

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrollará con la finalidad de actualizar el proceso de contratación de guardias de las Compañías de Seguridad Privada, se ha tomado como fuente de investigación a las compañías de Seguridad Privada ubicadas en La Libertad, provincia de Santa Elena.

Las compañías de Seguridad privada brindan servicios de seguridad y vigilancia a la comunidad que habita en la ciudad de La Libertad en la provincia de Santa Elena, han considerado necesario mejorar la calidad de los servicios que actualmente ofertan, en búsqueda de un crecimiento sostenido y sustentable, en tal razón y considerando al talento humano como el elemento de mayor valía dentro del desarrollo de sus actividades, se plante a la necesidad de elaborar un Plan de Gestión y Evaluación para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias.

Este modelo vanguardista en cuanto al desarrollo del talento humano busca erradicar los problemas de selección, reclutamiento, contratación y evaluación del desempeño; que actualmente la aquejan y dificultan su crecimiento.

Esta es una propuesta ambiciosa ya que beneficiará al sector de la seguridad privada obteniendo personal capacitado reflejado en la satisfacción de los clientes y la sociedad en general.

Generalidades de las Compañía de Seguridad Privada

Todas las Compañía de Seguridad privada, fueron creadas por ex oficiales del ejército expertos en el área de seguridad, desde el punto de vista legal son de responsabilidad limitada, como lo exigía la Ley de Compañías. La actividad comercial está enmarcada dentro de los servicios de seguridad y específicamente los de protección y vigilancia tanto a personas naturales como jurídicas, en la ciudad de La Libertad, provincia de Santa Elena.

En La Libertad existen cinco compañías limitadas que brindan servicios de seguridad privada:

- Gruvipro Cia. Ltda.
- Seguridad Empresarial Cia. Ltda. (SEGUEN)
- Seginter Seguridad Integral Cia. Ltda.
- Mac Security Cia. Ltda.
- Seguridad Peninsular Cia. Ltda. (SEGUPEN)

Dentro de la concepción estatal las Compañías de Seguridad Privada son consideradas como un complemento de la seguridad pública, que tienen su campo de acción está considerado en la propiedad privada, y deben contar con un permiso especial de tenencia de armas que es de exclusiva adjudicación a este tipo de Empresas, que están normadas por nuevas Leyes vigentes.

Al ser empresas legalmente constituidas y por su particular giro de negocio están supervisadas por las siguientes entidades:

- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Policía Nacional
- C.O.S.P. (Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada)
- Ministerio de Gobierno
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Superintendencia de Compañías
- Superintendencia de Comunicaciones
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Cuerpo de Bomberos

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

Antecedentes

Históricamente el capital que se necesitaba era bajo para instalar una empresa de seguridad; no buscaban personal capacitado, instalaciones o equipamiento especializados.

Gracias a la globalización los clientes son más exigentes en dicho sector, se han visto en la necesidad de buscar tecnología de punta, gracias al incremento de la delincuencia, las personas buscan algo más que un guardia de seguridad, empresas que brinden opciones para alertar a la comunidad y a la policía sobre el acto ilícito que se está cometiendo.

Las políticas del gobierno siempre han influenciado en el sector. Tanto como las políticas específicas, que en general han seguido las tendencias mundiales en la materia, como con las políticas micro nacionales que afectan al conjunto de la economía, e incluso con la política propia de cada provincia o estado, que influyen fuertemente en las condiciones reales de la prestación de los servicios. No han existido políticas gubernamentales de protección ni subsidios para el funcionamiento de organizaciones privadas de seguridad.

Según datos proporcionados por la Empresa SEGUPEN (2011), en los años 90 en La Libertad, Provincia de Santa Elena no existía delincuencia por lo que no era necesario contratar seguridad privada, pese a eso crearon algunas empresas de seguridad para brindar este servicio en ciertos negocios.

“En los 2 primeros años de constituidas las 2 primeras empresas de seguridad privada llegaron a tener 60 guardias cada una, en el año 2000, las mismas empresas ya tenían recursos logísticos, para lo cual se equiparon y ofrecieron la seguridad de

custodia de camiones, que transportaban atún y sardina, hacia la Sierra. (SEGUPEN, 2011)

En el año 2004, debido al aumento de tres empresas de seguridad, SEGUPEN y GRUVIPRO establecieron la seguridad electrónica, mediante la instalación de alarmas, complementada con el servicio de monitoreo y la respuesta armada inmediata.

Desde hace 2 años, en que la península de Santa Elena, se transformó en provincia, existe un control exigente por parte de la policía, razón por lo cual las empresas, de seguridad deben tener los permisos y documentación al día para su funcionamiento.

Anteriormente las compañías contrataban a cualquier persona para que trabaje como guardia de seguridad, por lo que se presentaban varios problemas como la rotación continua del personal, impuntualidad e y falta de conocimiento en defensa personal y seguridad, por lo que existía la inconformidad de los clientes.

La violencia e inseguridad reinante, que se considera van más allá de las percepciones. Un aspecto importante es el limitado rubro de recursos estatales destinados a los sectores de justicia y seguridad, pese a las declaraciones del régimen que afirman lo contrario y tratan de desvirtuar la imparable ola de crímenes y atracos, lo que se refleja en las erradas medidas gubernamentales relacionadas a disminuir las penas por conceptos de robo y hurto, rebajas de condenas por buen comportamiento carcelario, el impedimento de detenciones en delitos flagrantes por ausencia de denuncias aun contando con evidencias contundentes que son generalmente videos proporcionados por los sistemas de cámaras de vigilancia denominados “Ojos de águila”, y por otros obtenidos en operativos policiales específicos.

La provincia de Santa Elena es blanco de la delincuencia no solo en época de feriado o temporada. De enero a diciembre del año anterior se registraron 5.600 delitos, la mayoría por robo a viviendas. El robo de accesorios de vehículos es otro de los

delitos más frecuentes. Por eso ahora los guardias de los malecones usan chalecos y carnets de identificación.

Mensualmente en la Fiscalía de Santa Elena se presentan cerca de 500 denuncias de actos delictivos de esta índole.

La Policía Nacional reconoce que en noviembre pasado cuatro bandas dedicadas al asalto y robo perturbaron la tranquilidad de la provincia, especialmente en ciudadelas y sectores ubicados en la Ruta del Spondylus. Dicen que se trató de delincuencia migratoria, es decir, antisocial de otras regiones.

Para contrarrestar los índices delictivos, la Policía cuenta con 400 efectivos patrullando los trece cantones de la provincia. Incluso, la Ruta del Spondylus está siendo controlada por unidades móviles.

La Policía realiza operativos en las vías de ingreso a la provincia, sin embargo, los delitos contra la propiedad han aumentado, según la Fiscalía.

Punta Blanca y Santa Elena, son sectores residenciales de la ruta del Spondylus la mayoría de los días permanece desolado. Los moradores piden más presencia policial en la zona.

Los recientes asaltos a buses y propiedades y un asesinato tipo sicariato tienen conmovida a la comuna Olón, al norte de Santa Elena.

Por ello, los habitantes han decidido organizarse y formar brigadas de seguridad ciudadana para apoyar en la vigilancia a la Policía Nacional.

Todo esto se debe a temas como libertad de presos sin sentencia por más de un año, delincuentes amparados en su condición de menores de edad, personas que registran innumerables detenciones, entre otros, dejan en evidencia la deuda que el Estado Ecuatoriano mantiene con la ciudadanía en temas de seguridad.

Según las estadísticas Consejo Nacional Electoral, Resultados votación total del 19 de mayo 2011, Lo que ha motivado la última consulta popular del sábado 7 de mayo del

2011, que justamente contiene en sus dos primeras preguntas temas que abarcan esta problemática, así la pregunta uno plantea la revisión de los plazos de caducidad de la prisión preventiva, y la pregunta número dos trata sobre la aplicación de medidas sustitutivas a la prisión preventiva únicamente para delitos menos graves, evitando así que las ausencias a juicios penales dilaten el proceso, práctica común en el país, que tiene como resultado el vencimiento de la detención sin sentencia. Frente a lo cual la ciudadanía a nivel nacional respondió favorablemente a la pregunta uno, en un 50,46%¹ ante un 38,87%² que votó por el no, y en lo que respecta a la pregunta dos el 48,27%³ votó a favor mientras que el 40,83%⁴ votó en contra. La lectura de estos resultados obedece a varios factores, entre los cuales se presentan el desconocimiento del contenido real de las preguntas, sus implicaciones y consecuencias, en virtud de lo complejo del planteamiento textual de las preguntas y en general del desconocimiento de la legislación ecuatoriana por parte de sus habitantes.

Sin embargo las acciones comunitarias fueron iniciadas varios años atrás, conformando brigadas barriales que buscan unirse para combatir el hampa, sin que puedan eliminar lamentablemente la permanente inseguridad al verse desprovistos de reales herramientas de defensa, es por esto que la ciudadanía ha optado por proteger su vida y demás bienes mediante la contratación de protección a través de Compañías de Seguridad Privadas.

El esfuerzo y trabajo tesonero de quienes conforman las Compañías de Seguridad ubicadas en La Libertad, Provincia de Santa Elena han permitido su permanente crecimiento, teniendo siempre clara la importancia del servicio que proveen a sus clientes, ya que la seguridad es actualmente una necesidad imprescindible para un amplio segmento de la sociedad ecuatoriana, el cual crece constantemente, por el incremento de la delincuencia que afecta al país entero, en actos que van desde el delito común hasta el sicariato.

Planteamiento del Problema

El sector de Seguridad Privada, mantiene múltiples dificultades con la contratación de personal, especialmente en los procesos de reclutamiento y en la evaluación de desempeño.

La contratación de personal de seguridad es un problema por cuanto no existe en el país una cantidad suficiente de fuerza de trabajo capacitado, además juega un factor importante la migración de compatriotas a otros países; influye también de manera importante las jornadas de trabajo, consideradas como extensas, sacrificadas y de alto riesgo, por el incremento de los índices delincuenciales y finalmente la irresponsabilidad de las personas que abandonan intempestivamente el trabajo, sin considerar que la función de brindar seguridad es permanente y delicada.

Dentro de los procedimientos Internos y por la imperante necesidad de contratar personal para cubrir las vacantes en ocasiones se omiten ciertos requisitos o procedimientos para la contratación, redundando en problemas posteriores para las Compañías.

Los problemas de contratación descritos anteriormente, originados tanto externamente como en el interior de las empresas se desencadena en la alta rotación de personal, produciendo molestias para los clientes de las Compañías, quienes depositan su confianza para proteger sus bienes y a sus familiares.

La evaluación permanente del desempeño constituye un reto para quienes están a cargo del control, ya que la supervisión no es permanente y el monitoreo mediante los radios intercomunicadores no garantizan un buen desempeño, dejando en manos de los trabajadores toda la responsabilidad de la buena o mala imagen de las Compañías.

El lento crecimiento económico del Sector, incide directamente en la ausencia de la elaboración del plan de gestión para la contratación de guardias de seguridad,

contrataciones sin inducción al puesto de trabajo y la falta de capacitación permanente. **(Ver Anexo I)**

Formulación y Sistematización

Formulación del Problema

¿Cuál será la alternativa más idónea para que las compañías de seguridad privada, cuenten con personal calificado que responda a las necesidades de sus clientes?

Diagnóstico

Las Compañías de Seguridad Privada, ubicadas en La Libertad, provincia de Santa Elena, mantienen múltiples dificultades con la contratación de personal de Guardias de Seguridad, por cuanto:

- Las Compañías de Seguridad Privada no cuentan con un Plan de Gestión para contratación de personal en base a un modelo de competencias.
- Se omiten ciertos requisitos o procedimientos para la contratación del recurso humano.
- La alta rotación de personal produce molestias a los clientes de las Compañías.
- Falta de evaluación del desempeño de los Guardias de Seguridad.
- La supervisión en el cumplimiento de la jornada de trabajo no es permanente, se realiza el monitoreo mediante radios intercomunicadores.
- A las jornadas de trabajo se les considera extensas, sacrificadas y de alto riesgo.
- Abandono intempestivo de los puestos de trabajo.
- El lento crecimiento económico de las Compañías, incide directamente en la ausencia de programas de desarrollo y contratación de personal sin inducción al puesto de trabajo.
- Falta de fuerza de trabajo capacitado para Guardias de Seguridad en el país.

- La migración de compatriotas a otros países, disminuye notablemente la fuerza de trabajo para seguridad.

Pronóstico

- Si las Compañías de Seguridad no cuentan con un Plan de Gestión para contratación de personal en base a un modelo de competencias, las Empresas seguirán manteniendo múltiples problemas en la contratación y reclutamiento del recurso humano.
- El omitir ciertos requisitos que contemplan en los procesos de contratación para cubrir vacantes, las Compañías continuarán con personal no apto para el puesto de trabajo asignado.
- Si las Compañías de Seguridad mantienen una rotación permanente del personal de Guardias de Seguridad, perderán los clientes frecuentes y no podrán captar nuevos clientes, por la inseguridad producida por la rotación frecuente del personal.
- Si no se realiza una evaluación permanente del desempeño del personal, las Compañías no puede efectuar correctivos para el buen desempeño de las funciones que realiza cada uno de los empleados.
- Si no se realiza una supervisión personal permanente y constante del cumplimiento de las jornadas de trabajo, no se puede tener un diagnóstico preciso ni una visión clara de lo que sucede en los puestos de trabajo asignados a cada uno de los empleados ya que al realizaron monitoreo por radios intercomunicadores se continuará sin conocer la realidad.
- Si se sigue manteniendo jornadas de trabajo extensas que por ende son consideradas sacrificadas y riesgosas, no se conseguirá personal que se postule para cubrir las vacantes existentes en las Empresas.
- Si los Guardias de Seguridad continúan con el abandono intempestivo de sus puestos de trabajo, las Empresas perderán sus clientes por no brindar la seguridad que ofrecen a sus clientes frecuentes.

- Si las Compañías mantienen un índice lento de crecimiento económico, no podrán implementar programas de desarrollo, tampoco podrán efectuar inducción al personal contratado.
- Mientras no se incremente la fuerza de trabajo capacitado para Guardias de seguridad en el país. Las Compañías de Seguridad no tendrán un campo amplio para seleccionar al personal más capacitado que cumpla con las expectativas de las Empresas.
- Mientras no exista suficientes fuentes de trabajo en el país, los compatriotas seguirán migrando a otros países de esta manera se reduce notablemente la fuerza de trabajo para las Compañías de Seguridad.

Control del pronóstico

Con la implementación del Plan de Gestión para la contratación de Guardias de Seguridad en base a un modelo de competencias, las Compañías de Seguridad, contarán con los procesos adecuados para la contratación de personal idóneo para el cargo vacante o para el aumento de personal necesario para cubrir los requerimientos de las Empresas.

- Cumplir con todos los procesos de contratación y reclutamiento del Recurso Humano.
- Implementar grupos fijos de trabajo para evitar la rotación del personal y captar más clientes satisfechos.
- Cumplir con los procesos de evaluación permanente del desempeño de cada uno de los empleados de las Compañías.
- Realizar la supervisión personal continua y permanente del cumplimiento de las jornadas de trabajo, evitar el control con monitoreo mediante radios intercomunicadores.
- Establecer jornadas de trabajo fijas de 6 horas diarias, para el personal que labora en el día y jornadas de 8 horas para personal que trabaja en la noche, realizar reajustes de horarios en caso de que algún empleado no cumpla con las 40 horas semanales de trabajo establecidas en la Ley.

- Implementar personal para cubrir inmediatamente el abandono de los puestos de trabajo.
- Fortalecer el crecimiento económico de las Compañías, captando nuevos clientes mediante el Plan de Gestión para la contratación de Guardias de Seguridad, en base a un modelo por competencias.
- Dentro de los programas de capacitación que se mantiene en el País se debe incluir la capacitación para personas que desean trabajar como Guardias de Seguridad.
- Se debe crear fuentes de trabajo en el País para evitar la migración de los compatriotas a otros países.

Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la realidad de las empresas de seguridad en relación a sus procesos de contratación de personal?
- ¿De qué manera se puede mejorar la contratación de personal de seguridad?.
- ¿Cuál es la relación Costo Beneficio para les Empresas de Seguridad?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un Plan de Gestión para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias, para las empresas de seguridad privada existentes en La Libertad provincia de Santa Elena.

Objetivos específicos

- Realizar una investigación de campo, para la identificación de la realidad de las Empresas de Seguridad en cuanto a la contratación de personal.
- Diseñar procesos de selección, reclutamiento, contratación y evaluación, mediante el análisis de competencias.
- Elaborar el análisis Costo-Beneficio de las Empresas de Seguridad con la aplicación del Plan de Gestión en base a un Modelo por Competencias.

Justificación

Justificación Teórica

El tema se elige considerando de vital importancia realizar un Plan de Gestión para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias, aplicable en las compañías de seguridad privada ubicadas en la ciudad La Libertad, provincia de Santa Elena, debido a que se considera que esta área es crítica, existen mucha delincuencia, secuestros exprés y últimamente hasta el sicariato.

Para el adecuado desarrollo se aplicará el modelo de Gestión por competencias, en sí apunta al desarrollo de las mismas “y se basa en tres subsistemas: **selección**, para que a partir de su puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; **evaluación del desempeño**, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el **desarrollo** de las mismas”.

