disciplina, el cumplimiento de las órdenes de servicio y cualquier falla motivada por indolencia, negligencia o mala fe, que pueda poner en riesgo el buen funcionamiento del servicio o la integridad física de terceros.

18. Notifica al Guardia de Seguridad con la boleta de notificación dejando constancia, de manera detallada, de la causa que motivó la sanción.

19. Son responsables del buen uso de todo el equipo necesario que la empresa le brinde para el cumplimiento de sus funciones tales como: vehículos

20. Ejecuta estrictamente todo lo detallado en el procedimiento de supervisión emitido por sus superiores.

21. Acude inmediatamente al lugar donde se presente novedades que se constituyan en riesgo o amenaza para el cliente, comunica al administrador del contrato y emite un informe por escrito.

22. Verifica que los relevos se realicen de acuerdo al cronograma establecido en el nivel de operaciones.

23. Apoya y colabora con los funcionarios administrativos de la empresa, en actividades relacionadas a su puesto.

CONTACTOS CON EL USUARIO

24. Cada vez que considere conveniente o necesario, entrara en contacto con el usuario para enterarse de sus recomendaciones, sus inquietudes, quejas y reclamos.

INFORMES DE NOVEDADES

25. Redacta y presenta los informes correctamente, en relación a las novedades suscitadas en un determinado puesto de servicio tales como infracciones, fallas o sanciones. Estos deberán ser imparciales, claros, precisos y reales.

SINIESTROS

26. Atiende casos de siniestros naturales, artificiales y calamidades. Explosiones, terremotos, incendios y robos son de común ocurrencia siguiendo los pasos del plan de emergencia y contingencias.

ACCIDENTES DE TRÁNSITO

27. En el caso de un accidente de tránsito, informar a la empresa y a las autoridades de tránsito, sobre el acontecimiento y sigue los pasos de Ley.

28. Las demás funciones afines al puesto que por Ley, reglamento o disposición superior se le encomendare.

EDUCACIÓN

Bachiller registrado en la página del Ministerio de Educación.

EXPERIENCIA

Mínimo un año de experiencia en actividades afines al puesto.

CONOCIMIENTOS

Manejo de Relaciones Humanas, Medidas Preventivas en Operaciones de Seguridad, Autoprotección y seguridad ciudadana, entre otros.


COMPETENCIAS

- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Compromiso
- Orientación al Servicio
- Adaptabilidad

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Tabla 23-4: Manual de Funciones del Guardia de Seguridad.

 L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA.LTDA	Título: MANUAL DE FUNCIONES	Código: MF-GS - 18
		Fecha: 24/05/2019 Versión: 01
IDENTIFICACIÓN		
CARGO:	GUARDIA DE SEGURIDAD	
DEPENDENCIA:	SUPERVISOR OPERATIVO	
REPORTA A:	SUPERVISOR OPERATIVO	
<p>NATURALEZA DEL PUESTO. - Es la persona que se encarga de prestar servicios de vigilancia y protección de bienes inmuebles y del personal en el lugar correspondiente a su turno de trabajo de manera honesta, íntegra, profesional y respetuosa, tratando de evitar incendios, robos y cualquier otro daño que pudiera producir la entrada de personas no autorizadas.</p> <p>Además, tiene como responsabilidad colaborar como personal de apoyo en el transporte de mercancías valiosas, dinero y valores.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar, vigilar y proteger los bienes y personas. <ul style="list-style-type: none"> • Distinguiendo las fuentes potenciales de inseguridad o peligro para evitar que se puedan producir situaciones de conflicto. • Realizando el control y la prevención de situaciones de peligro potencial para el inmueble y/o personas a su cargo. • Evitando la comisión de actos delictivos en el lugar que protege. 2. Mantener un trato cordial y amable con el cliente. 3. Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos, con honestidad y ética, logrando garantizar la protección de los bienes del cliente durante su jornada de trabajo. 4. Efectuar labores de identificación en los accesos e interior del inmueble. <ul style="list-style-type: none"> • Solicitando a todas y cada una de las personas que acceden a las instalaciones las tarjetas identificativas. • Controlando que todo el personal que accede al inmueble lo haga tras superar el control de vigilancia. • Realizando controles aleatorios a las personas que se encuentran en el interior de las instalaciones. • Vigilando aquellas personas sospechosas que circulen por las instalaciones. 5. Registrar bultos, personas y zonas dentro del recinto que protege. <ul style="list-style-type: none"> • Realizando los registros pertinentes a aquellos individuos que se encuentren en el inmueble que vigila. • Realizando el registro completo de aquellos materiales que porten las personas que acceden o permanecen en el interior de las instalaciones. • Efectuando rondas de inspección periódicas por las distintas zonas del inmueble a fin de detectar personas u objetos sospechosos. 6. Llevar una bitácora clara y detallada de las novedades producidas durante su turno de trabajo. 7. Reportar inmediatamente cada novedad relevante para que dé solución inmediata. 		