Se considera como ventajas del modelo de competencias que la mayoría de las empresas no invierten mucho en el desarrollo de sus equipos humanos por varias causas. Si se implanta gestión por competencias se puede suplir esto, dado que se observaran ventajas como:

- Posibilidad de definir perfiles superiores.
- Desarrollo de equipos competentes.
- Identificar puntos débiles para mejorar.
- Administrar el desempeño del recurso humano sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y observables.
- Aumentará la productividad organizacional donde los equipos humanos conscientes de su auto desarrollo generan procesos de ganar-ganar porque todos tienen sus expectativas atendidas.

Con el diseño y aplicación de este plan de gestión se espera conseguir empleados altamente calificados para brindar servicios de seguridad y vigilancia óptimos, con lo

que se obtendrá a su vez altos niveles de satisfacción en sus clientes actuales, lo que contribuirá con una propaganda positiva para la empresa, que le permitirá incrementar su cartera de clientes futuros, logrando un despegue económico importante, que conlleve un crecimiento sostenido superior al actual y conjuntamente a ello, una mayor inversión en programas destinados a su capital humano, ganando así la fidelización de sus colaboradores, y una contribución a la sociedad, al generar riqueza mediante la creación de nuevas fuentes de trabajo.

Justificación Práctica

El contexto global, nos muestra cambios notables y determinantes para la economía de nuestro país, lo cual exige mayores niveles de competitividad. Desde esta perspectiva es el estado, a través de sus gobiernos locales, quienes deberán promover condiciones favorables a través de planes de políticas de desarrollo para que sus sectores productivos puedan desenvolverse en el mercado. En el ámbito de la seguridad privada en años anteriores no existían compañías legalmente constituidas por lo que funcionaban sin un plan de contratación de recursos humanos. Con la elaboración de un Plan de Gestión para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias, que luego de la investigación se brindará la oportunidad a las empresas de Seguridad Privada de La Libertad la implementación de dicho plan que permitirá destacar las competencias del recurso humano existente y tener la oportunidad de cumplir con los pasos para la contratación de aspirantes a ingresar a las empresas de seguridad.

Justificación Metodológica

Para realizar este proyecto se utilizará los siguientes métodos de investigación:

Investigación de mercado, con este método se llegará a saber la situación real del sector de Seguridad privada ubicado en La Libertad, para saber si es factible la aplicación del Plan de Gestión para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias.

Dentro de la Investigación de Mercado se aplicarán encuestas por muestreo a empleados de las compañías de seguridad privada, para obtener la información requerida para implementar o cambiar los procesos para la contratación de recursos humanos.

En este estudio se aplicarán las encuestas mediante un cuestionario prediseñado, con la finalidad de recaudar datos mediante el conjunto de preguntas normalizadas, dirigidas a una muestra representativa, con el fin de conocer la opinión, sobre la manera de contratación el recurso humano y si existe o no en la empresa, la contratación mediante un modelo por competencias.

Los test se aplicarán para conocer los rasgos definidos de la personalidad, la conducta al igual que determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, aptitudes, rendimiento, memoria, manipulación, etc.). A través de preguntas, actividades, manipulaciones, etc., que serán observadas y evaluadas a los empleados y futuros aspirantes para cubrir puestos vacantes de las empresas de seguridad privada.

Alcance y Limitaciones

Alcance

El proyecto de investigación contempla la elaboración de un Plan de Gestión para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias, aplicable en las Compañías de Seguridad ubicadas en la Libertad, provincia de Santa Elena, en el cual servirá de base para direccionar mejor la contratación y evaluación del talento humano de la compañía y los aspirantes a cubrir la vacantes existentes, con la aplicación y cumplimiento de cada uno de los procesos que contemplará dicho plan.

El Plan de Gestión que se pretende desarrollar tendrá impacto en el ámbito tecnológico con la aplicación de nuevas técnicas para la contratación como son el De la Selección, Assessment Center Method (ACM) evaluación grupal, BEI (Behavioral Event Interview) Entrevista por eventos conductuales, Test de Personalidad, Pruebas de Conocimientos, evaluación de 360.

El costo beneficio cualitativo constituye un paquete de beneficios y servicios económicos y sociales que permiten asegurar una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial. Además permitirá evaluar el nivel de calificación de sus recursos humanos y de sus posibles candidatos a ocupar puestos en las empresas, lo que facilitará y reducirá costos en la contratación.

En la parte económica hay que recalcar que mejorará la productividad y la rentabilidad de los sectores de seguridad privada.

Los trabajadores que es una de las fuentes más importantes, se encontrarán en capacidad, a gusto y cómodos al momento de desempeñar sus funciones.

Limitaciones

Este proyecto pretende elaborar un Plan de Gestión para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias, considerando como limitante la aplicación en las Compañías de Seguridad Privada existentes en la ciudad de la Libertad provincia de Santa Elena. La finalidad del proyecto es poner a disposición de las Compañías de Seguridad dicho Plan, su aplicación es responsabilidad de los directivos de cada una de las Empresas.

Dentro del Plan no contempla la capacitación y controles de desempeño posteriores a la contratación ya que la finalidad es enmarcarse en la contratación y evaluación en base a un modelo por competencias que servirá para conocer las habilidades y destrezas de cada uno de los empleados y futuros aspirantes a cubrir cargos vacantes.

Estudios de Factibilidad

Factibilidad Técnica

Para la aplicación del Plan de gestión para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias, aplicable en las Compañías de Seguridad ubicadas en la Libertad, provincia de Santa Elena, es necesario que cada una de las Compañías cuenten con tecnología de punta compuesto por equipos de comunicación, de computación, sistemas de alarmas, equipos audiovisuales, vehículos y motocicletas indispensables para el desempeño de las funciones designadas al personal de Guardias de Seguridad, así como material de oficina necesario para el personal que cumple con funciones administrativas. Es necesario recalcar que la mayoría de las empresas cuentan con todos los equipos necesarios para el funcionamiento de la Compañía.

Para el desarrollo de dicho proyecto es indispensable contar con los equipo de comunicación y computación ya que con la ayuda de los equipos de computación se realizarán las pruebas para el proceso de selección, se utilizará también para la selección del personal, elaboración e impresión de test y pruebas. El equipo de comunicación es de gran utilidad para el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa, esto facilita para que los guardias de seguridad reporten de inmediato las novedades suscitadas en los diferentes puntos de trabajo, con la finalidad de solucionar cualquier inconveniente presentado y satisfacer las necesidades de los clientes.

Las empresas cuentan con dichos recursos tecnológicos por lo que desde el punto tecnológico es factible y viable la aplicación del Plan de gestión para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias.

Factibilidad Operativa

Gracias a la elaboración del Plan de Gestión para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias se podrá realizar una evaluación y reclutamiento de recurso humano de una manera adecuada, cumpliendo con todos los procesos de selección, actualmente el área de selección de personal es uno de los procesos más críticos de las empresas de seguridad privada, si la selección de personal se realiza de forma adecuada ubicando al personal de acuerdo a sus conocimientos y aptitudes se obtendrá un alto rendimiento y por ende una mejor rentabilidad para la Empresa, evitando también la alta rotación del personal, que es uno de los problemas que afectan a los clientes frecuentes.

Al lograr una contratación adecuada del talento humano es evidente el mejoramiento del ambiente laboral ya que cada recurso humano aplica competencias diferentes que permiten cada día ser mejores y cumplir con los objetivos planteados por las Compañías.

Con la aplicación del Plan de Gestión existirán modificaciones de los procedimientos de contratación que se han realizado hasta la presente fecha y se conseguirán resultados finales más productivos con las competencias necesarias para que los nuevos empleados desempeñen de manera eficiente las funciones designadas para desempeñar en los cargos.

En la sociedad ecuatoriana sobre todo en Santa Elena la inseguridad ha sido el pan de cada día para los moradores de dicha Provincia, y se ven en la necesidad de buscar medios alternativos a la Policía Nacional poco eficiente. Siendo las empresas privadas de seguridad una buena alternativa y una necesidad para las empresas grandes y pequeñas, viviendas y urbanizaciones. Lamentablemente las compañías existentes no cumplen con las garantías necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes porque existe poca puntualidad, mal comportamiento, escuálido

entrenamiento y poco conocimiento sobre técnicas de defensa personal, todo esto aumentaba el número de clientes insatisfechos.

Los clientes de las Compañías de Seguridad Privada se encuentran insatisfechos por los servicios que brindan. Con la aplicación del Plan de Gestión se pretende mejorar la calidad de recurso humano, analizar sus competencias para que se sientan a gusto con la actividad que realizan y así mejorar su actitud, sus conocimientos, habilidades y destrezas para el trabajo que realizan y lo más importante, que se sientan preparados ante una situación eventual, de esta manera la sociedad ecuatoriana se sentirá más segura, protegida y contenta con el servicio que recibe.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIAL

Introducción

Las compañías de Seguridad privada brindan servicios de seguridad y vigilancia a la comunidad que habita en la ciudad de La Libertad en la provincia de Santa Elena, han considerado necesario mejorar la calidad de los servicios que actualmente ofertan, en búsqueda de un crecimiento sostenido y sustentable, en tal razón y considerando al talento humano como el elemento de mayor valía dentro del desarrollo de sus actividades, se plantea la necesidad de elaborar un Plan de Gestión para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias.

Este modelo vanguardista en cuanto al desarrollo del talento humano busca erradicar los problemas de selección, reclutamiento, contratación y evaluación del desempeño; que actualmente la aquejan y dificultan su crecimiento.

Esta es una propuesta ambiciosa ya que beneficiará al sector de la seguridad privada obteniendo personal capacitado reflejado en la satisfacción de los clientes y la sociedad en general.

Al ser empresas legalmente constituidas y por su particular giro de negocio están supervisadas por las siguientes entidades:

- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Policía Nacional
- C.O.S.P. (Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada)
- Ministerio de Gobierno
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Superintendencia de Compañías
- Superintendencia de Comunicaciones

- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Cuerpo de Bomberos

Históricamente el capital que se necesitaba era bajo para instalar una empresa de seguridad; no buscaban personal capacitado, instalaciones o equipamiento especializados.

Gracias a la globalización los clientes son más exigentes en dicho sector, se han visto en la necesidad de buscar tecnología de punta, gracias al incremento de la delincuencia, las personas buscan algo más que un guardia de seguridad, empresas que brinden opciones para alertar a la comunidad y a la policía sobre el acto ilícito que se está cometiendo.

Las políticas del gobierno siempre han influenciado en el sector. Tanto como las políticas específicas, que en general han seguido las tendencias mundiales en la materia, como con las políticas micro nacional que afectan al conjunto de la economía, e incluso con la política propia de cada provincia o estado, que influyen fuertemente en las condiciones reales de la prestación de los servicios. No han existido políticas gubernamentales de protección ni subsidios para el funcionamiento de organizaciones privadas de seguridad.

En los años 90 en La Libertad, Provincia de Santa Elena no existía delincuencia por lo que no era necesario contratar seguridad privada, pese a eso crearon algunas empresas de seguridad para brindar este servicio en ciertos negocios.

En los 2 primeros años de constituidas las 2 primeras empresas de seguridad privada llegaron a tener 60 guardias cada una, en el año 2000, las mismas empresas ya tenían recursos logísticos, para lo cual se equiparon y ofrecieron la seguridad de custodia de camiones, que transportaban atún y sardina, hacia la Sierra.

En el año 2004, debido al aumento de tres empresas de seguridad, SEGUPEN y GRUVIPRO establecieron la seguridad electrónica, mediante la instalación de alarmas, complementada con el servicio de monitoreo y la respuesta armada inmediata.

Desde hace 2 años, en que la península de Santa Elena, se transformó en provincia, existe un control exigente por parte de la policía, razón por lo cual las empresas, de seguridad deben tener los permisos y documentación al día para su funcionamiento.

Anteriormente las compañías contrataban a cualquier persona para que trabaje como guardia de seguridad, por lo que se presentaban varios problemas como la rotación continua del personal, impuntualidades y falta de conocimiento en defensa personal y seguridad, por lo que existía la inconformidad de los clientes.

La violencia e inseguridad reinante, que se considera van más allá de las percepciones. Un aspecto importante es el limitado rubro de recursos estatales destinados a los sectores de justicia y seguridad, pese a las declaraciones del régimen que afirman lo contrario y tratan de desvirtuar la imparable ola de crímenes y atracos, lo que se refleja en las erradas medidas gubernamentales relacionadas a disminuir las penas por conceptos de robo y hurto, rebajas de condenas por buen comportamiento carcelario, el impedimento de detenciones en delitos flagrantes por ausencia de denuncias aun contando con evidencias contundentes que son generalmente videos proporcionados por los sistemas de cámaras de vigilancia denominados “Ojos de águila”, y por otros obtenidos en operativos policiales específicos.

La provincia de Santa Elena es blanco de la delincuencia no solo en época de feriado o temporada. De enero a diciembre del año anterior se registraron 5.600 delitos, la mayoría por robo a viviendas. El robo de accesorios de vehículos es otro de los delitos más frecuentes, por eso ahora los guardias de los malecones usan chalecos y carnets de identificación.

Mensualmente en la Fiscalía de Santa Elena se presentan cerca de 500 denuncias de actos delictivos de esta índole.

La Policía Nacional reconoce que en noviembre pasado cuatro bandas dedicadas al asalto y robo perturbaron la tranquilidad de la provincia, especialmente en ciudadelas y sectores ubicados en la Ruta del Spondylus. Dicen que se trató de delincuencia migratoria, es decir, antisocial de otras regiones.

Para contrarrestar los índices delictivos, la policía dice que se cuenta con 400 efectivos patrullando los trece cantones de la provincia. Incluso, la Ruta del Spondylus está siendo controlada por unidades móviles.

La Policía realiza operativos en las vías de ingreso a la provincia, sin embargo, los delitos contra la propiedad han aumentado, según la Fiscalía.

Punta Blanca y Santa Elena, son sectores residenciales de la ruta del Spondylus la mayoría de los días permanece desolado. Los moradores piden más presencia policial en la zona.

Los recientes asaltos a buses y propiedades y un asesinato tipo sicariato tienen conmovida a la comuna Olón, al norte de Santa Elena.

Por ello, los habitantes han decidido organizarse y formar brigadas de seguridad ciudadana para apoyar en la vigilancia a la Policía Nacional.

Todo esto se debe a temas como libertad de presos sin sentencia por más de un año, delincuentes amparados en su condición de menores de edad, personas que registran innumerables detenciones, entre otros, dejan en evidencia la deuda que el Estado Ecuatoriano mantiene con la ciudadanía en temas de seguridad. Lo que ha motivado la última consulta popular del sábado 7 de mayo del 2011, que justamente contiene en sus dos primeras preguntas temas que abarcan esta problemática, así la pregunta uno plantea la revisión de los plazos de caducidad de la prisión preventiva, y la pregunta número dos trata sobre la aplicación de medidas sustitutivas a la prisión preventiva

únicamente para delitos menos graves, evitando así que las ausencias a juicios penales dilaten el proceso, práctica común en el país, que tiene como resultado el vencimiento de la detención sin sentencia. Frente a lo cual la ciudadanía a nivel nacional respondió favorablemente a la pregunta uno, en un 50,46%¹ ante un 38,87%² que votó por el no, y en lo que respecta a la pregunta dos el 48,27%³ votó a favor mientras que el 40,83%⁴ votó en contra. La lectura de estos resultados obedece a varios factores, entre los cuales se presentan el desconocimiento del contenido real de las preguntas, sus implicaciones y consecuencias, en virtud de lo complejo del planteamiento textual de las preguntas y en general del desconocimiento de la legislación ecuatoriana por parte de sus habitantes.

Sin embargo las acciones comunitarias fueron iniciadas varios años atrás conformando brigadas barriales que buscan unirse para combatir el hampa, sin que puedan eliminar lamentablemente la permanente inseguridad al verse desprovistos de reales herramientas de defensa, es por esto que la ciudadanía ha optado por proteger su vida y demás bienes mediante la contratación de protección a través de Compañías de Seguridad Privadas.

El esfuerzo y trabajo tesonero de quienes conforman las Compañías de Seguridad ubicadas en La Libertad, Provincia de Santa Elena han permitido su permanente crecimiento, teniendo siempre clara la importancia del servicio que proveen a sus clientes, ya que la seguridad es actualmente una necesidad imprescindible para un amplio segmento de la sociedad ecuatoriana, el cual crece constantemente, por el incremento de la delincuencia que afecta al país entero, en actos que van desde el delito común hasta el sicariato.

Marco Teórico

¿Qué es Talento Humano?

En su obra titulada Estrategia de capital humano, su autora Lynda Gratton, dice: Crear el alma de la empresa significa saber tomar el pulso del compromiso y la

confianza de los empleados y comprender realmente sus esperanzas, sueños y aspiraciones. Sin estas medidas nos encontraremos en el peligro de que el compromiso desaparezca y sin que nos percatemos de ello.

Tomando a otro grande en la material como es Idalberto Chiavenato, en su libro Gestión del Talento Humano (CHIAVENATO, 2009), la administración de talento humano es un campo muy sensible en las organizaciones, la cual depende de las contingencias y situaciones de diversos aspectos, como la cultura que existe en la organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el giro del negocio, la tecnología que emplea y sus procesos internos

¿Qué es la Competencia?

Según Martha Alles en su obra Diccionario de Competencias la Trilogía (ALLES, 2009) En él Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo

¿Qué son los Conocimientos?