8. Al recibir y entregar el puesto de servicio se debe hacer un recorrido general por las instalaciones, verificando el estado de puertas, carros, depósitos, áreas comunes y correspondencia. Se debe comprobar que estén todos los elementos del puesto registrados en la Bitácora.
9. Bajo ninguna circunstancia se debe abandonar el puesto de trabajo.
10. Los vigilantes no podrán portar las armas fuera de las horas y de los lugares de prestación del servicio, debiendo el tiempo restante estar depositadas en los armeros de los lugares de trabajo o, si no existieran, en los de la empresa de seguridad.
11. Estar siempre alerta y prevenido dentro de su puesto de servicio.
12. Detiene aquellas personas que cometan actos delictivos, en las zonas bajo su control, estableciendo contacto con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado para entregar a la persona detenida, así como las pruebas de haber cometido el ilícito.
13. Acompaña durante el transporte de mercancías, que por su valor o contenido pueden ser susceptibles de actos delictivos.
14. Da cumplimiento a las consignas generales del cliente y de la empresa.
15. Las demás funciones afines al puesto que por ley, procedimientos, reglamento o disposición superior se le encomendare.

JEFE DE GRUPO

Según la necesidad de la empresa y/o el cliente se designará como Jefe de Grupo a un Guardia que cumpla con los siguientes requisitos: Iniciativa, capacidad de análisis, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros; quien además de cumplir con las funciones de guardia será responsable de realizar las tareas de supervisión a un grupo de guardias.

REQUISITOS	
EDUCACIÓN REQUERIDA	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> - Título de Bachiller registrado en la página del Ministerio de Educación. - Credencial de Guardia de Seguridad emitido por el Ministerio del Interior; y Certificado que abalice el mismo. 	Un año mínimo de experiencia en actividades afines al puesto.
CONOCIMIENTOS	
Normas Básicas de Seguridad para Guardias, Normas básicas para el manejo y uso de armas de fuego, Introducción a la seguridad privada, entre otros, etc.	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en Equipo - Comunicación - Compromiso - Orientación al Servicio - Adaptabilidad 	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Samaniego, V. 2019

4.2.5.5 *PASO 5: Levamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que, en lo posible deberá ser realizada por con consultor externos para preservar la confidencialidad de la información.*

Para determinar el nivel promedio de las evaluaciones de cada uno de los colaboradores para la compañía L&M de Seguridad Privada se aplicará en método de ponderación el cual es una medida exacta para obtener un resultado con varios datos. El sistema de calificaciones de la empresa se basará en el concepto de ponderación para asignar un valor particular a las evaluaciones, lo cual influye en la calificación media, ya que devuelve un resultado diferente al que se obtendría simplemente sumando todas las calificaciones y dividiéndolas por la cantidad. Este valor determina de antemano cuán importante es cada prueba a la hora de evaluar el nivel de un colaborador para acceder a un puesto de trabajo.

Se realizarán tres evaluaciones por cada colaborador, la primera es la autoevaluación, la evaluación realizada por el jefe inmediato y la tercera realizara por su par o compañero de la misma área o departamento.

El perfil requerido del puesto según las competencias se las ha clasificado por grados A Y B los cuales tienen un valor de 1 y 0.75 respectivamente y se detalla en función al momento de evaluar a los colaboradores de la compañía L&M de seguridad privada.

4.2.5.6 *PASO 6: Informe*

Para una visión clara de los resultados es conveniente y entendible graficar el nivel requerido por la evaluación 360^a, una vez realizado los pasos anteriores se procede a realizar un informe de resultados de la evaluación por competencia a gerencia en el que se detallará todo el proceso realizado en las evaluaciones y como resultado se dará a conocer el nivel promedio de las evaluaciones realizadas.

4.2.6 Prototipo de Evaluación de Desempeño por competencias al personal Matriz Riobamba

Tabla 24-4: Prototipo de Evaluación de competencia aplicada en la Matriz Riobamba.

Nº	Nómina del personal	Prom Autoevalu (%)	Prom Par (%)	Prom Sup (%)	Prom Calif Final (%)	CARGO
1	Arebalo Buenaño Luis Vinicio	97,33	97,33	98,67	97,78	Gerente
2	Guadalupe Zambrano Adriana Paola	97,33	96	97,33	96,89	Asistente Administrativa
3	Machado Maliza Mesías Elías	97,33	96	96	96,44	Abogado
4	Quinzo Reinoso Paola Del Carmen	98,67	96	97,33	97,33	Responsable del departamento de Talento Humano
5	Pillajo Tierra Rosa del Pilar	97,33	94,67	94,67	95,56	Asistente 1 del departamento de Talento Humano
6	Tixe Cubiña Juan Carlos	94,67	96	94,67	95,11	Asistente 2 del departamento de Talento Humano
7	Basantes Valverde María Fernanda	98,67	97,33	98,67	98,22	Responsable del departamento de contabilidad
8	Guaraca Totoy Ana María	97,33	97,33	98,67	97,78	Asistente de contabilidad
9	Martínez Andrade Alexandra Elizabeth	97,33	94,67	96	96,00	Responsable del departamento de ventas
10	Castillo Endara Jenny Verónica	96	94,67	94,67	95,11	Asistente de ventas
11	Valverde Silva Edison Saul	92	93,33	93,33	92,89	Responsable de Planificación
12	Moreno Acurio Hugo Renan	94,67	93,33	93,33	93,78	Responsable de la Unidad SSO
13	Carrión Romero Dunia Anabel	97,33	96	97,33	96,89	Medico Ocupacional
14	Lara Arévalo Priscila Elizabeth	94,67	93,33	92	93,33	Visitadora Social
15	Cabay Guamán Raúl Fernando	94,67	89,33	90,67	91,56	Responsable de bodega
16	Mayorga Pilatagsi Juan Pablo	94,67	94,67	93,33	94,22	Jefe de operaciones
17	Ronquillo Martínez Tyron Georgy	92	89,33	88	89,78	Supervisor
18-550	Olmedo Castillo Dennis Fernando	93,33	89,33	90,67	91,11	Guardia de Seguridad
Total		95,85%	94,37%	94,74%	94,99%	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