Según la autora Martha Alles en su libro Diccionario de Competencias la Trilogía (2009) menciona que es un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular materia o disciplina.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de Conocimientos y Competencias
(Ver Anexo II)

Talento

Para comprender mejor el enfoque del Modelo de Gestión por Competencias es necesario puntualizar varios conceptos que la autora Martha Alles en su obra Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias (ALLES, 2008) nos brinda como es que significa el **Talento** según el diccionario de la Real Academia Española en su segunda acepción es el “conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que

Dios enriquece a los hombres, la tercera acepción es dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”. **(Ver Anexo III)**

La grafica Anterior indica que el conocimiento y las competencias van de la mano para que una persona desarrolle el talento adecuado para el puesto de trabajo.

La Motivación

La Motivación es de suma importancia para que los trabajadores se incentiven y realicen adecuadamente sus labores, la autora Martha Alles en su libro Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias (ALLES, 2008) define que La *motivación* humana se define como el “interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”

¿Qué es Modelo de Gestión por Competencias?

Según Martha Alles en su libro Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias (ALLES, 2008) el modelo en si apunta al desarrollo de competencia y se basa en tres subsistemas: **selección**, para que a partir de su puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; **evaluación del desempeño**, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el **desarrollo** de las mismas. **(Ver Anexo IV)**

Como se ve el modelo de gestión por competencias se ajusta perfectamente a las necesidades requeridas por el sector de Seguridad Privada de la Provincia de Santa Elena, motivo por el cual ha sido elegido.

Para comprender mejor el concepto se toma la definición del autor Aguilera Rodolfo F. y Reyes en su texto “*Gestión dinámica de los recursos humanos*, Gestión por competencias y ocupaciones (1996). Un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias permite establecer de manera clara y objetiva los perfiles de

competencias dentro de la empresa, tomando como base fundamental la visión de la empresa (hacia dónde va), y la misión (que hace); lo que nos permitirá reconocer los objetivos a desarrollar por cada uno de sus integrantes; es decir, los niveles jerárquicos tendrán poder y autoridad dentro de rangos de actuación claramente definidos, para transformarlos en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueden llegar a ser, y de la misma manera, los colaboradores conocerán las distintas maneras de comportamiento dentro y fuera de la organización que se encuentran claramente definidas.

Una de las ventajas del modelo de competencias es conseguir información necesaria y oportuna para poder defenderse de los cambios, mejora la integración del trabajo en base a la organización ayudando a aceptar el cambio.

¿Cuáles son los Tipos de competencias?

Las competencias se las ha clasificado en 3 tipos según la autora Martha Alles en su obra Diccionario de competencias la trilogía las mismas son:

Competencias cardinales:

Se las conoce también, como generales o genéricas todos los integrantes de las empresas deben tener y desarrollar con el paso del tiempo podría ser específico de acuerdo al perfil del puesto.

Competencias específicas

Son las que más se relacionan con los puesto, estas competencias se manejan a través de un rango de grados que van desde el nivel A, hasta el nivel D. Por lo tanto el nivel A, es el más desarrollado y el nivel D es el menos desarrollado, estas competencias se clasifican en gerenciales y por el área.

A continuación realizara un cuadro tomado de la autora Martha Alles para indicar las competencias existentes en cada área. **(Ver Anexo V)**

Las competencias detalladas en el cuadro son las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI, al momento de la realización de un plan de gestión en base a competencias hay que estudiarlas y sub clasificarlas por la jerarquía de los cargo.

(Ver Anexo VI)

La autora Martha Alles para facilitar el proceso de la sub clasificación de las competencias por niveles ha realizado dicho cuadro el mismo que nos muestra la designación de cada competencia dentro de los nuevos esquemas organizacionales, para facilitar la identificación de competencias en el personal de acuerdo a su posición jerárquica.

Sean cuales fueren las competencias requeridas para un puesto de trabajo, con la premisa de que una persona *“es competente o no”*; hay que aclarar que se limita totalmente el accionar sobre el talento. Mientras que, si se acepta la propuesta planteada por el Modelo de Gestión por Competencias, “de que el talento puede segmentarse en competencias, se podrá actuar, más fácil de evaluar y desarrollar el talento a través de acciones dirigidas a incrementar las competencias, o guiando a las personas para que lo hagan.

Objetivo de la gestión por competencia

Crear un nuevo plan para la administración del talento humano integral de forma óptima y eficaz para cumplir los objetivos establecidos en la empresa en el menor tiempo posible y al menor coste a su vez que los clientes vean una mejora en los servicios de las empresas.

Lo que la gestión por competencias intenta es que la organización sea competitiva en el mercado y obtenga éxito, por medio de su talento humano y que Este sea el eje de diferenciación entre las empresas, por lo que es ideal para aquellas que pertenecen al área de servicios.

Competencias Institucionales

Este es el paso que utiliza los directivos para establecer las competencias institucionales por lo que se analizan los conceptos de cada competencia obtenida ésta sería el primer paso que la empresa realice.

Recolectar Información

Esta etapa es importante porque sirve para la descripción de cargos de trabajo y poder definir la competencia de los mismos, ésta información también se utiliza para el proceso de selección de personal basado en competencias, la recolección de información se realiza mediante cuestionario al personal que correspondan al cargo.

Definición de los niveles de competencia

Martha Alles, nos brinda una escala de importancias de cada competencia como se explica a continuación:

A: Alto o desempeño superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.

B: es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio

C: representa un nivel muy bueno de la competencia.

D: Nivel mínimo de la competencia

Cuadro No 1. Descriptivos de puestos - Competencias

COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D
Orientación al cliente interno y externo			X	
Calidad del trabajo		X		
Ética		x		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS AREA RRHH				
Liderazgo		x		
Capacidad de planificación y organización		x		
Habilidad pensamiento analítico conceptual		x		
Negociación	X			

Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Natalia Calvopiña Diaz

Análisis de Cargos de Trabajo

Esta etapa facilita el proceso de selección ya que se realiza la descripción de cada cargo como por ejemplo el listado de actividades y determinar las competencias necesarias de cada área de trabajo. **(Ver Anexo VII)**

Es necesario reunir cierto contenido necesario sobre los cargos vacantes por hay que comprender que es un proceso sistemático

- El contenido de un puesto (tareas a realizar)

- Los requerimientos específicos
- El contexto en que las tareas son realizadas
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición

Hay que entender que es necesario tener cierta información para el desarrollo adecuado del análisis esta es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado
- Máquinas u otros elementos necesarios
- Requerimientos de personalidad

Pasos para analizar y describir un puesto

Diferenciar entre tareas y puestos

Puesto: es un lugar preestablecido en la organización por lo tanto se encuentra en el organigrama, y tiene un gama de funciones que cumplir.

Tarea: son grupos de actividades individuales que realiza el empleado de un cargo.
(Ver Anexo VIII)

Asignación de Competencias a Puestos

Según la Autora Martha Alles en la asignación de competencias la descripción de puestos, las competencias se indican con su nombre, grado o nivel por lo tanto es necesario saber qué es lo que quiere la empresa para cada cargo existente en esta.

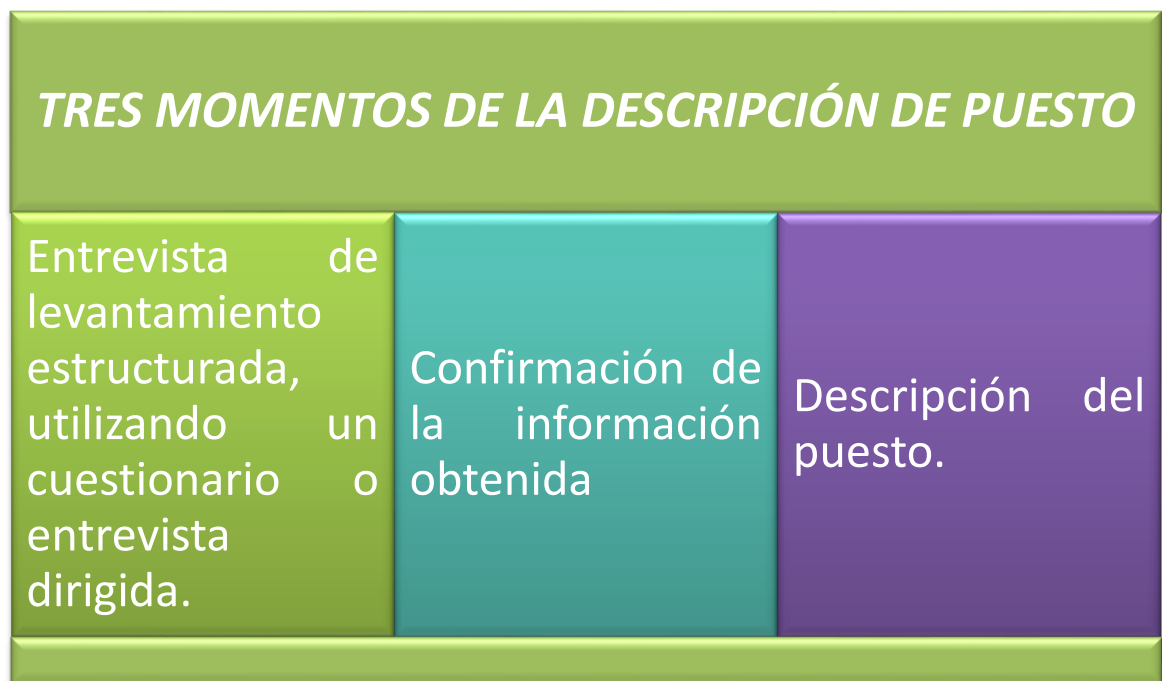
Aceptación Del Modelo por Competencias

Luego de definirla competencias generales y específicas de la compañía las autoridades o sea la Gerencia y Jefaturas de áreas de las empresas aceptan el modelo observando que es viable acorde a las necesidades de la empresa.

Esquema de la descripción de puestos

La autora anterior utiliza un formulario estandarizado para la recolección de información para analizarla posteriormente en primer lugar se debe de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar, sobre los cuales se deberá recolectar información.

Cuadro No.2. Momentos de la descripción de puesto



Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

Aplicación del modelo a los subsistemas de recursos humanos

Luego de definir las competencias es necesario aplicar el modelo y por supuesto a su subsistemas como pueden ser selección, desempeño y desarrollo

De Selección

Un óptimo proceso de selección debe buscar beneficiar a la empresa con una adecuada contratación, al igual que un beneficio para el nuevo colaborador. Si bien es

conocido que en el entorno laboral del país, debido al desempleo, existen un número considerable de aspirantes, la empresa debe lograr atraer a aquellos que posean el perfil requerido de acuerdo con el puesto de trabajo.

A continuación se presenta el proceso de selección, que está estructurado por una serie de pasos, con la finalidad de “contratar a la persona indicada, en el momento indicado, y con el salario indicado. **(Ver Anexo IX)**

Ahora se detalla cada uno de los pasos para llevar a cabo la selección por competencias por Martha Alles:

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo. “Depende de la línea o cliente interno”

Paso 2. Solicitud de empleado o solicitud de personal. “Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir”.

Paso 3. Revisión del descriptivo del puesto. “Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente”

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto. Se debe recolectar la información descrita y “realizar un análisis del cargo a cubrir”

Paso 5. Análisis sobre eventuales candidatos internos. Consiste en un estudio previo de posibles candidatos que al momento ya trabajan para la empresa y podrían ser promovidos para cubrir la vacante existente.

Paso 6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no. “Para reclutamiento interno se puede implementar *Job Posting* o autopostulación”

Paso 7. Definición de fuentes de reclutamiento externo. “Anuncios, bases de datos, contactos, consultoras. Puede darse el caso de un reclutamiento combinado, interno y externo”

Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

Paso 9. Primera revisión de antecedentes. “Implica la lectura de currículum vitae (CV) o aplicación de filtros en caso de búsquedas a través de Internet o intranet.

Objetivos: descartar casos, identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil de modo de optimizar costos y tiempos. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia, lo que dependerá de cada caso en particular. Por ejemplo: cuestionarios *on line* o preguntas sobre conocimientos que puedan realizarse de manera previa al proceso de selección propiamente dicho. También, administrar algún tipo de test de conocimientos. Este último punto dependerá de la posición a cubrir

Paso 10. Entrevistas (una sola o varias rondas). “Lo usual son dos rondas de entrevistas. Objetivos de las entrevistas: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir, análisis y evaluación de la historia laboral del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda”.

Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas. “Se realizan todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos, muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección pueden administrarse también pruebas adicionales para medir competencias, como entrevistas BEI (Behavioral Event Interview – Entrevista por eventos conductuales) y Assessment Center Method (ACM – Pruebas situacionales conflictivas)”

Paso 12. Formación de candidaturas. “Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes”

Paso 13. Confección de informes sobre finalistas. “La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos”.

Paso 14. Presentación de finalistas al cliente interno. “Apoyo en la coordinación de las entrevistas, ofreciendo ayuda en aquello que el cliente interno pueda necesitar”

Paso 15. Selección del finalista por parte del cliente interno. “Asesorar al cliente interno en el momento en que deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y con el desarrollo en general del proceso de selección”

Paso 16. Negociación de la oferta de empleo. “Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos; cada organización fijará una política al respecto”

Paso 17. Presentación de la oferta por escrito. “No es de uso frecuente en muchos países; sin embargo, es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que la realizan lo hacen a todos los niveles”

Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección. “Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada a ingresado a la organización”

Paso 19. Proceso de admisión.

Paso 20. Inducción.

“Frente a esta cantidad de pasos, la mejor decisión sobre cuáles de estos son imprescindibles y cómo armar la secuencia depende de las habilidades o competencias que debe tener un selector. Es oportuno recordar que, teóricamente, una

mayor cantidad de instancias de evaluación asegura un mejor resultado; pero esto puede no verificarse en la práctica. Se deberá administrar la cantidad justa de instancias de evaluación para asegurarse la contratación de un buen colaborador sin olvidar los costos involucrados”

Posterior a este breve detalle se presenta una guía ampliada que operativiza cada paso del proceso de selección por competencias, con conceptos y formas útiles para la adecuada implantación del mismo.

Captación, Selección e Inducción para un puesto vacante

Según Milkocich el reclutamiento es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información de las actividades a realizar en la empresa; las organizaciones pueden conseguir información sobre qué clase de empleado será el aspirante.

La autora ALLES, Martha en su texto “Selección por Competencias”, 1º Edición, 2007 brinda definiciones claves como son:

El reclutamiento “es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para que reciba el ofrecimiento de empleo”

Concursos Internos para cargos vacantes

Siempre al existir un cargo vacante es necesario evaluar que recursos propios tiene la empresa que puedan emplearse en lo que necesitamos ya que el proceso de encontrar un Nuevo miembro de la organización o empresa representa un costo ese es uno de los propósitos básicos bajar los costos y el Segundo es tener aspiración laboral a los empleados y cumplir con esta que es lo más importante para que estos se esfuercen día a día.

Para realizar un reclutamiento interno adecuado es necesario:

Colocar anuncios sobre el cargo vacante en carteleras u otros medios internos.

- Tener una base de datos sobre el personal que indique habilidades o aptitudes.
- Planificar reemplazos y sucesiones.

Buscar información para cargo vacante

Existen dos etapas en la recolección de información.

Primera etapa: edad, sexo, educación y experiencia laboral

- **Segunda etapa:** se suele analizar las competencias o características personales de los candidatos e influencia que esto tenga en la definición del perfil.

Cuadro No. 3 Ventajas y Desventajas del Reclutamiento

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
RECLUTAMIENTO INTERNO	Más rápido Más económico Más seguro en cuanto a los resultados finales Motiva empleados Es un retorno de la inversión de la organización en formación de personal.	Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. Puede generar conflicto de intereses Puede elevar a empleados a su máximo de incompetencia Evita la renovación que la gente nueva aporta
RECLUTAMIENTO EXTERNO	Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización Renueva recursos Renueva los recursos humano de la empresa Aprovecha inversiones en formación y desarrollo por personal efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes.	Tarda más que el reclutamiento interno Más costoso Menos seguro que el reclutamiento interno Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. Puede traer aparejado problemas salariales a la organización, por ejemplo cuando un candidato externo pretende más de lo previsto inicialmente

Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007, p 179, 180.
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

Planificación del talento humano

Planificar adecuadamente el talento humano de una empresa conlleva datos básicos como las necesidades de personal, nómina actual de empleados, capacidades y competencias, nuevas incorporaciones, datos que van de la mano de la Visión y Misión de la empresa.

Técnicas de reclutamiento

Las técnicas de más uso para el proceso de reclutamiento externo son las siguientes:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- Agencias de reclutamiento
- Contactos o anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- Consulta a los archivos de candidatos
- Reclutamiento virtual

La selección es la “elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas”

El éxito de la selección “depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si este se hace de manera adecuada, será factible resolver exitosamente la selección. Si el reclutamiento es inadecuado, o bien la selección será más costosa porque se reiniciará el proceso para realizar un reclutamiento adecuado, o bien se corre el riesgo de tomar una decisión inadecuada” **(Ver Anexo X)**

Al realizar la selección de personal para un puesto de trabajo, es indispensable la claridad en la comunicación durante todo el proceso, al igual que fijar el salario asignado al cargo con anterioridad al reclutamiento, el mismo que puede ser interno, a

través de ascensos, o externo. El proceso de reclutamiento es siempre previo al de selección.

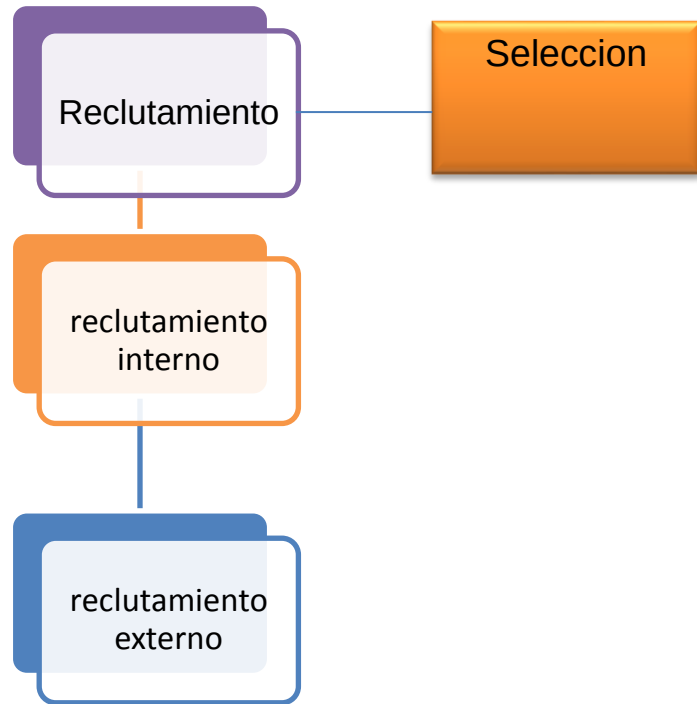


Gráfico No. 1 Reclutamiento

Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007,

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

Si bien existen varias fuentes de reclutamiento, tras la necesidad de cubrir una vacante se recomienda iniciar "la búsqueda entre los actuales colaboradores. Sólo luego de agotar exhaustivamente este camino será aconsejable salir al mercado"

Otro aspecto clave dentro de la selección por competencias es el contar con un especialista en Recursos Humanos, quien debe conocer a profundidad la empresa, el giro de negocio, brindar asesoría a los [clientes internos] y generar confianza para mantener una adecuada interrelación entre él y el entrevistado. "Debe existir algún tipo de correlación entre el nivel y experiencia".

“Las referencias culturales y sociales no deben entenderse en relación con las clases sociales, sino como experiencia profesional. Para entrevistar a un alto ejecutivo será muy útil haberlo sido en algún momento, además de saber entrevistar”, entre otras habilidades para lograr que el proceso de selección sea exitoso

<i>El Candidato</i>	<i>El Selector</i>
La experiencia	Su comportamiento
Los conocimientos	Sus actitudes
Sus competencias	Sus competencias
Su comportamiento	Su técnica para preguntar
Sus actitudes	Sus referencias culturales y sociales
Sus referencias culturales y sociales	
Sus proyectos	

Grafico No. 2 Primera Interrelación

Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007, p 120.

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

Para el proceso de selección, contando con el especialista de recursos humanos de la empresa, se debe iniciar con el descriptivo de puestos, en el cual se indican las competencias y sus grados.

Para ejemplificarlo, se presenta una forma con el descriptivo de puesto precisamente de “gerente de Recursos Humanos en una empresa de servicios”

Entrevista por competencias

“La entrevista por competencias surge de incorporar en una entrevista preguntas para evaluar las competencias dominantes. De este modo se evalúan competencias en un tiempo no muy extenso. La entrevista por competencias presenta una ventaja adicional: puede ser realizada tanto por el entrevistador como por el cliente interno, no especialista en Recursos Humanos” (Martha Alles, 2006)

Proceso de selección por medio de las competencias

Según la guía Del libro de LEBOYER, 1992 el proceso de selección la gestión de competencias se basa en:

- Analizar los perfiles en función de las competencias
- Elaborar los informes de candidatos finalistas con relación a las competencias definidas
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar.
- Describir los perfiles de forma confiable y realista.
- Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.
- Planificar la movilidad de personas (rotación de puestos) teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

Evaluaciones

Los métodos que tienen el personal de recursos humanos para poder evaluar el proceso de selección son:

- Psicológicas
- Técnicas

Comparación de candidatos

La forma ideal para comparar candidatos para una misma búsqueda es preparar una hoja de trabajo como se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro No.4 Comparación de Candidatos

PERFIL	POSTULANTE 1	POSTULANTE 2	POSTULANTE 3
Requisitos	Requisitos	Requisitos	Requisitos
Clase 1(más significativos)	Clase 1(más significativos)	Clase 1(más significativos)	Clase 1(más significativos)
Requisitos	Requisitos	Requisitos	Requisitos
Clase 2(menos significativos)	Clase 2(menos significativos)	Clase 2(menos significativos)	Clase 2(menos significativos)
<u>Competencias dominantes</u> Y su apertura en grados	<u>Competencias</u> Describir los comportamientos observados y relacionarios con los grados requeridos	<u>Competencias</u> Describir los comportamientos observados y relacionarios con los grados requeridos	<u>Competencias</u> Describir los comportamientos observados y relacionarios con los grados requeridos
Salarios previstos: rango	Salarios previstos: rango	Salarios previstos: rango	Salarios previstos: rango

Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

La Inducción

“La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura”, por lo que debería instituirse en una práctica obligatoria.

Cada institución elige la forma de realizar el proceso de inducción, existen varias maneras:

- “Una carpeta o *brochure* de tipo explicativo.
- Un curso
- Un video
- Un CD
- Una sección en la intranet de la compañía

Inducción



Grafico No. 3 Inducción

Fuente: ALLES, Martha, “Selección por Competencias”, 2007.

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

La inducción es necesaria para todos los colaboradores que ingresen a las instituciones, independientemente del cargo que ocuparán. Esta actividad puede ser ejecutada por el responsable del departamento de Recursos Humanos o en su defecto por el jefe inmediato del nuevo subordinado.

“La inducción consta de dos partes conceptualmente diferentes:

1. Inducción a la organización: se refiere al conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, políticas, higiene y seguridad, programas de salud laboral, misión, valores, implementación de modelos como el de gestión por competencias” y otros temas importantes.

2. “Inducción al puesto de trabajo: tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar” a la persona que ingresa a la empresa cuáles son los resultados y comportamientos que se esperan de él, quienes son sus superiores y subordinados si fuese el caso. Indicar el funcionamiento de maquinaria y equipo de trabajo en general.

“En la inducción, el nuevo colaborador deberá familiarizarse respecto de los métodos de trabajo y los procedimientos más habituales que lo involucran”, por lo que es recomendable entregarle el *descriptivo del puesto*.

“Es una buena práctica acompañar a los nuevos empleados para el seguimiento de su integración a la organización. Cada “x” semanas primero, cada “x” meses” después, indagar si se está habituando y cómo percibe el clima laboral.

Otra práctica positiva que debe implementarse en las empresas es la entrevista de salida, así “toda persona que se retire cualquiera sea su nivel y sin importar el motivo de su desvinculación, debiera ser entrevistada antes de su partida” con el fin de recoger mensajes que aportarán “información útil para nuevos procesos de selección”, además de realizar una entrega detallada de información, observaciones específicas,

equipos y bienes en general que hayan estado a su cargo, lo que evitará consultas posteriores a su retiro. **(Ver Anexo XI)**

Los objetivos principales de la inducción son:

- Debe sentirse bien recibido y cómodo
- Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización
- Debe tener claro que se espera de su trabajo y su conducta
- Debe conocer el proceso de cómo actúa la empresa y como se hacen las cosas.

Capacitación

La reunión de un grupo de personas que asisten específicamente a recibir conocimientos, y no consideran como capacitación las indicaciones y disposiciones individuales emitidas por los supervisores.

Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo: Bajo este método se agrupan “todas las acciones para el desarrollo de personas que se realizan junto con la tarea cotidiana”.

- **Entrenamiento experto:** “Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback (retroalimentación) brindado por una persona (jefe) a sus colaboradores con alguna periodicidad”.
- **Mentoring:** Se basa en programas de tutoría y requiere de la participación de un tutor o mentor, el cual “debería ser una persona no relacionada con el día a día, e idealmente, fuera de la línea de mando para que no esté involucrado directamente con las responsabilidades de la primera persona bajo programa. El mentor *monitorea* el plan de carrera del involucrado”.
- **Rotación de puestos:** “Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios – incluso pueden ser de otras áreas –, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización”.

- **Asignación a *task forces*:** “Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según la descripción del puesto”.
- **Asignación a comités / nuevos proyectos:** “Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico (por temas o proyectos son las dos modalidades más frecuentes). Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos”.
- **Asignación como asistente de posiciones de dirección:** “Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento”.
- **Paneles de gerentes para entrenamiento:** “Es una variante del punto anterior. Al igual que los comités, se trata de grupos de trabajo con un propósito específico – por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular.

Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo:

“En este grupo de actividades se incluyen todas aquellas que son planeadas por la organización y que pueden realizarse dentro del ámbito de la misma como fuera de ella (desde la ubicación geográfica), y tanto en el horario de trabajo como en otro momento”. “El ejemplo más frecuente de este tipo de actividades lo constituyen los cursos de capacitación o formación: se relacionan directamente con la tarea diaria pero se realizan fuera de esta”.

- **Cursos formales de capacitación o formación:** “Estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación profesional hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por ella”.
- **Lecturas guiadas:** “Se relacionan a las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias”.

- **Capacitación on line:** Generalmente “sólo se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador), y tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico; otra ventaja – muy importante – es que con este método las personas pueden elegir el horario en que se capacitarán, ya que pueden hacerlo en cualquier momento”.
- **Seminarios externos:** “Al igual que sucede con los juegos gerenciales, hay muchas opciones en el mercado”. Se debe tener cuidado en la elección.
- **Método de estudio de casos:** “Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto”.
- **Juegos gerenciales:** “Tienen un propósito de simulación, es decir, poner en juego al participante en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible.

Las personas pueden jugar solas o en grupos. Muchos juegos de simulación no tienen una única solución y solo plantean poner en acción las relaciones interpersonales. Para que los mismos sean fructíferos, las actividades deberán ser conducidas por un instructor experimentado”.

- **Programas relacionados con universidades:** “Los programas en universidades son muy útiles para la formación gerencial integral pero no están, en general, enfocados al desarrollo de competencias en particular”.
- **Role – playing:** “Requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado. Se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias”.
- **Licencias sabáticas:** “Esta práctica propone un período sabático de un año, de allí la denominación de “año sabático”; sin embargo, puede ser un período de

entre seis meses y un año, durante el cual el empleado dispone de tiempo libre sin dejar de percibir su salario habitual. El involucrado puede destinar su tiempo, por ejemplo, a programas sociales, entrenamiento en lugares remotos, vivir en países con los cuales no tiene contacto habitual en su tarea cotidiana, realizar programas de voluntariado u otras actividades formativas”.

- **Actividades *outdoors* o fuera del ámbito laboral:** “Estas actividades han tenido su origen en programas para altos ejecutivos, por medio de los cuales estos pasaban varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades. Las mismas se focalizaban en trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal, tales como actividades en un desierto o en una montaña. Muchas llegaban a ser verdaderas pruebas de supervivencia”.
- **Codesarrollo:** “Son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias
- **Técnicas para el autodesarrollo:** “Se trata de la realización de una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito de trabajo y que no se relacionan con la vida laboral.

Si bien al autodesarrollo lo denominamos “dirigido”, ya que la organización puede sugerir ciertas actividades como las más convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, el empleado las llevará a cabo sólo por su propia iniciativa.

El rol que tiene la organización en este grupo de actividades es el de hacer tomar conciencia a los empleados sobre la necesidad de su autodesarrollo, brindarles información sobre cuáles son las competencias que cada uno debe desarrollar, y por último ofrecerles oportunidades e información respecto de qué actividades pueden realizar para concretar dicho desarrollo. En todos los casos, la decisión de realizar o

no esas actividades quedan en manos del empleado. Se complementan con técnicas de autodesarrollo dentro del trabajo”.

- **Deportes:** Al mencionar diversos tipos de deportes como: “baloncesto, fútbol, béisbol, tenis, vóleybol, o cualquier otro; “no debe pensarse en las reglas del juego o sus características particulares, sino en que el mismo es un deporte “de equipo”. No hay que pensar en la práctica deportiva sólo en base a una perspectiva *competitiva* o relacionándola con campeonatos de cualquier tipo, sino en que todos los deportes grupales permiten el desarrollo de la competencia “Trabajo en equipo”.
- **Hobbies:** Comprenden “actividades que se realizan por mero placer personal”, sin embargo dentro la propuesta organizacional dichas actividades tienen como finalidad desarrollar competencias.
- **Actividades extracurriculares:** “Un ejemplo de actividad extracurricular podría ser el realizar trabajo comunitario”²⁴⁵, ya que su ejecución permitirá el desarrollo de la competencia.
- **Lecturas:** “En general, cuando se hace referencia a las lecturas orientadas al desarrollo de competencias pensamos en libros, ya que habitualmente son materiales revisados en profundidad por sus autores y editores. También se pueden utilizar textos de revistas, en especial las de tipo técnico.

El propósito de la lectura es doble. Primero, que la persona tome conciencia – real y profunda – respecto del contenido teórico del concepto (competencia) que se desea desarrollar. En segundo término, se espera que como una consecuencia de la lectura la persona diseñe para sí (por medio del auto diseño, o con ayuda de un mentor, tutor o entrenador) un plan de acción para poner en práctica los conceptos teóricos respectivos. Adicionalmente, si la persona se identifica con el tema logrará modificar sus comportamientos en la forma esperada. No se recomiendan fuentes de internet o lecturas ligeras por lo poco fiable de su origen. Tomado por el texto de ALLES,

Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008. **(Ver Anexo XI)**

Evaluación del desempeño: Marta Alles explica que la evaluación de desempeño se realiza en relación al cargo con lo que se espera de la persona en relación a este a partir de esto se podrá evaluar, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una correcta adecuación persona-puesto. **(Ver Anexo XII)**

La evaluación permite:

- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personas clave para la organización

Motivar a las personas comunicándoles la obtención de un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa.(Martha Alles, 2006) **(Ver Anexo XIII)**

Evaluar el desempeño en la gestión por competencias

Según Edvisson Leif, *El capital intelectual*, 1998.solo se pueden medir si le empresa tiene un perfil de competencias se debe manejar un catálogo de comportamiento y se evalúan dependiendo del grado de importancia del cargo.

Análisis del desempeño

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias de relación con el nivel requerido para la posición, se sugiere una escala de 1 a 5:

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Normal
4. Regular
5. Necesidad de desarrollo

Cuadro No. 5. Evaluación del desempeño por competencias

DEBE MEJORAR	ACCIÓN PROPUESTA	FECHAS Y PLAZOS

Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

Evaluación final

Es necesario que cada evaluación tenga que tener una nota final como por ejemplo.

1. Excepcional
2. Destacado
3. Bueno
4. Necesita mejorar

Las competencias en el desarrollo de recursos humanos

Martha Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos explica que manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los planes de sucesión. A través de la evaluación por competencias es posible.

- Identificar al personal con alto potencial de desarrollo
- Identificar puestos individuales a corto y largo plazo; y con ambos elementos.

Análisis del plan de sucesión por competencias

Para la autora Alles, 2009 dirección estratégica de recursos humanos hay que tomar en cuenta las competencias para actualizadas de las personas y analizar las opciones de ocupará otros cargos desacuados a su desarrollo y las eventuales necesidades de capacitación y entrenamiento. Si el individuo se encuentra dentro de un plan de sucesiones, la evaluación deberá ser comparada, además, con el perfil de competencias del puesto futuro que podría ocupar.

Métodos desarrollados dentro del trabajo

Estos métodos se desarrollan en base a los conocimientos y competencias. **(Ver Anexo XIV)**

Coaching

Martha Alles, define al coaching una relación interpersonal orientada al aprendizaje donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol-coach y aprendiz. No todas las personas pueden ser buenos coaches.

Remuneraciones y beneficios

Según Gary; Varela Ricardo; *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Prentice Hall 1997 la Remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones a los empleado, derivadas de su empleo. Cuyos componentes principales son: los pagos directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos indirectos (prestaciones económicas del seguro pagado por el patrón y las vacaciones.

Remuneraciones de gestión por competencias

Si se va a aplicar la remuneración también en base a las competencias es necesario conocer los procesos bajos primero como son descripción de puestos, selección,

evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y planes de sucesión y por último llegar a la remuneración.

La remuneración basada en competencias tiene por concepto que el empleado percibe según su rango de habilidades y conocimientos dicho método se destaca por que los empleados desarrollan competencias laborales (conocimientos y habilidades) por medio de la experiencia en el mismo puesto o puestos similares, en Segundo lugar el tipo de remuneración vincula el salario del individuo con sus habilidades, es decir, que el pago está más orientado a la persona y no al puesto. (Martha Alles, 2010)

La remuneración variable en UN esquema por competencias

Nace de una remuneración fija de acuerdo al cargo, se va adicionando los extras de acuerdo a las competencias que establezca la empresa así hasta completar en 100%.

Beneficios sociales y adicionales

Según el libro de Dirección Estratégica de Recursos Humanos (ALLES, 2006), hay que diferenciar los beneficios de tipo social de los que adicionalmente otorga la empresa. Los de tipo social son aquellos que están implementados a partir de una ley. Se presenta un listado de aspectos que se consideran beneficios al personal, en algunos casos están previstos en la legislación y en otros acorde a las políticas de cada empresa.