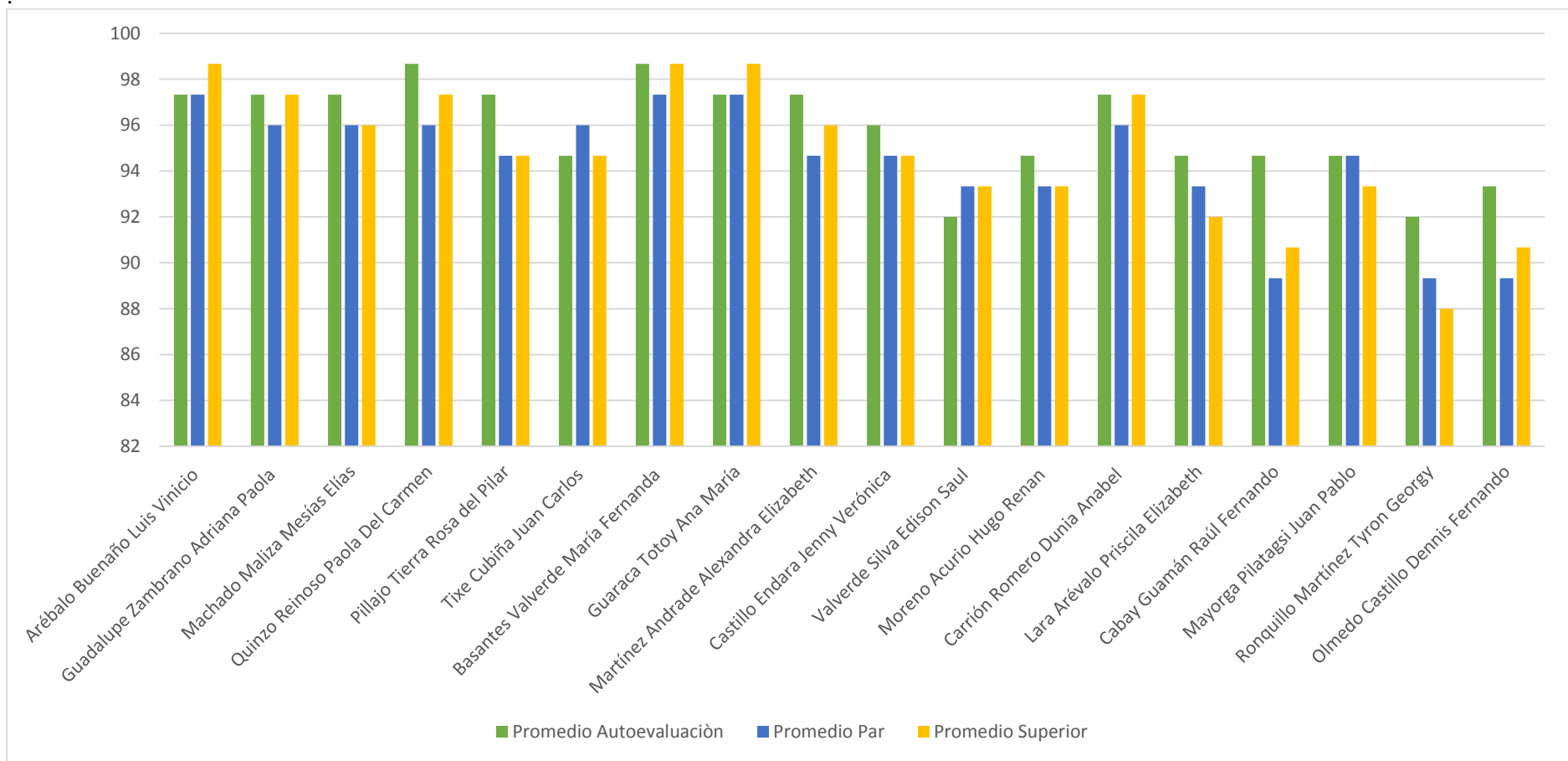


Gráfico 2-4: Resultados Generales por tipo de evaluación

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis e Interpretación:

Una vez aplicada la herramienta de evaluación al personal a la compañía L&M de seguridad privada, Matriz Riobamba se tomará dicha evaluación como modelo para las demás evaluaciones aplicables en las diferentes matrices.

Se ha determinado los promedios de manera deductiva; El análisis del gráfico demuestra que el comportamiento de las competencias evaluadas equivalen al 94,99% que resultan proporcionales con el requerimiento técnico de los puesto establecidos; es decir que casi un 5,01% de falencias en la productividad del talento humano impiden llegar al optimo deseado, que sería un rendimiento absoluto, cosa inadmisibles ya que a diario afrontamos diversidad de obstáculos que necesitan de un liderazgo adecuado para ejecutarlos en torno a los objetivos y metas establecidas de manera diaria, semanal o mensual y anual .

En la evaluación se han identificado un caso en particular que por ser un nivel superioridad en lugar de liderar el rendimiento, están por debajo del subordinado que se muestran con color (rojo) en la tabla 37, también hay casos que están en nivel óptimo (verde), un caso entre el más alto y más bajo (amarillo), en función al resto de trabajadores evaluados.

Con ello es evidente que las autoevaluación más alta alcanza una puntuación de 95,85% debido a la propia auto calificación, que como es lógico es la más subjetiva de la tres, en comparación a la evaluación par quienes son los compañeros que captan directamente los inconvenientes cotidianos del trabajo y relaciones interpersonales, cuyo promedio alcanza un 94,37%, en cuanto a la evaluación del superior (el jefe de talento humano) quien mantiene los antecedentes del personal y dicho juicio alcanza el 94,74%. La diferencia entre estos tres promedios no es muy distante, pero nos sirve para tomar reflexión de valor e identificar los problemas centrales que tienen la compañía con relación a su personal.

En resumen, para efectos didácticos se procede a explicar de manera general la evaluación realizada y se procede a sistematizar el avance individual de los tres casos más relevantes y antes mencionados:

Tabla 25-4: Caso 1: Responsable del Departamento de Contabilidad.

cod	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
	COMPETENCIA	Calf	Fact	Pond	Calf	Fact	Pond	Calf	Fact	Pond	Calf	Pond
1	Credibilidad Técnica	100	1	100	100	1	100	100	1	100	100	100
2	Análisis Numérico	93,33	0,75	69,998	93,33	0,75	70	93,33	0,75	70	93,33	70,00
3	Trabajo en Equipo	100	1	100	93,33	1,00	93,33	100	1	100	97,78	97,78
4	Planificación y Organización	100	0,75	75	100	0,75	75	100	0,75	75	100	75
5	Capacidad Inductiva	100	0,75	75	100	0,75	75	100	0,75	75	100	75
		98,67			97,33			98,67				98,22

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Parámetros:

La autoevaluación fue ejecutada por la responsable del departamento de Contabilidad, quien fue comprensible al momento de realizar la valoración.

La evaluación Par fue ejecutada por la compañera más cercano que en este caso comparten oficina por lo cual analiza y vigila la labor diaria que ejecuta y esta persona fue la Asistente de contabilidad la Ing. Ana María Totoy, por último, la evaluación superior la ejecuto el Ing. Paola Quinzo Jefe de Talento Humano.

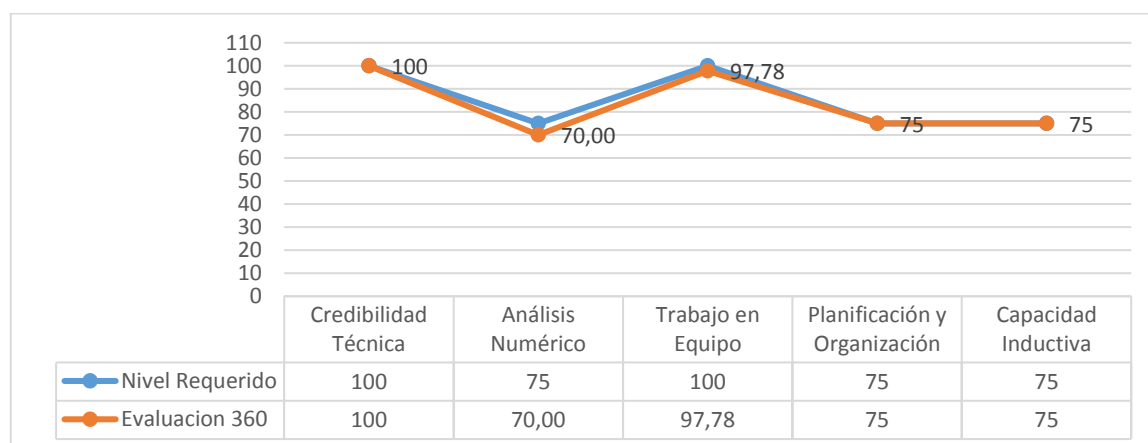


Gráfico 3-4: Caso 1: Responsable del Departamento de Contabilidad

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis: Aplicada la herramienta de evaluación a la Responsable del departamento de Contabilidad de la compañía, se aprecian los siguiente resultados: del 100% requerido para los parámetros: Credibilidad Técnica y Trabajo en equipo por las características del puesto en la evaluación de 360° alcanza el 100% y el 97,78%, Análisis numérico, planificación y organización por ultimo capacidad inductiva que requiere 75% alcanza un 70, 75% y 75% respectivamente de los mismos, respectivamente, la funcionaria demuestra un capacidad en

todos los parámetros aunque la diferencia es mínima se evidencia juicio en la ejecución de las actividades aplicando conocimientos técnicos, es organizada, como jefe de área orienta a su personal, mantiene actitud positiva y estudia con detalle la información contable de la compañía.