Marco Conceptual

Capacitación: Idalberto Chiavenato, en su libro "iniciación a la administración de personal" (1993) define la capacitación como un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos, se considera un proceso educacional porque su fin es la formación y preparación de las personas orientado hacia el desempeño del cargo ya sea actual o futuro en la empresa.

Evaluación: Para Daniel Stufflebeam define la evaluación como el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar problemas de responsabilidad y promover la compensación de los fenómenos implicados.

El cargo: Según Diana y Gonzalo Grooscors en su obra "El estudio comparativo de los Manuales de descripción de cargos de la Administración Pública" UCAB, Caracas, 1981 Define que el cargo es un conjunto de deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí asignadas por una autoridad competente para que las cumpla un empleado.

Gestión por competencias: El autor Ángel León González define Gestión por competencias en su obra Métodos de compensación basados en competencias que es un modelo integral de gestión de recursos humanos que contribuye a esta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva

Inducción: En el libro Administración Moderna del Personal séptima edición de Joaquín Rodríguez hace mención a Sikula definiendo a la inducción como el proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo, esta etapa del proceso de selección se inicia una vez que la organización contrata al nuevo empleado, el propósito es adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus compañeros, a sus obligaciones y derechos y a las políticas de la empresa.

Seguridad privada Con origen en el término latino *securitas*, el concepto de seguridad hace referencia a aquello que tiene la cualidad de seguro o que está exento de peligro, daño o riesgo, la seguridad privada, donde distintas empresas se encargan

de ofrecer custodios, vigilantes y distintos dispositivos para cualquier ciudadano que pueda pagarlos definido en la página web <http://definicion.de/seguridad-privada/>

Talento: Según El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española el talento es conjunto de dotes intelectuales de una persona, para el caso de recursos humanos en base a competencias es un conjunto de dotes intelectuales consiste en la sumatoria de subconjuntos como son los conocimientos y las competencias.

Reclutamiento: Según Sánchez Barriga, el reclutamiento es un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para que disponga de un gran número de candidatos entre los que pueda escoger a los idóneos

Selección: En el libro Administración Moderna del Personal séptima edición de Joaquín Rodríguez hace mención a Werther W. y Keithe D. definiendo la selección como en una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe contratar, dicho proceso inicia con los candidatos solicitando empleo y concluye cuando se decide a quien se va a contratar, las etapas intermedias de selección hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y las necesidades de las organización de cubrir puestos vacantes con el personal idóneo.

Marco Legal

Las normativas legales más importantes que sustentan el presente proyecto son:

- **Constitución Ecuatoriana**

Título VII- Régimen del Buen Vivir Art. 340

- **Código del Trabajo**

Capítulo I. El Derecho Laboral en el Ecuador

Capítulo II. Introducción al Derecho Laboral Individual

- **Ley de Vigilancia y Seguridad Privada**

Capítulo I. De los Servicios de Vigilancia. Art. 1.-Objeto de la ley

Capítulo II. De las Compañías de Vigilancia y Seguridad Privada. Art. 4.-
Requisitos para el personal.

CAPÍTULO III

PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA ESPECÍFICA

Proceso de investigación

Marco Tempo - Espacial

Marco Espacial

La investigación se realizará en la Provincia de Santa Elena, ciudad La libertad, en las Compañías de Seguridad Privada. Se ha visto en la necesidad de elaborar un Plan de Gestión para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias para mejorar los procesos de contratación y reclutamiento y obtener personal capacitado y preparado para desempeñar los cargos en las Compañías de Seguridad privada.



Grafico No. 4. Mapa de ubicación de la Ciudad la Libertad

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

Marco Temporal

La investigación se ejecutó en el lapso de tres meses, de acuerdo al cronograma de actividades establecido por la Universidad, se inició en el mes de junio y se concluyó en agosto de 2012. Para el análisis de la investigación se consideró a las cinco Empresas de Seguridad Privada existentes en la Libertad, Provincia de Santa Elena, el estudio se realizó en los últimos dos años (2010 y 2011), para establecer un comparativo de cuantas empresas cuentan con un Plan de Gestión para contratación de Guardias de Seguridad en base a un Modelo por Competencias. Con los resultados se determinó que ninguna Empresa de Seguridad cuenta con un Plan de contratación de talento humano, por lo que es necesario la elaboración de dicho Plan para poner a consideración de las Empresas de seguridad su aplicación.

Unidad de Análisis

El estudio de la presente investigación está dirigido a las Empresas de Seguridad Privada existentes en la Ciudad de la Libertad Provincia de Santa Elena, con la finalidad de presentar un Plan de gestión para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias, para que los directivos de las empresas tengan a su disposición procesos adecuados para el reclutamiento y selección de recurso humano acorde a las necesidades de cada una de las empresas.

La Libertad – Provincia de Santa Elena

En La Libertad existen cinco compañías limitadas que brindan servicios de seguridad privada las cuales tendrán la oportunidad de contar con procesos adecuados para reclutamiento de Talento Humano

Cuadro No. 6 Empresas de Seguridad Privada de La Libertad

<i>LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA LIBERTAD</i>
Gruvipro Cia. Ltda. Seguridad Empresarial Cia. Ltda. (SEGUEN) Seginter Seguridad Integral Cia. Ltda. Mac Security Cia. Ltda. Seguridad Peninsular Cia. Ltda. (SEGUPEN)

Fuente: Empresa SEGUPEN

Elaborado por: Natalia Calvopiña Diaz

Tipo de Investigación

Para obtener los datos requeridos para elaborar el Plan de gestión para la contratación de guardias de seguridad en base a un modelo de competencias se realizará por medio de la Investigación de Campo.

Investigación de Campo

En las investigaciones de campo, el investigador extrae los datos de la realidad mediante técnicas de recolección de datos (cuestionarios y observación) a fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, para la cual Carlos Sabino (S/f) en su texto "El proceso de Investigación" señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

Para esta investigación se aplicará el diseño de encuestas, que consiste en preguntar de forma directa y simple a determinadas personas representativas de las empresas de seguridad privada existentes en la ciudad de La Libertad, para conocer su criterio.

Método

El método que se aplicará en este proceso de investigación, es el deductivo.

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera

Técnica

La técnica que se utilizarán para la recopilación de la información, se aplicará mediante encuestas y observación directa en las Compañías de Seguridad Privada existente en la ciudad de La Libertad.

La encuesta se realiza mediante un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población y está diseñado para obtener información específica de los participantes de las Compañías de Seguridad privada. **(Ver Anexo XV, Anexo XVI)**

Instrumento

El instrumento que se aplicará en la técnica de la investigación, es el cuestionario.

El cuestionario es un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una evaluación, en una investigación o en cualquier actividad que requiera la búsqueda de información. Las preguntas son contestadas por los encuestados. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos.

El cuestionario se debe redactar una vez que se ha determinado el objetivo de lo que se va a preguntar, de los que se necesita para la investigación, de los datos que se nos solicitan o de las características que deben ser evaluadas.

La encuesta responde necesariamente a lo que se ha desarrollado a partir de los objetivos específicos, de tal modo que las preguntas que se hagan respondan a la información que se desea obtener. No se debe precipitarse en la confección del cuestionario porque es pieza esencial en la obtención de los fines propuestos.

El examen o prueba evaluadora que se elabore ‘tipo cuestionario’ debe realizarse cuando todos los encuestados se encuentren en la misma situación psicológica y, además, haciendo lo posible para que sus respuestas puedan ser comparadas. Para hacer un buen cuestionario la experiencia juega un gran papel ya que la capacidad de confeccionarlas se considera una profesión, según Carlos Sabino (S/f) en su texto "El proceso de Investigación.

Tipos de cuestionario

Cuestionario individual

Es el que el alumno contesta de forma individual por escrito y sin que intervenga para nada el profesor. Se presenta en forma de boletín o cuadernillo en donde se enumeran las preguntas dejando espacio para cada contestación. Puede perfectamente realizarse informatizadamente, y cada día veremos en más ocasiones su utilización por medios electrónicos, cibernéticos e informáticos: Internet funciona ya en muchas ocasiones mediante cuestionarios individuales.

Cuestionario en la encuesta

El resultado de una encuesta depende en gran medida del cuestionario y de la forma de presentarlo. Se suele decir que una encuesta no puede ser mejor que su cuestionario, que las respuestas no pueden ser mejores que las preguntas pues si éstas no son claras, ni precisas o capciosas, las respuestas serán oscuras, imprecisas y ambiguas.

Un buen cuestionario debe favorecer la recogida de la información necesaria y facilitar la explotación de los resultados según Carlos Sabino en su texto "El proceso

de Investigación Para ello se debe cuidar la naturaleza de las preguntas, la manera de presentarlas y el orden al formularlas.

Metodología Específica

Este punto se definirá si es necesaria la metodología específica para cada carrera que apoya la elaboración de un producto o servicio este punto es de vital importancia para sustentar el desarrollo del capítulo de resultados y/o construcción del producto o servicio que entregara al final del proyecto.

Para el caso de un proyecto de investigación este punto no es necesario y se espera se sustente el Nuevo conocimiento generado, según Carlos Sabino (S/f) en su texto "El proceso de Investigación".

Tabulación de Encuestas

Previo al análisis estadístico de las encuestas realizadas a los clientes tanto internos como externos de las empresas de seguridad privada existentes en la ciudad de La Libertad que son: GRUVIPRO CIA. LTDA, SEGURIDAD EMPRESARIAL CIA. LTDA. SEGUEN, SEGINTER SEGURIDAD INTEGRAL CIA. LTDA, MAC SECURITY CÍA. LTDA y SEGUPEN SEGURIDAD PENINSULAR, es necesario indicar que este universo de datos consta de veinte personas que corresponden a guardias de seguridad y clientes externos.

Con estos antecedentes se presenta la correspondiente tabulación y análisis de los resultados obtenidos, tras la finalización de las encuestas realizadas a los clientes, así:

Cientes Externos

1. ¿Está satisfecho usted con el servicio de seguridad prestado?

Cuadro No.7 Análisis Pregunta No 1 del cuestionario

SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

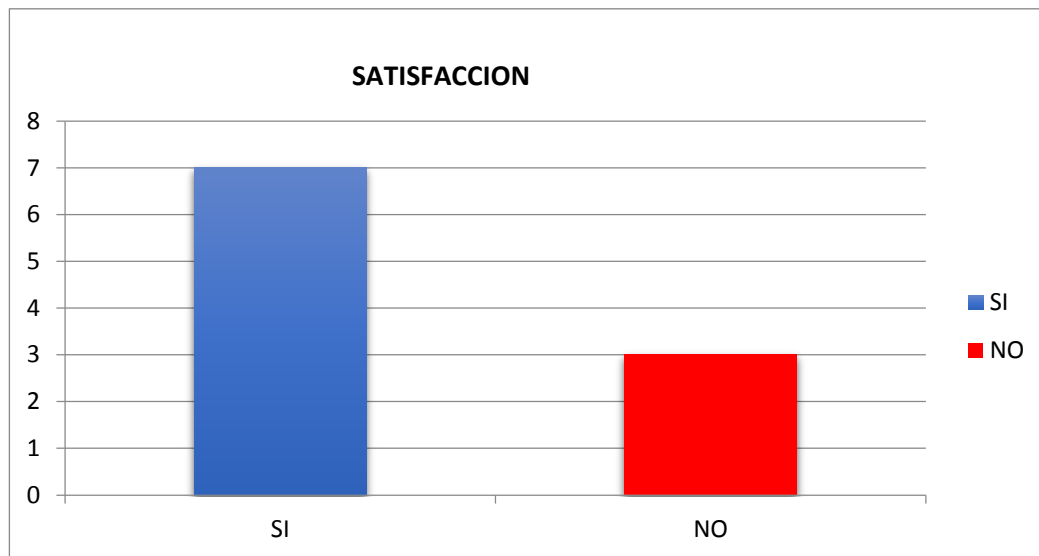


Grafico No. 5 Análisis Pregunta No 1 del cuestionario

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

En esta pregunta siete de los entrevistados manifiestan estar satisfechos con el servicio de seguridad que reciben actualmente, lo que equivale al 70%, sin embargo existen tres personas insatisfechas que representan el 30% restante en la gráfica, lo

que evidencia que el trabajo de vigilancia es bueno pero que podría mejorar para alcanzar su máximo nivel.

Las razones de satisfacción de los entrevistados, se pueden determinar gracias al anexo de esta pregunta inicial, que interroga el por qué están satisfechos o no con el servicio de vigilancia que brindan las empresas de seguridad, es así que se obtuvieron variadas opiniones, sin embargo, se ha tratado de agruparlas para analizarlas, así:

1. 1 Razones de Satisfacción con el Servicio de Seguridad

Cuadro No.8 Análisis Pregunta No 1.1 del cuestionario

Razones	#	%
Desempeño	2	20%
Responsabilidad	2	20%
Presencia	1	10%
Rápida respuesta	2	20%
Ninguna	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

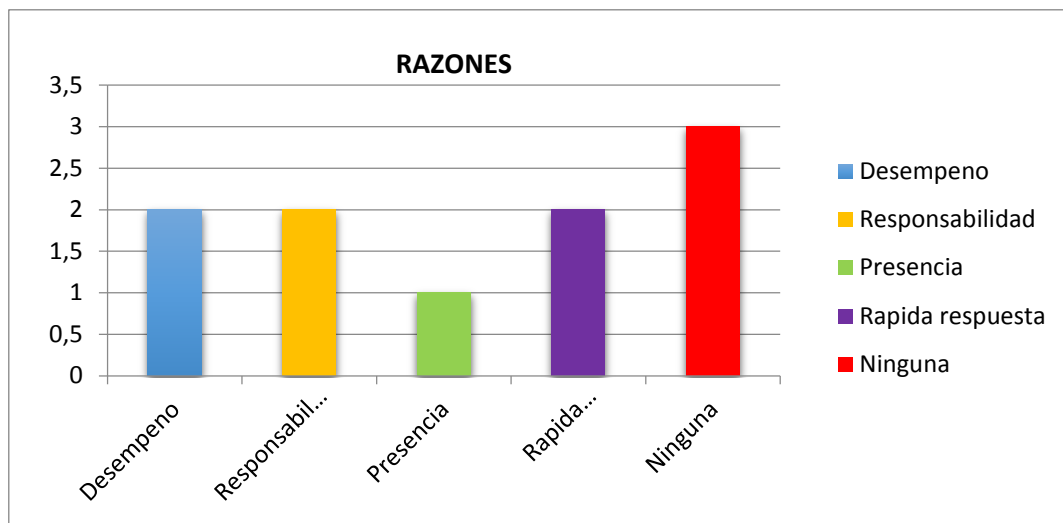


Grafico No. 6 Análisis Pregunta No 1.1 del cuestionario

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Es necesario señalar que al ser esta una pregunta abierta, se manifestaron aparte de razones, peticiones y observaciones en general, por lo que se estima conveniente reagrupar los porcentajes mostrados en las gráficas como positivos, negativos y neutrales, considerando como aspectos positivos el buen desempeño, que tiene un 20% siendo esta una de las principales razones de satisfacción, la responsabilidad tiene un 20%, al igual que la anterior.

Además tenemos que con buena presencia le atribuye un 10%, y un 20% atribuye sus bondades a una rápida respuesta. Los aspectos negativos representados como ninguno suman un 30%, valor importante para considerar mejoras sustanciales al respecto.

Finalmente se aclara que en ninguno ese 30% está insatisfecho por la impuntualidad y falta de cultura de los guardias figuran como las principales razones del descontento de los clientes.

2. Calificación del Servicio de Seguridad

Cuadro No.9 Análisis Pregunta No 2 del cuestionario

Calificación	#	%
Excelente	3	30%
Muy bueno	2	20%
Bueno	2	20%
Regular	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

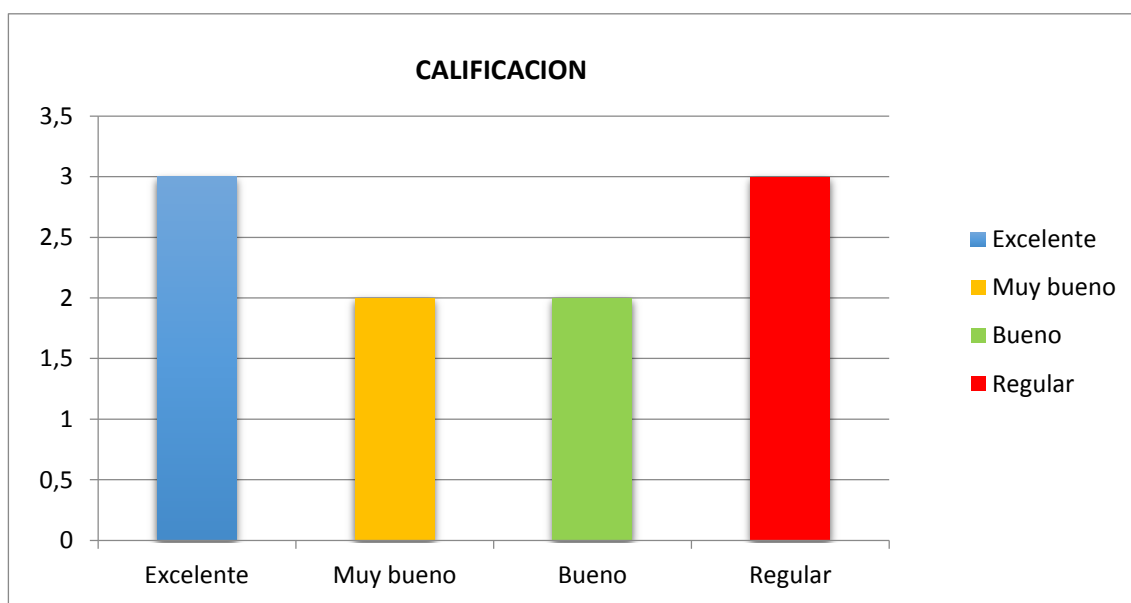


Grafico No. 7 Análisis Pregunta No 2 del cuestionario

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Esta pregunta profundiza a la anterior pretendiendo medir el grado de satisfacción de los clientes, además de brindar consistencia sobre las respuestas obtenidas inicialmente, es así que un 30% califica el servicio de seguridad como excelente, un

20% como muy bueno, un 20% como bueno y un 30% como regular, lo que en términos generales señala que un 70% tiene una buena calificación para las empresas de seguridad y existe un 30% que no se halla conforme con el servicio brindado hasta el momento, lo que sería un indicador de que este último grupo de clientes podría optar por otras opciones, de ahí la importancia de atender sus expectativas en el menor tiempo posible.