Tabla 26-4: Caso 2: Guardia de Seguridad

cod	Evaluación	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
	COMPETENCIA	Calf	Fact	Pond	Calf	Fact	Pond	Calf	Fact	Pond	Calf	Pond
1	Compromiso	86,67	1	86,67	100	1	100	100	1	100	95,56	95,56
2	Comunicación	100	1	100	86,67	0,75	65	93,33	0,75	70	93,33	78,33
3	Orientación al Servicio	93,33	1	93,33	100	1,00	100	100	1	100	97,78	97,78
4	Trabajo en Equipo	86,67	1	86,67	93,33	0,75	70	86,67	0,75	65	88,89	73,89
5	Adaptabilidad	100	0,75	75	66,67	0,75	50	73,33	0,75	55	80	60
		93,33			89,33			90,67				91,11

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Parámetros:

La autoevaluación fue ejecutada por el Señor Guardia de seguridad, quien fue accesible al momento de realizar la evaluación.

La evaluación Par fue realizada por el único compañero en este caso comparten puesto de guardia rotativos por lo cual observa y vigila la labor diaria que ejecuta y esta persona fue el Sr, Caba Toabanda Javier, posteriormente la evaluación superior la ejecuto la Sr. Ronquillo Martínez Tyron Georgy Supervisor Operativo como jefe inmediato.

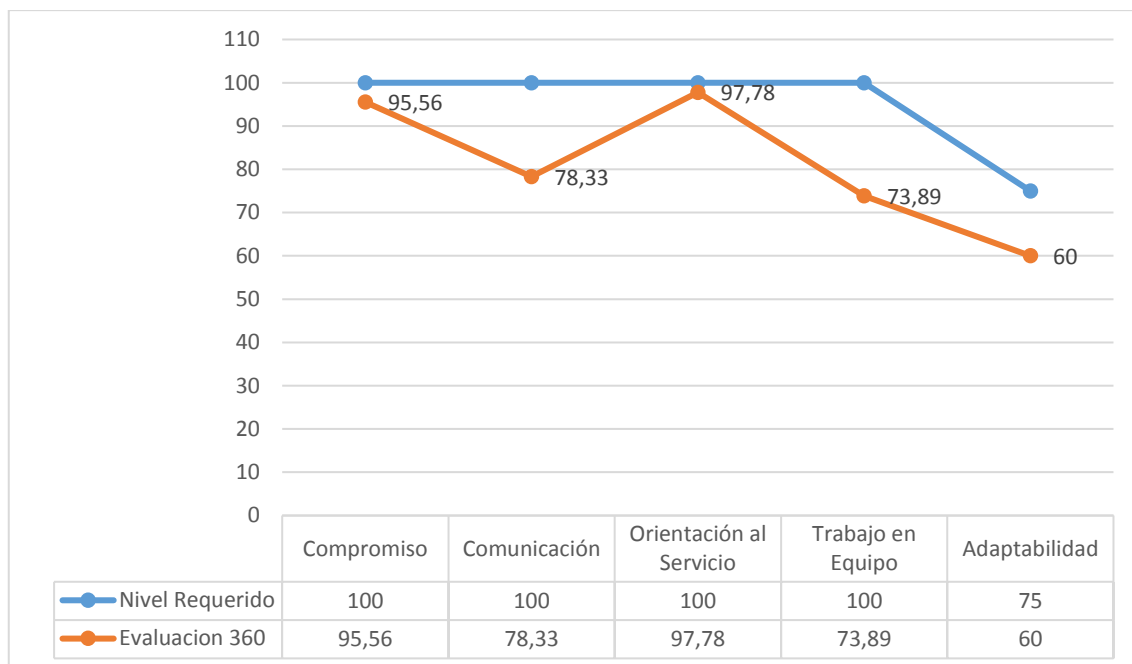


Gráfico 4-4: Caso 2: Guardia de Seguridad

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis: El guardia de seguridad es una persona clave en la Empresa es la imagen al momento de ofertar el servicio de seguridad, su función es principal es controlar, vigilar y proteger los bienes y personas. Aplicada la herramienta de evaluación al guardia de la compañía, se consideran los siguientes resultados: del 100% requerido para los parámetros: Compromiso, Comunicación, Orientación al Servicio y Trabajo en Equipo, por las características del puesto en la evaluación de 360° alcanza el 95,56%, 78,33%, 97,78% y 73,89% de los mismos, respectivamente; de adaptabilidad que requiere 75% alcanza el 60%, y su promedio general obtenido es de 91,11%. Estos resultados muestran que dicho guardia lleva un compromiso satisfactorio al dedicar su esfuerzo en el logro de los objetivos de la empresa, también se evidencia un nivel medio con relación al trabajo en equipo el guardia no involucra en su totalidad a los compañeros en la toma de decisiones con respecto a los procedimientos de control y vigilancia; los otros resultados son óptimos los resultados tienen una diferencia admisible.

Tabla 27-4: Caso 3 Supervisor Operativo.

cod	Evaluación COMPETENCIA	Autoevaluación			Par			Superior			Total	
		Calf	Fact	Pond	Calf	Fact	Pond	Calf	Fact	Pond	Calf	Pond
1	Compromiso	86,67	1	86,67	86,67	1	86,67	86,67	1	86,67	86,67	86,67
2	Comunicación	100	1	100	100	0,75	75	93,33	0,75	70	97,78	81,67
3	Orientación al Servicio	100	1	100	100	1,00	100	93,33	1	93,33	98	98
4	Trabajo en Equipo	86,67	1	86,67	73,33	0,75	55	80	0,75	60	80	67,22
5	Adaptabilidad	86,67	0,75	65	86,67	0,75	65	86,67	0,75	65	86,67	65
		92,00			89,33			88,00				89,78

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Parámetros:

La autoevaluación fue ejecutada por el Señor Supervisor Operativo, quien fue manifestó actitud positiva al momento de realizar la evaluación.

La evaluación Par fue realizada por el único compañero el cual observa y vigila las actividades que realiza diariamente esta persona fue el Sr, Mayorga Pilatagsi Juan Pablo, posteriormente la evaluación superior la ejecuto la Ing. Paola Quinzo Jefe de Talento Humano.

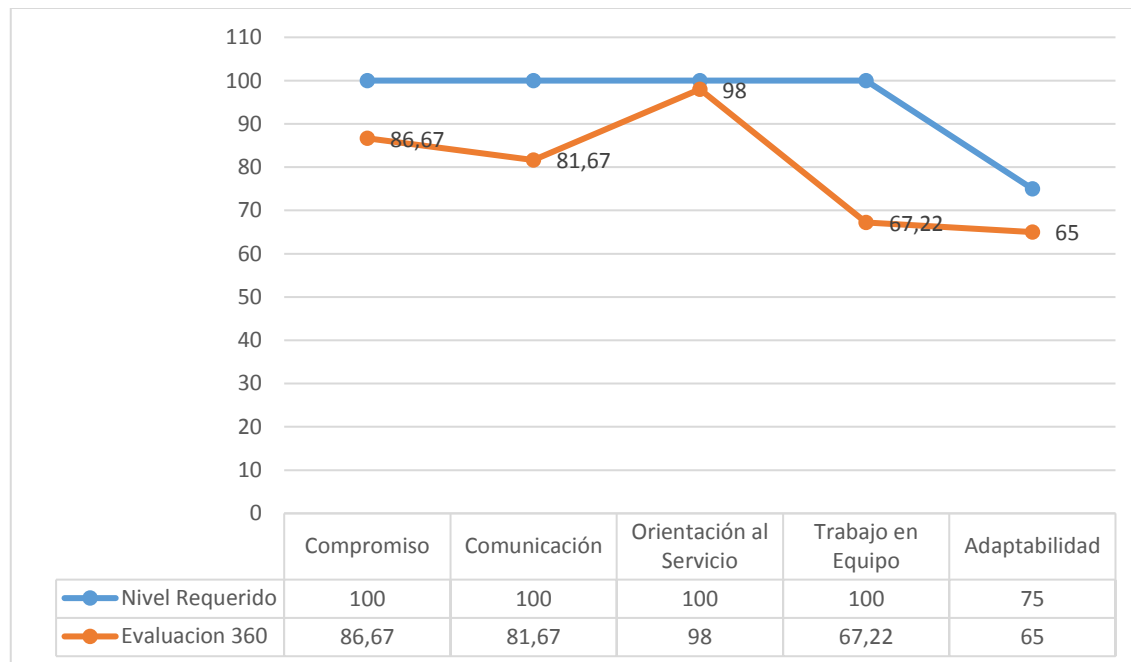


Gráfico 5-4: Caso 3 Supervisor Operativo.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

Análisis: Al ejecutar la herramienta de evaluación correspondiente y analizar las cinco competencias formuladas para el Supervisor Operativo se aprecian los siguientes resultados: del 100% requerido para los parámetros: Compromiso, Comunicación, Orientación al Servicio y Trabajo en Equipo, por las características del puesto en la evaluación de 360° alcanza el 86,67%, 81,67%, 98% y 67,22% de los mismos, respectivamente. Adaptabilidad que requiere 75% alcanza el 65%, y su promedio general obtenido es 89,78%. El Supervisor Operativo establecer objetivos comunes trabajando en equipo la valoración es buena no alcanza el nivel óptimo requerido es importante que construya confianza con guardias de seguridad además debe ser desarrollar una comunicación eficaz con su personal a cargo.

Para un conocimiento más integral se expresan como anexo, a fin de que la empresa tenga la idea integral de este proceso.

Informe:

A continuación, se presentan los resultados del proceso de Evaluación de Desempeño 2019, el cual evalúa el trabajo realizado el primer semestre del año 2019. Este proceso contó con 18 evaluaciones de las personas que laboran en la matriz Riobamba.

La calificación promedio general fue de 94,99% y la calificación promedio más alta correspondió al personal Administrativo a quien ejerce las funciones de Responsable del departamento de Talento Humano de la compañía con un puntaje de 98,22%, la mayor diferencia se da en el caso del Supervisor Operativo (Nota de Evaluación: 89,78%) como nota más baja perteneciente al personal Operativo. La nota más media pertenece al Sr Guardia de Seguridad de la cooperativa (Nota de Evaluación: 91,11%).

Finalmente, en relación a Capacitación, un 50% de los evaluados consideran que requieren capacitación en algunos de las competencias estudiadas, mientras que sus jefaturas consideran que un 90% de ellos lo requieren. Siendo los guardias de seguridad los más mencionados por los evaluados, especialmente en los tipos de evaluación de satisfacción al personal.