3. Compromiso del Personal de Seguridad con el Trabajo

Cuadro No.10 Análisis Pregunta No 3 del cuestionario

Compromiso	#	%
Si	8	80%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

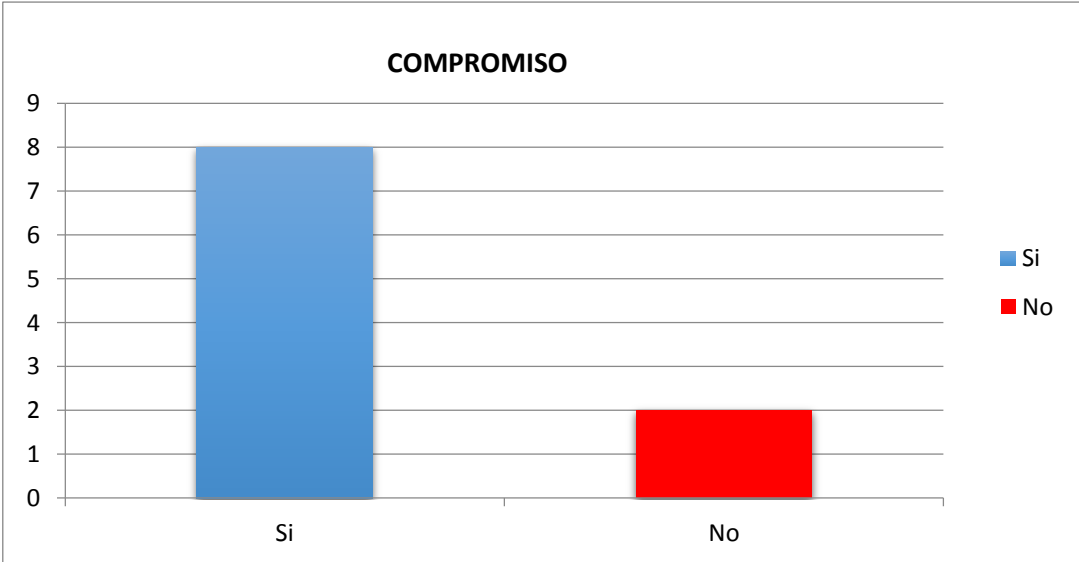


Grafico No. 8 Análisis Pregunta No 3 del cuestionario

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

El resultado ante esta pregunta es claro, el 80% de los clientes entrevistados cree que los guardias de seguridad están comprometidos con el trabajo de vigilancia que realizan, frente a un 20% que opina lo contrario.

Para conocer el motivo de las respuestas obtenidas se anexa la interrogante de por qué cree que existe o no compromiso, siendo estos los resultados obtenidos:

3.1 Razones de Compromiso con el Trabajo

Cuadro No. 11 Análisis Pregunta No 3.1 del cuestionario

Razones	#	%
Cumplimiento	8	80%
Incumplimiento	2	20%
otros	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

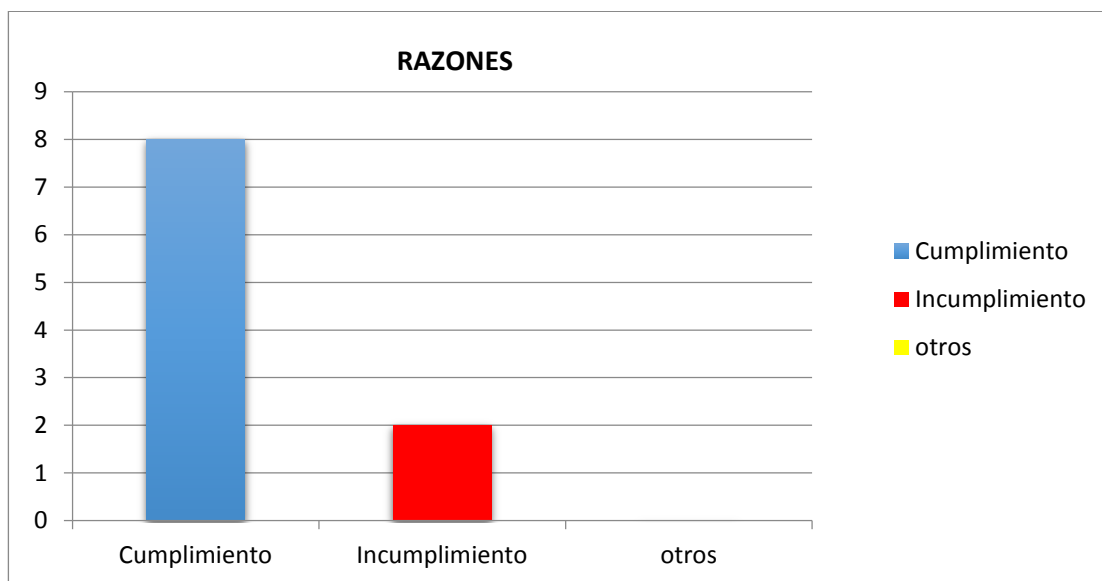


Grafico No.9 Análisis Pregunta No 3.1 del cuestionario

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Las respuestas obtenidas son congruentes con la pregunta central, es así que el 80% de clientes considera que los guardias de seguridad cumplen con su trabajo y son responsables, por otra parte existe un 20% que percibe falta de compromiso y solita personal con mejor perfil para desempeñar el cargo. Finalmente hay un 0% en blanco.

4. Razones para Contratar el Servicio de Seguridad Privada

Cuadro No.12 Análisis Pregunta No 4 del cuestionario

Razones	#	%
Calidad	4	40%
Costo	2	20%
Ubicación	3	30%
Otros	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

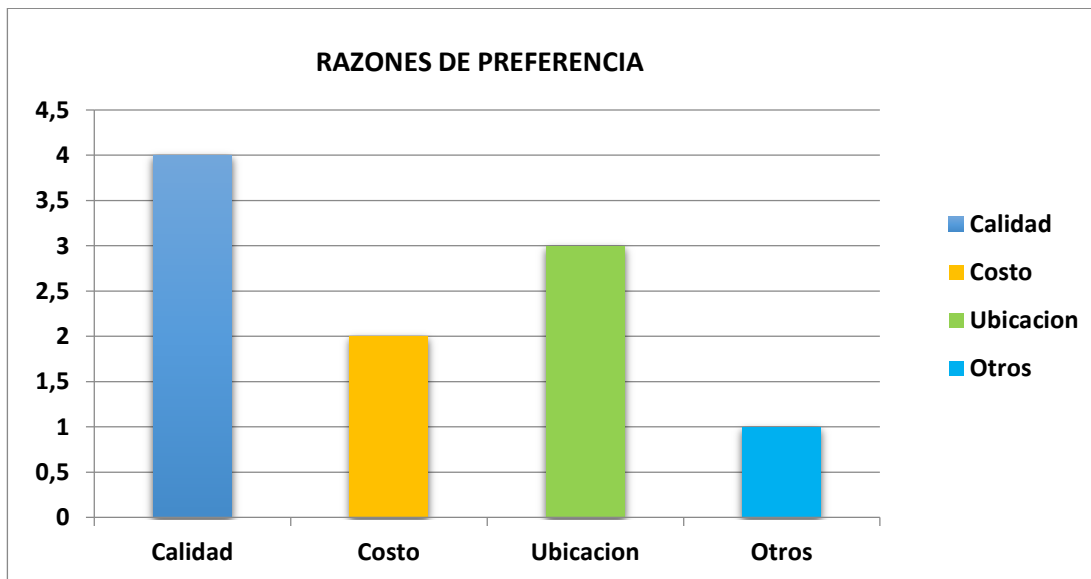


Grafico No.10 Análisis Pregunta No 4 del cuestionario

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Previo al análisis de las respuestas obtenidas en esta interrogante de elección múltiple, es necesario señalar que no se restringió la selección de opciones con el fin de determinar cuál de ellas era la de mayor peso para los clientes de seguridad privada.

Frente a esta condición se refleja que la motivación más importante de contratación es la calidad con 4 clientes que lo eligen, seguida por la ubicación de costo que tiene 2 electores, la ubicación fue elegida por 3 clientes y finalmente se encuentra otras razones con un número de 1 cliente.

Es necesario señalar que entre las respuestas acerca de otros motivos de contratación están las siguientes: Referencias – recomendaciones, seriedad empresarial, y por ofertar un servicio integral de seguridad.

5. Costo del Servicio de Seguridad Privada

Cuadro No.13 Análisis Pregunta No 5 del cuestionario

COSTO	#	%
Accesible	8	80%
Excesivo	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

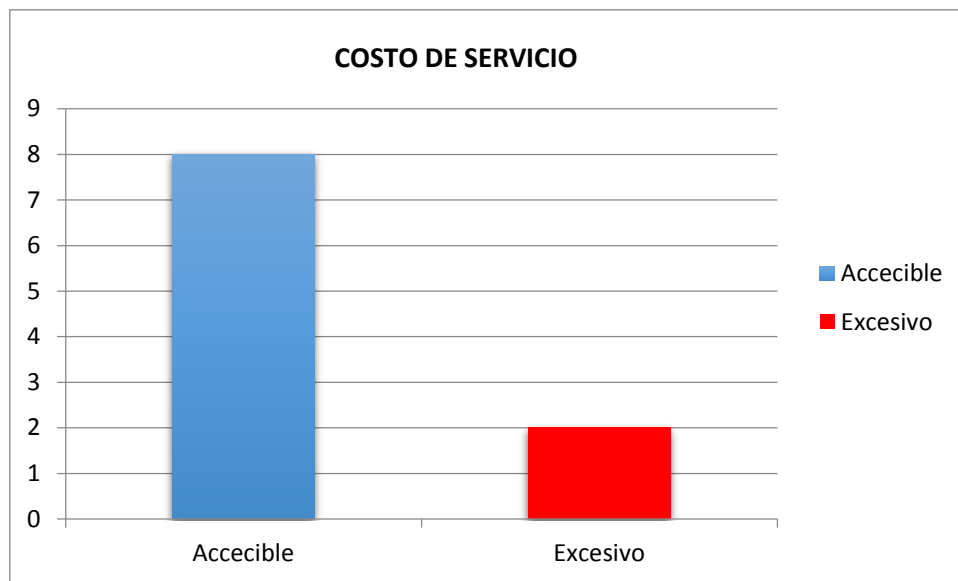


Grafico No.11 Análisis Pregunta No 5 del cuestionario

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Los resultados obtenidos evidencian y permiten interpretar la relación existente entre satisfacción y costo, además de corroborar las respuestas obtenidas en el tema de motivos de contratación, de tal manera que un 80% considera el costo de seguridad privada como accesible, frente a un 20% que lo percibe como excesivo.

Encuestas a Clientes Internos

Para medir el nivel de satisfacción de los actuales colaboradores, se diseñó un modelo de entrevista escrita para ser aplicado al personal de guardias y conocer su percepción y expectativas actuales de las Compañías de Seguridad Privada, ya que los resultados a obtenerse preliminarmente, guiarán y facilitarán la futura toma de decisiones, sean estas de mejoramiento, implementación o erradicación, conforme el Modelo de Gestión por Competencias.

Dentro de la entrevista se abordan temas referentes a motivación, actividades, capacitación y dotación de recursos, sin dejar de lado la relación del trabajo en equipo, tan importante dentro de la actividad de seguridad.

El diseño de las preguntas se lo pensó en términos simples para su fácil y rápida comprensión, con la finalidad de obtener de los entrevistados sus impresiones más honestas.

Clientes Internos (Guardias de Seguridad)

1. Razones por las que trabaja como guardia de seguridad

Cuadro No.14 Análisis Pregunta No 1 del cuestionario

RAZONES	#	%
Necesidad	4	40%
Vocación	3	30%
Falta de opciones	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.



Gráfico No.12 Análisis Pregunta No 1 del cuestionario

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

El resultado de esta pregunta muestra que una mayoría del 40%, tiene como motivación primordial para ejercer sus actividades de vigilancia la necesidad o por falta de recursos económicos, lo que es necesario tener en cuenta para posteriores procesos de mejoramiento; con un porcentaje inferior se encuentra la vocación con un 30% y la falta de opciones con el 30%, esta última puede ser interpretada como necesidad de trabajo y que en la seguridad privada existe una alta rotación de personal lo que deja plaza vacantes periódicamente.

2. Tareas que consideran de mayor importancia en su puesto de trabajo

Cuadro No.15 Análisis Pregunta No 2 del cuestionario

TAREAS	#	%
Puntualidad	2	20%
Vigilancia y protección	5	50%
Registro en bitácora	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

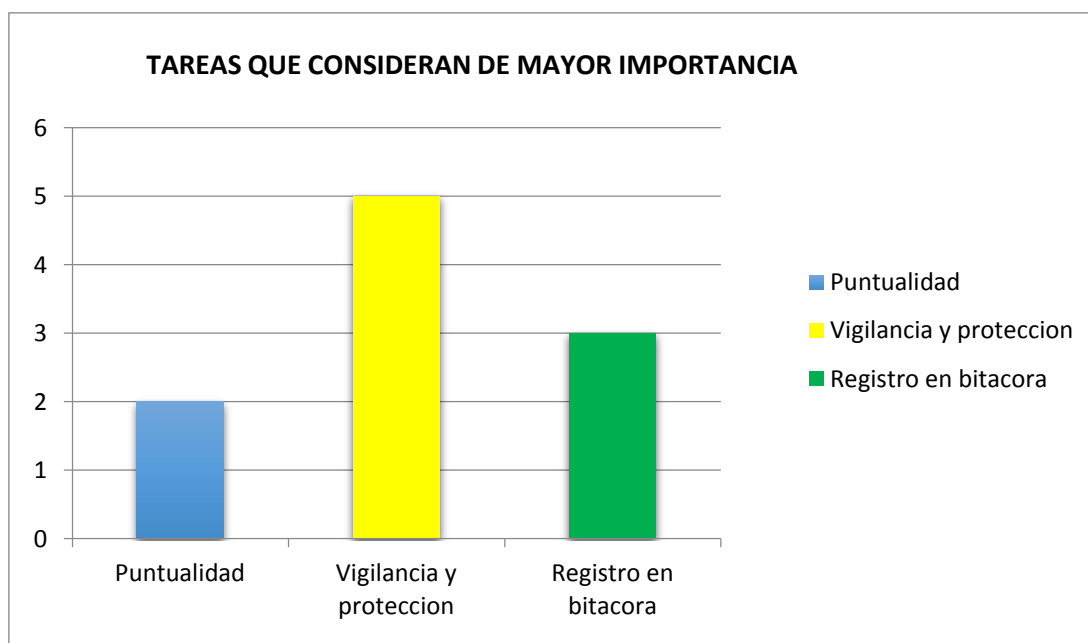


Grafico No.13 Análisis Pregunta No 2 del cuestionario

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Frente a este cuestionamiento los guardias señalaron en un 50%, que la vigilancia y protección es la actividad más importante que deben realizar dentro de su sitio de

trabajo, seguida de cerca por el registro en bitácora, con el 30%, la cual tiene una relación directa con el desempeño y cumplimiento de sus horarios de trabajo, puesto que el ausentismo laboral genera serios inconvenientes y el personal tiene plena conciencia de esto.

Estuvieron calificados con bajo e igual porcentaje; la puntualidad dentro de sus lugares de trabajo; que si bien no es una actividad en si misma, sino un valor individual, es necesaria para el cambio de turno, que comprende la entrega de todos los equipos, correspondencia, objetos de valor encargados y la comunicación de disposiciones importantes para una adecuada jornada de trabajo.

3. Dificultades para el desempeño de su trabajo

Cuadro No.16 Análisis Pregunta No 3 del cuestionario

DIFICULTADES	#	%
Incomodidad	3	30%
Tensión	2	20%
Mal trato	1	10%
Ninguna	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

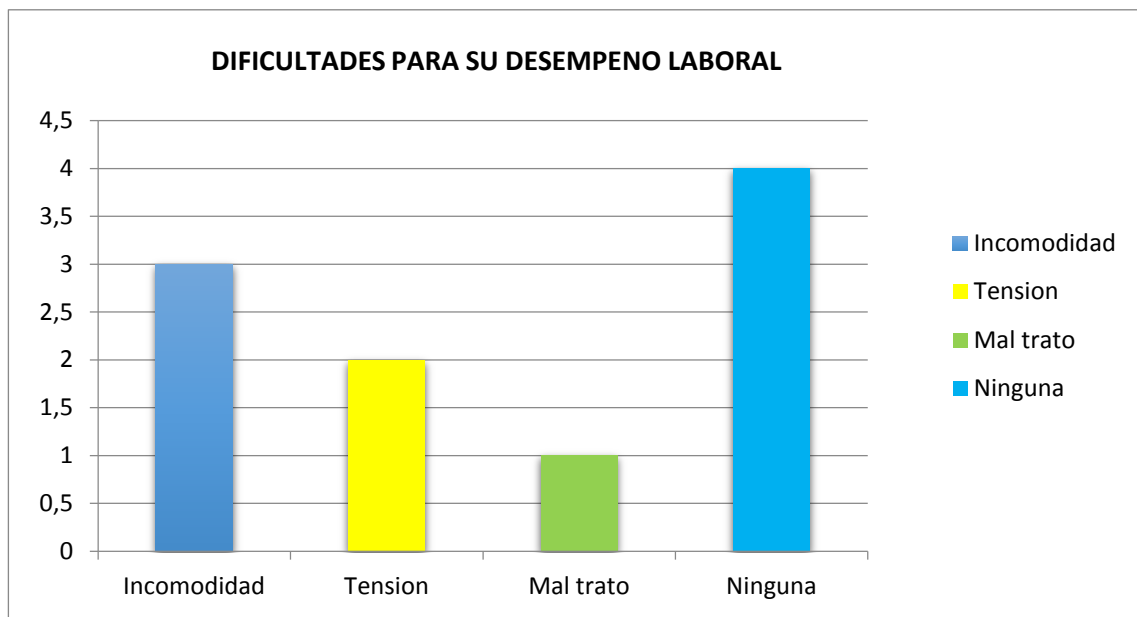


Gráfico No.14 Análisis Pregunta No 3 del cuestionario

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Con este cuestionamiento se buscaba conocer cualquier factor que entorpeciera el óptimo desempeño del personal, y los resultados obtenidos son claros, es así que el 40% afirma no tener ninguna dificultad para realizar su trabajo; apenas un 10% indica que es afectado por el mal trato que recibe de sus empleadores. Un 20% presenta la tensión, consecuencia de la impaciencia y frustración de los clientes que todavía no asimilan la importancia de los procedimientos de seguridad, que demandan tiempo, frente a lo que reaccionan con una actitud grosera y prepotente hacia el guardia, al dificultar su labor por falta de colaboración, sin que esto llegue a impedir su accionar por la autoridad que indiscutiblemente respalda la función del vigilante.

Un 30% representa la incomodidad que su lugar de trabajo presenta por no contar con las necesidades básicas para poder mantener a una persona, como baterías sanitarias adecuadas, un buen lugar para brindar vigilancia, agua entre otras.

4. Dotación de equipo para realizar su trabajo

Cuadro No.17 Análisis Pregunta No 4 del cuestionario

DOTACIÓN	#	%
Si	8	80%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

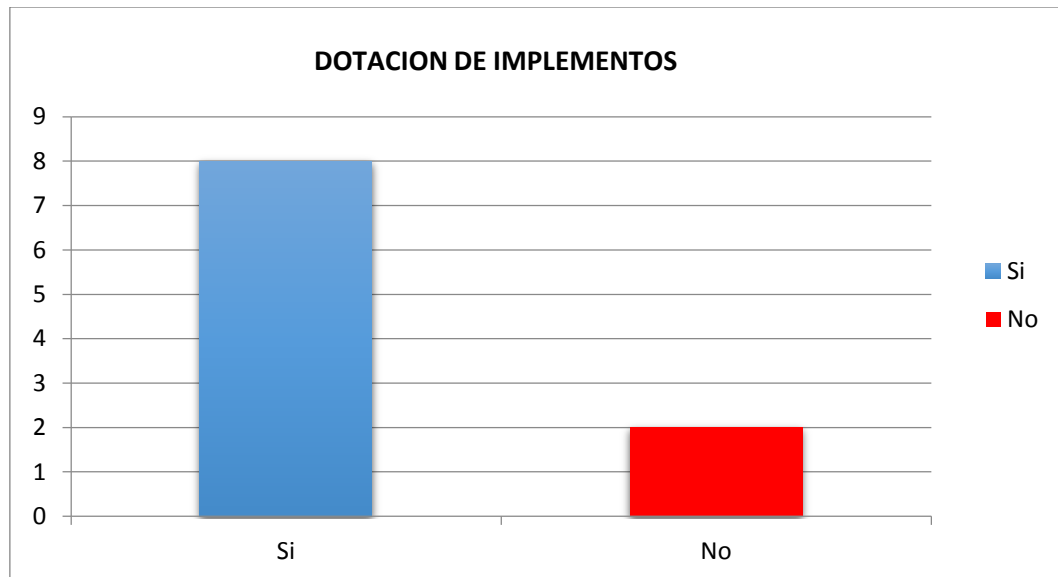


Grafico No.15 Análisis Pregunta No 4 del cuestionario

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Por los porcentajes que presenta esta pregunta se determina que el personal está dotado de equipos y suministros en general, un 80% así lo indica y dentro del 20% restantes se encontró que solicitan nuevos chalecos antibalas y mayor número de uniformes, a pesar de que a cada guardia se le entregan 2 uniformes distintos, con 5 y 6 prendas cada uno. Dos artículos adicionales fueron requeridos, binoculares y manuales de seguridad y debe ser contemplada la real necesidad de implementarlos

5 Relación de trabajo con sus compañeros

Cuadro No.18 Análisis Pregunta No 5 del cuestionario

RELACIÓN	#	%
Excelente	4	40%
Muy buena	3	30%
Buena	2	20%
Regular	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

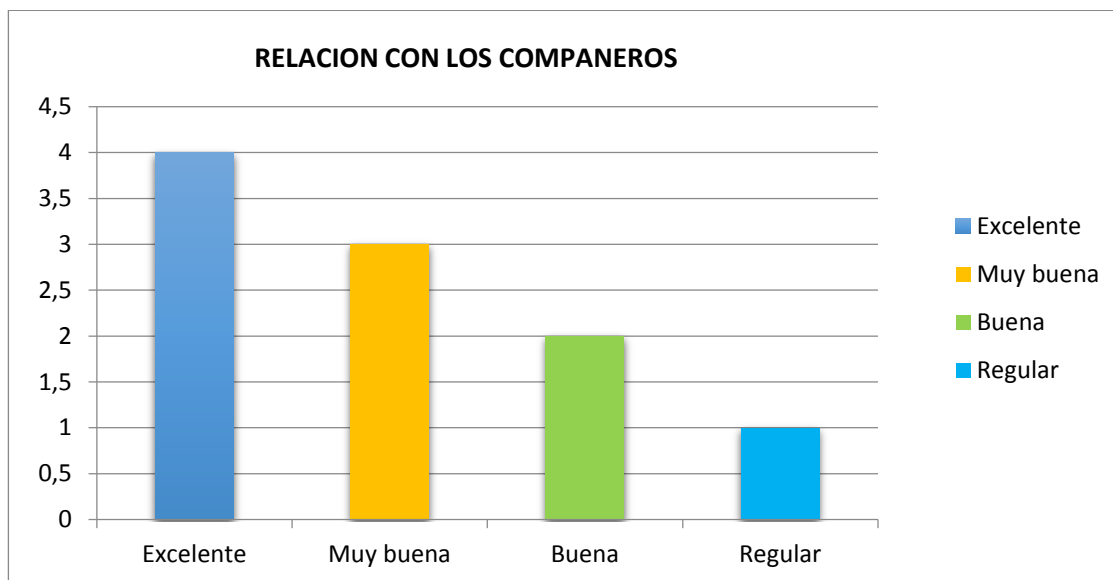


Grafico No.16 Análisis Pregunta No 5 del cuestionario

Fuente: Investigación realizada a los clientes de las Compañías de Seguridad Privada en La Libertad Provincia de Santa Elena

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Sumando los porcentajes con calificaciones de excelente, muy buena, buena se obtiene 90%, lo que en términos generales muestra un muy buen clima laboral, el 10% restante manifiesta que la relación que mantiene con sus compañeros es regular,

por lo que se deberá evaluar con mayores argumentos las razones por las cuales existen fricciones y trabajar sobre estas.

El balance de la entrevista de acuerdo con sus respuestas y porcentajes, junto con las impresiones obtenidas por el entrevistador, es positivo, al considerar valiosas las opiniones extraídas sobre todo por la evidente honestidad con que las que fueron expresadas.

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD

Descripción de las Empresas de Seguridad

Previo al desarrollo de los tres pilares del Modelo por Competencias para las Compañías de Seguridad Privada existentes en La Libertad, Provincia de Santa Elena, es necesario elaborar el Modelo de Gestión por Competencias con la finalidad de mejorar el proceso de contratación de las empresas en dicho sector, la metodología del mismo es si fundamento científico, basándose en las recomendaciones por lo tanto es necesario encaminar correctamente todo el modelo para la utilización adecuada y sea aplicable a todas las empresas, así se plantea a continuación:

Filosofía Organizacional de las Empresas de Seguridad

- **Misión de las empresas de seguridad**

La misión de las Compañías de Seguridad Privada existentes en La Libertad, Provincia de Santa Elena, es: Brindar servicios de seguridad y vigilancia armada eficaz, con personal altamente capacitado, que proteja y resguarde la integridad física de las personas, los bienes y las inversiones de los clientes, satisfaciendo sus necesidades.

- **Visión de las empresas de seguridad**

La visión de la Compañía de Seguridad Privada existentes en La Libertad, Provincia de Santa Elena, es: Ser líder del servicio de seguridad a nivel zonal y expandir su cobertura a nivel nacional, fidelizar a sus clientes, y ofrecer a los colaboradores la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales, incrementando así su solvencia y rentabilidad.

Objetivo Empresariales

- Generar confianza a los clientes a través de un servicio de alta calidad.
- Implementar planes de mejoramiento para el personal operativo de la empresa.

Políticas Organizacionales

- Asegurar un grado óptimo de atención por parte de los Guardias de Seguridad con la finalidad de captar el mayor número de clientes.
- Asegurar el lineamiento de estándares de seguridad en los servicios que se brindan a los clientes, para evitar la reducción del número de clientes de la Empresa.
- Incorporar lineamientos que coadyuven al incremento de los clientes satisfechos, reduciendo la insatisfacción de los clientes frecuentes

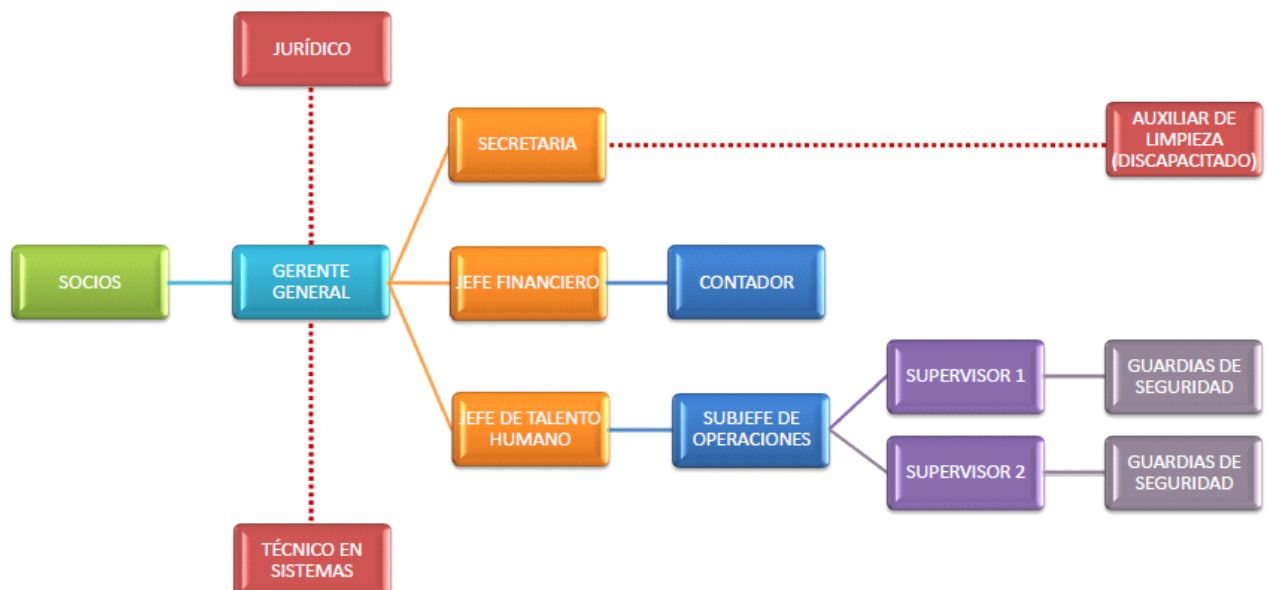


Grafico No.17 Estructura Orgánica

Fuente: Compañía de Seguridad Privada Segupen Cía. Ltda.

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

Descripción General de Funciones según el Organigrama

Para el desarrollo del Proyecto se toma como modelo de base a la Compañía de Seguridad Privada SEGUPEN Cia. Ltda. El organigrama presentado anteriormente ha sido diseñado de manera horizontal, manteniendo el criterio de autoridad pero coherente con la flexibilización de jerarquías a fin de mejorar las relaciones laborales, promover el trabajo en equipo y mejorar las vías de comunicación.

Realizando un resumido descriptivo de funciones se indica:

El organigrama presentado anteriormente ha sido diseñado de manera horizontal, manteniendo el criterio de autoridad pero coherente con la flexibilización de jerarquías a fin de mejorar la relaciones laborales, promover el trabajo en equipo y mejorar las vías de comunicación.

Realizando un resumido descriptivo de funciones se indica:

1. Gerencia General: Está representada por el Cap. (r) Edgar González Pozo, quien está encargado de emitir las disposiciones generales, estrategias y directrices a seguir para todas las áreas de trabajo, designa también a los jefes de área y evalúa su gestión, determina metas de corto y largo plazo, lidera el manejo de capital y la asignación de recursos, y es la imagen de la empresa al ejercer funciones de mercadeo, ya que es él quien cierra los contratos de seguridad con los clientes actuales y potenciales.

2. Secretaría: Realiza funciones de atención telefónica, atención de visitas, manejo

de archivo, recepción de correspondencia física y electrónica, elaboración de informes, mantiene actualizados todos los permisos de funcionamiento, manejo de agendas, calendarización, coordinación general de actividades entre las áreas de trabajo, manejo de inventario de suministros de oficina y limpieza, y asistencia permanente a Gerencia.

3. Jefatura Financiera: La persona que ejerce el cargo de Jefe Financiero es responsable del manejo de cuentas bancarias, gestión crediticia, elaboración de presupuesto anual y mensual, evaluar el desempeño del contador, evaluación de cotizaciones, análisis de minimización de costos y maximización de utilidades, cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias y patronales, cancelación a proveedores, evaluación general de cartera, prioriza las necesidades de las áreas y gestiona la entrega de recursos económicos a las mismas.

4. Contabilidad: El contador realiza registro de transacciones, comprobantes de ingreso, egreso, libros diarios, mayores, libros auxiliares, Estados Financieros, facturación, retenciones, notas de crédito, cobranzas, cálculos de incrementos tanto en cobranza como en temas salariales, además de liquidaciones para el personal, de horas extras, planillas de pagos de décimos, utilidades y demás obligaciones patronales tanto para el IESS, como para el Ministerio de Relaciones Laborales, declaración de impuestos, y todo los documentos concernientes al SRI, y documentación requerida por la Superintendencia de Compañías.

5. Jefatura de Talento Humano: El encargado de esta área tiene como principales funciones las de llevar a cabo procesos de selección y reclutamiento de personal,

contratación del mismo para las diferentes áreas de la empresa, manejo de documentación del personal (Hojas de vida, copias de documentos de identificación, avisos de entrada y salida del IESS), coordinar junto el con el Comité Paritario de Seguridad los temas de capacitación, elaborar guías de entrenamiento e inducción para los diversos cargos, realizar las formas para evaluaciones de desempeño, diseñar los planes de desarrollo para el personal, analizar y autorizar reubicaciones de trabajadores, definir funciones, políticas y procedimientos para todo el personal, diseñar planes de contingencia, informar novedades para nómina, emitir notificaciones y memos, elaborar listados de personal tanto para el Seguro Social Público (IESS), como para la Aseguradora Privada, conjuntamente con el contador debe elaborar informes de personal para toda institución pública o privada que lo requiera, al igual que autorizar y coordinar préstamos y pagos a trabajadores.