4.2.7 Plan de Incentivos.

Se propone un plan de incentivos que será fundamental para el desarrollo del trabajo de titulación para la compañía L&M de seguridad privada

Tabla 28-4: Plan de Incentivos

Incentivo	Tipo	Contenido del Plan	Acción	Fecha	Resultados
Capacitación Constante	Cursos Talleres	Realizar un diagnóstico de las necesidades de formación profesional en la compañía.	Disponibilidad económica de la compañía. Contratación de empresas capacitadoras	Cuando sea designado por la junta general de accionistas y gerente general de acuerdo al resultado de la totalidad de las evaluaciones de desempeño	Mejorar los conocimientos y habilidades del personal tanto administrativo como operativo
Aumento de Salario.	Bonos por desempeño Bonos por puntualidad	Base de datos de evaluación de desempeño. Registro de horas de entrada del personal	Alcance económico de la compañía. Aplicar evaluaciones de desempeño	De acuerdo al diagnóstico de la evaluación del desempeño por la junta general de accionistas y gerente general	Ayuda a satisfacer necesidades individuales de todo el personal de la compañía.
Ayuda Médica	Seguros médicos	Establecer Políticas sobre seguros médicos contratar una aseguradora médica.	Disponibilidad económica de la compañía. Mejorar las condiciones ergonómicas y ambientales de trabajo	De acuerdo al monto proyectado por la cooperativa para el seguro medico	Protección a la integridad física y mental del personal de la compañía
Reconocimientos	Verbales Públicos Certificados	Base de datos por años de servicio. Resultados de evaluación.	Revisar el cumplimiento de la totalidad de horas de trabajo.	Después del conocimiento de los resultados generales de la evaluación.	Elevar la motivación del personal. Sentido de pertinencia del personal con la institución
Eventos Recreativos	Actividades deportivas. Actividades de aniversario de la Institución.	Realizar una planificación en la que se ejecuten estas actividades	Disponibilidad Económica de la compañía.	Una vez al año Aniversario ejecutado en el mes de mayo.	Elevar la cohesión grupal del personal. Clima organizacional estable.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Samaniego, V. 2019

CONCLUSIONES

- La situación actual de la compañía se la determinó mediante una encuesta de satisfacción laboral, en donde los colaboradores de la entidad manifestaron sus inconformidades, de acuerdo a relaciones laborales, estabilidad y desarrollo profesional.
- Se identificó como problema la desactualización del manual de funciones, el cual origina la demora de los procesos y la inadecuada ejecución de tareas que inciden negativamente en su productividad.
- La compañía no apuesta a la adaptación de un sistema evaluación de manera técnica y sistemática y permanente evaluado el desempeño laboral en base a las competencias
- Se evidenció que no existe desarrollo profesional en la compañía, el personal no tiene oportunidades de ascender a puestos de trabajos altos con mayor remuneración
- Los trabajadores reconocen que es necesario incentivos económicos o reconocimientos públicos para obtener sentido de pertenencia a la compañía así conseguir trabajadores satisfechos y felices.

RECOMENDACIONES

- El departamento de Talento Humano de la compañía realizará un diagnóstico cada 6 meses orientado a la satisfacción laboral de sus colaboradores en la empresa, en virtud de que es necesario proyectarla en términos de equidad, para integrar relaciones y conseguir armonizar el clima laboral.
- Actualizar el Manual de funciones de acuerdo a las competencias profesionales así se podrá mantener información apropiada para saber si el cargo a establecer está direccionado a las competencias profesionales de la persona a ejecutar las actividades.
- Aplicar la Evaluación del Desempeño semestralmente con una metodología uniforme y permanente en base a la guía la aplicada en la investigación
- Se recomienda socializar el resultado de la Evaluación del Desempeño para infundir la consecución de logros institucionales, tener sentido de pertinencia donde sus actividades ejecutadas son el eje primordial en función de las necesidades e intereses de la compañía.
- Se recomienda aplicar el plan de incentivos sugeridos, para ello el departamento de Talento Humano deberá elaborar los parámetros mínimos exigidos para conseguir los incentivos económicos o reconocimientos.

BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, H. (2015).** *Servicio nacional de aprendizaje – SEN.* Obtenido de: <http://files.elythe.webnode.com.co/200000105-24d1c25cc7/EVALUACION%20DE%20DESEMPE%C3%91O.pdf>
- Alles, M. (2005).** *Desempeño por competencias evaluación de 360.* Buenos Aires: Granicas S.A.
- Brazzotto, S. (2012).** *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las Organizaciones.* (Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo.) Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Briones, G. (1995).** *Métodos y técnicas de la investigación.* México: Trillas.
- Bautista, F; Burgos, K; & Díaz, J. (2008).** *Diagnóstico de indicadores de desempeño que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa sistemas integrales de asistencia técnica siat, s.a de c.v . del periodo del mes de marzo a junio del año 2016.* (Tesis de Grado, Universidad de El Salvador.) Obtenido de: <http://ri.ues.edu.sv/11676/1/14102942.pdf>
- Capuano,A. (2004).** *Evaluación de desempeño por competencias.* Obtenido de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeDesempenoDesempenoPorCompetencias-3350817.pdf>
- Cerda, H. (1991).** *Metodología de la investigación II.* Bogotá: UNA.
- Chiavenato, I. (2007).** *Administración de recursos humanos.* México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008).** *Gestión al talento humano”* (3ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Concepto.de. (2018).** *Método inductivo.* Obtenido de: <https://concepto.de/metodo-inductivo/>
- Corral, F. (2007).** *Evaluación del desempeño.* Obtenido de: <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o.pdf>
- Dessler, G. (2011).** *Administración de recursos humanos.* México: Pearson Educación
- Fernandez, A. (1992)** *Auditoría administrativa.* México: Diana.
- García, L. (2014).** *Dirección general de recursos.* Obtenido de: http://ff.us.es/administracion/evaluacion_desempe%C3%B1o.pdf
- INTECAP (2003).** *Sistema de evaluación y certificación de la competencia.* Obtenido de: <https://studylib.es/doc/8176819/sistema-de-evaluaci%C3%B3n-y-certificaci%C3%B3n-de-la-competencia-l...>
- Krell, H. (2018).** *Técnicas de observación.* Obtenido de: <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=465>

- López, P. (2015).** *Población muestra y muestreo.* Obtenido de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Martinez, C. (2017).** *Investigación descriptiva.* Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Martinez, C. (2017).** *Investigación documental.* Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-documental/>
- Palaci, F. (2005).** *Psicología de la Organización.* Madrid: Prentice Hall.
- Plá Lourdes, E. (3 2010).** *Evaluación del desempeño, motor.* Obtenido de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/942-724-1-PB.pdf>
- Promonegocios.net.(2015).** *Definición de encuestas* Obtenido de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- QuestionPro. (2018).** *Investigación de campo.* Obtenido de: <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>
- Rodríguez, G. (2007).** *Qué son las competencias laborales.* Obtenido de: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/que_son_las_competencias_laborales.pdf
- Rojas, D. & Castaño, G. (2014).** *Diseño de un modelo de evaluación de desempeño del personal aplicado a la empresa servicios industriales del risaralda.* (Tesis de Grado, Universidad Tecnológica de Pereira.) Obtenido de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5004/658306B412.pdf?sequence=1>
- Semerena, Y. (2018).** *Investigación exploratoria.* Obtenido de: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/>
- Serres, P. (2014).** *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial.* (Tesis de Grado, Universidad Pública de Valencia.) Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/39907/TFG_Mar%C3%ADa%20Amparo%20Serres%20Peris_Dise%C3%B1o%20de%20un%20sistema%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20para%20una%20empresa%20de%20desarrollo%20de%20software%20de%20gesti%C3%B3n%20empres
- Significados. (2018).** *Metodo deductivo.* Obtenido de: <https://www.significados.com/metodo-deductivo/>

ANEXOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



Anexo A: Cuestionario

Tengo el agrado de dirigirme hacia usted para invitarle a proporcionar información sobre la empresa L&M Seguridad Privada Cía. Ltda. Será muy importante su opinión para detectar inquietudes y problemas y así poder establecer una evaluación del desempeño basado en competencias.

Instrucciones:

1. Lea cada una de las preguntas y responda adecuadamente.
2. Coloque una (X) la opción que considere correcta.

Preguntas:

- 1. ¿Considera usted que existe un organigrama adecuado dentro de la compañía?**

SI () NO ()

- 2. ¿Tiene usted conocimiento de la misión de la compañía?**

SI () NO ()

- 3. ¿Tiene usted conocimiento de la visión de la compañía?**

SI () NO ()

- 4. ¿Considera usted que existe desarrollo profesional al interior de la compañía?**

SI () NO ()

- 5. ¿Tiene usted claro sus actividades a desempeñar?**

SI () NO ()

- 6. ¿Tiene usted claro el objetivo de sus actividades realizadas en la compañía?**

SI () NO ()

7. ¿Su cargo a desempeñar es de acuerdo con sus competencias profesionales?

SI () NO ()

8. ¿Qué relación lleva usted con su jefe inmediato?

EXCELENTE () MUY BUENA() BUENA() REGULAR ()

9. ¿Qué relación lleva usted con sus compañeros?

EXCELENTE () MUY BUENA() BUENA() REGULAR ()

10. ¿Considera usted que es necesario un incentivo o reconocimiento en el correcto cumplimiento de sus funciones asignadas?

SI () NO ()

11. ¿Considera usted que existe estabilidad laboral?

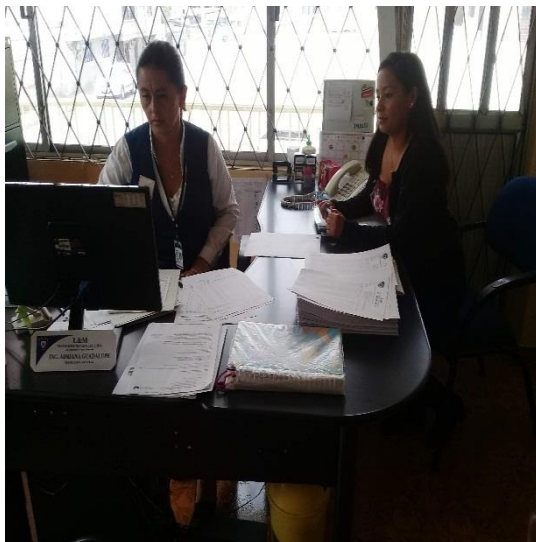
SI () NO ()

12. ¿Usted ha sido parte de un proceso de evaluaciones de desempeño laboral?

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B: Fotografías



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN
UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 02 de Octubre de 2019.

INFORMACIÓN DEL AUTOR
Nombres – Apellidos: VIVIANA JOHANNA SAMANIEGO PEREZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: INGENIERÍA DE EMPRESAS
Título a optar: INGENIERA DE EMPRESAS
Documentalista responsable: Lcdo. Holger Ramos MsC.