6. Jefatura de Operaciones: El Subjefe de Operaciones tiene tareas sumamente importantes dentro de la Compañía ya que está relacionado con todo lo referente a seguridad, como armamento y sus respectivos permisos, manejo de inventario de municiones, uniformes, equipos de comunicación y dotación en general para el personal de seguridad, coordinar y controlar el trabajo de los supervisores, elaborar calendario de vacaciones del personal a su cargo, verificación de documentación entregada por el personal de supervisión y seguridad, elaboración de guías de procedimientos de seguridad e informativos generales para cada uno de los puestos de trabajo, entrega y explicación de guías de inducción para el personal a su cargo,

entrenamiento a supervisores, solicitar y mantener reservas de personal, preselección del personal operativo, emisión de reportes de desempeño, aprobar cuadros y turnos de relevos, además de turnos extras, verificación de informes de multas, sanciones y pago de bonificaciones, atención de reclamos, quejas y visitas a clientes, coordinar entrega de requerimientos del personal, coordinar mantenimiento de vehículos, matrículas, seguros (SOAT), verificar la vigencia de las licencias de conducir de los supervisores, presentación de formularios ante las aseguradoras en siniestros, controlar consumos de combustibles, coordinar mantenimiento de armamento y equipos de comunicación, contactar y comunicar la existencia de potenciales clientes y aperturar nuevos puestos de trabajo. Es importante señalar que desde este nivel jerárquico se contempla su disponibilidad 24 horas al día.

7. Supervisión: Quienes desempeñan este cargo tienen como responsabilidades controlar al personal de guardia y darle la debida inducción contemplando la guía de procedimientos de seguridad para cada puesto de trabajo, verificar estado de bitácora y garita, tomar reportes de asistencia y elaborar los respectivos registros, monitorear novedades mediante el uso de radios de comunicación, coordinar turnos y relevos, comunicar a su jefe inmediato todo tipo de requerimiento solicitado por los guardias de seguridad, elaborar informes sobre multas, sanciones y bonificaciones para la aprobación del Subjefe de Operaciones, realizar y guiar rondas en los diferentes lugares donde se brinda servicios, verificar el cumplimiento de las disposiciones emitidas al personal, evaluar el desempeño de sus subordinados, promover y coordinar el trabajo en equipo, trasladar al personal en caso de ser necesario,

colaborar en la apertura de nuevos puestos de trabajo, atender cualquier requerimiento preliminar de los clientes, trasladar todo tipo de suministros, verificar y reemplazar de ser el caso equipos y dotación en general, ejecutar planes de contingencia de ser necesario, asistir como refuerzo o apoyo si los vigilantes lo ameritan, contactar auxilio inmediato si se lo requiriese, verificar el domicilio del personal de guardia, capacitar a los guardias sobre el correcto manejo del armamento y realizar pruebas en el polígono de tiro previa inducción en el lugar de trabajo, brindar información sobre potenciales clientes, colaborar en trámites y gestiones de cobranzas, pagos y mensajería.

8. Guardias de Seguridad: Quienes realizan funciones como guardias de seguridad deben proteger y custodiar la vida e integridad de quienes estén bajo su responsabilidad, además de los bienes e instalaciones productivas que les pertenecieren, también deben usar correctamente sus uniformes, registrar en bitácoras todo tipo de novedades junto con hora, fecha e información personal y de vehículos de los visitantes que ingresen a sus respectivos lugares de trabajo, manejo de equipos de comunicación, manejo de armamento y munición, limpieza de sus garitas y demás áreas de trabajo a ellos asignados, dar tránsito para el ingreso y salida de vehículos de ser necesario, comunicar anomalías al supervisor de manera inmediata, guiar a quienes requieran su ayuda, brindar su auxilio en casos de emergencia, controlar desórdenes internos que afecten a sus clientes, denunciar ilícitos y robos, impedir el ingreso de personas no autorizadas, controlar el acceso de puertas, su apertura y cierre, receptar documentación en garita, cumplir con sus

turnos de trabajo e ingresar puntualmente a su jornada laboral, informar a su compañero cualquier disposición o situación importante, entregar todas las prendas y demás objetos consignados a su relevo, desalojar a personas o vehículos sospechosos de los alrededores y solicitar refuerzos de ser el caso, reportar su hora de ingreso y salida con su respectivo supervisor, realizar rondas y patrullas en sus sitios de trabajo, defenderse y protegerse ante cualquier tipo de agresión física, mantenerse alerta, colaborar diligentemente con su clientes y superiores, proporcionar toda la información que le sea requerida únicamente a personas autorizadas, y en casos específicos deberá registrar el uso de áreas determinadas, realizar cacheos, atender teléfonos y citófonos, colaborar con Administradores, Jefes de Seguridad y demás autoridades externas, colaborar con el manejo de luminarias comunales, encendido y apagado de bombas de luz y agua, al igual que llaves de paso de agua de piscinas y reservorios.

9. Auxiliar de Limpieza: Este puesto lo ocupa un colaborador discapacitado, sin embargo esta condición no le impide cumplir con las actividades a él encomendadas tales como limpieza de oficina, Compromiso Integridad Autocontrol Trabajo en Equipo Adaptabilidad al cambio Iniciativa Orientación al cliente Responsabilidad mantenimiento de plantas, ayudante de bodega de insumos y uniformes, limpieza de cafetería y en general ayuda con compras pequeñas y trámites sencillos.

Determinación de Competencias Empresariales

Al iniciar el desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias para las Compañías

de Seguridad Privada existentes en La Libertad Provincia de Santa Elena, se debe determinar las competencias cardinales, es decir aquellas que todos los colaboradores pertenecientes a las empresas deben poseer, siendo estas las elegidas.

Competencias Cardinales



Grafico No.18 Competencias Cardinales

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007.

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

Definición de las Competencias Cardinales Seleccionadas

A continuación se detalla cada una de las competencias seleccionadas para las Compañías de Seguridad Privada existentes en La Libertad Provincia de Santa Elena:

Compromiso

Según la autora Martha Alles en su texto, “Gestión por Competencias El Diccionario”, 2º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2007, “Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales”

Orientación al Cliente

Según Martha Alles, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias”, 2º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008 “Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quienes van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad”

Responsabilidad

Según Martha Alles, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias”, 2º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008 “Esta

competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero”

Trabajo en Equipo

Según Martha Alles en el texto mencionado anteriormente define “Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área/grupo”

Autocontrol

Según Martha Alles en el texto mencionado anteriormente explica “Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativa ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica resistencia a condiciones constantes de estrés”

Adaptabilidad al Cambio

Según Martha Alles en el texto mencionado anteriormente define “Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de

modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización”

Integridad

Según Martha Alles en el texto mencionado anteriormente explica “Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice”

Iniciativa

Según la autora Martha Alles en su texto, “Gestión por Competencias El Diccionario”, 2º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2007, “Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer a futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas”

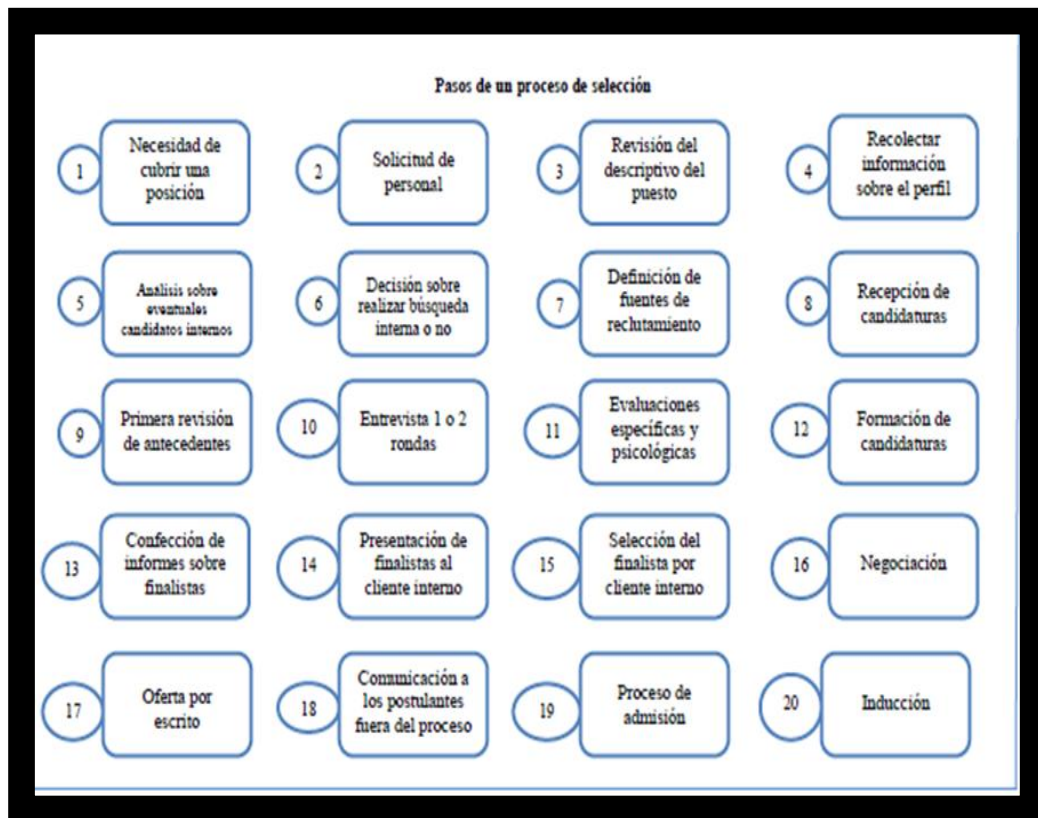
Proceso de Selección

Una vez definidas las competencias requeridas en el personal se presenta el proceso de selección para las Compañías, considerando todos los pasos necesarios que

garanticen el éxito del mismo.

A continuación se presenta el cuadro y posteriormente el detalle de cada uno de los pasos señalados, así:

Cuadro No. 19 Proceso de Selección



Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 143.

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Paso 1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo. Este requerimiento surge ante la ausencia o renuncia justificada o no del personal.

Paso 2. Solicitud de empleado o solicitud de personal. Dependiendo el área en donde se requiera ocupar la vacante será el Jefe inmediato quien solicite se cubra la respectiva vacante.

Paso 3. Revisión del descriptivo del puesto. Se plantea el descriptivo de puestos general, el mismo que será ampliado según el puesto vacante y los requerimientos señalados por el jefe de línea directo. Ejemplificaremos por medio de la empresa de Seguridad Privada Segupén la misma contiene el Organigrama más amplio para hacer una aplicación.

Cuadro No. 20 Descriptivo de Puestos

Competencias	Grados			
	A	B	C	D
Compromiso		X		
Responsabilidad	X			
Orientación al Cliente			X	
Iniciativa	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
Integridad		X		
Autocontrol		X		
Trabajo en equipo		X		

Fuente: Compañía de Seguridad Privada Segupén Cía. Ltda

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Sin embargo, para justificar la calificación en grados mínima requerida para cada competencia se presenta a continuación las ocho competencias y su respectiva apertura en grados:

Cuadro No. 21 Compromiso

Competencia y sus grados	
COMPROMISO Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	
A	Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Habilidad para establecer para sí mismo objetivos de alto desempeño, super al promedio, y alcanzarlos con éxito. Capacidad para ser un referente de la comunidad donde se desenvuelve, donde lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
B	Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas recibidas transmitiendo a otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir, al fijarse objetivos altos que logra cumplir.
C	Capacidad para instrumentar adecuadamente las directivas recibidas y fijar objetivos de alto rendimiento para el grupo.
D	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.

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 143.
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Cuadro No. 22 Orientación al Cliente

Competencia y sus grados	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	
A	Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y de que éstas sean satisfechas. Capacidad para asumir un compromiso personal por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes, y lograr que el cliente manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas, demostrando su entusiasmo y deleite.
B	Capacidad para defender y representar los intereses del cliente dentro de la relación formal establecida, y ejecutar las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
C	Capacidad para realizar seguimientos de las necesidades de los clientes, y ser especialmente servicial en los momentos críticos.
D	Capacidad para dar inmediata respuesta al requerimiento de los clientes y solucionar rápidamente los problemas que puedan presentarse, corrigiendo, Eventualmente, los errores cometidos.
Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 147.
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Cuadro No. 23 Iniciativa

Competencia y sus grados	
INICIATIVA	
Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	
A	Capacidad para conseguir comprometer a otros en tareas extras e inusuales, y actuar anticipadamente para crear oportunidades o evitar problemas.
B	Capacidad para introducir cambios en la manera de trabajar, produciendo mejoras significativas en los resultados.
C	Capacidad para trabajar sin supervisión constante, sin amilanarse ante los problemas.
D	Ejecutar órdenes bajo supervisión.

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 156.
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Cuadro No. 24 Adaptabilidad al Cambio

Competencia y sus grados	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	
Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.	
A	Capacidad para realizar adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Habilidad para evaluar sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran Producirse.
B	Capacidad para adaptar tácticas y objetivos fin de afrontar una situación o solucionar problemas; revisar y evaluar las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
C	Capacidad para evaluar y observar la situación planteada de manera objetiva y reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Habilidad para revisar situaciones pasadas a fin de modificar su accionar ante situaciones nuevas.
D	Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar de acuerdo con ellos.
Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 158.
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Cuadro No. 25 Integridad

Competencia y sus grados	
INTEGRIDAD	
Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.	
A	Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Habilidad para asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Habilidad para proponer o decidir, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Capacidad para ser considerado un referente en materia de integridad.
B	Capacidad para admitir públicamente que ha cometido un error, y actuar en consecuencia, y decir aquello que sea necesario aunque, por ejemplo, pueda molestar a un viejo amigo.
C	Capacidad de desafiar a otro a actuar de acuerdo con valores y creencias, mostrándose orgulloso de ser honrado. Capacidad para ser honesto en las relaciones con los clientes, y dar a todos un trato equitativo.
D	Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios y poder expresarlos a otros.
Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 173.
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Cuadro No. 26 Responsabilidad

Competencia y sus grados	
RESPONSABILIDAD	
Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	
A	Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la capacidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.
B	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
C	Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo.
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 204.
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Cuadro No. 27 Autocontrol

Competencia y sus grados	
AUTOCONTROL	
Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Además, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	
A	Capacidad para manejar efectivamente sus emociones, evitando las manifestaciones de las emociones fuertes o del estrés sostenido. Habilidad para seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.
B	Capacidad para actuar con calma en situaciones emocionales difíciles; capacidad de sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación.
C	Capacidad para controlar sus emociones a pesar de sentir el impulso de hacer algo inapropiado, resistiendo la tentación. Habilidad para apartarse del factor desencadenante de las emociones, para controlarlas.
D	Capacidad para no involucrarse, sentir la presión de la situación y mantenerse al margen.
Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 203.
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Cuadro No.28 Trabajo en Equipo

Competencia y sus grados	
TRABAJO EN EQUIPO	
Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.	
A	Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en el conjunto de la organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Habilidad para preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas de la organización, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Capacidad para sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.
B	Capacidad para animar y motivar a los demás, y desarrollar el espíritu de equipo. Capacidad para crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación, y resolver los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
C	Capacidad para solicitar y tener en cuenta la opinión del resto del grupo; valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantener una actitud abierta para aprender de los otros, incluso pares y subordinados. Habilidad para promover la colaboración en el equipo y valorar las contribuciones de aquellos que tienen diferentes puntos de vista.
D	Capacidad para cooperar y participar de buen grado en el grupo y apoyar sus decisiones, y realizar la parte de trabajo que le corresponde. Habilidad, como miembro de un equipo, para mantener a los demás al corriente respecto de temas que afecten al grupo, y compartir información.
Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.	

Fuente: ALLES, Martha, "Gestión por Competencias El Diccionario", 2007. p 171

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto. A continuación se presenta el relevamiento del perfil por competencias para el cargo de guardia de seguridad y supervisor, al ser estos cargos los que mayor nivel de rotación presentan, sin embargo puede ser modificado para cualquier cargo de las Compañías considerando los requerimientos del respectivo jefe inmediato, por lo que se incluye al final el perfil para el cargo de Jefe Financiero

Cuadro No.29 Relevamiento de Perfil por Competencias (Guardia de Seguridad)

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS		Día	Mes	Año
Cliente:	COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA SEGUPEN Cía. Ltda.			
Búsqueda:	Guardia de Seguridad			
Contacto:	Sr. Cuello Cuello Alejandro Porfirio –jefe de Operaciones			
Referente:	Pamela Ortiz – Bolsa de Empleo de la Libertad			

OBJETIVO DE LA POSICIÓN

Ser un elemento disuasivo frente a la delincuencia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Dependencia

Jefe Inmediato: Sr. Endara Toala Rafico Ramón (Supervisor 1)

Dibujo del organigrama

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 2)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (continuación)

Principales Funciones:	Se consideran las responsabilidades generales relevantes de la función de Guardia de Seguridad
-------------------------------	--

Proteger y custodiar la vida de los clientes y sus bienes.

Registrar en bitácora información sobre visitantes y todo tipo de novedades.

Manejar responsable y cuidadosamente su armamento.

Brindar su contingente en casos de emergencia.

Denunciar todo tipo de ilícitos.

Desalojar a personas o vehículos sospechosos de los alrededores.

Reportarse permanentemente mediante las radios de comunicación (Motorola)

Realizar patrulla y rondas en su sitio de trabajo.

Cumplir con sus jornadas de trabajo y uniformarse correctamente.

Cumplir con las disposiciones emitidas por sus superiores y clientes.

Colaborar diligentemente a los clientes y guiar a quienes requieran su ayuda siempre que cuenten con la debida autorización.

PLAN DE CARRERA

En 2 años	Promoción a Supervisor
------------------	------------------------

En 4 años	Promoción a Jefe de Operaciones
------------------	---------------------------------

REQUISITOS

Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años):

Trabajos realizados en empresas de seguridad privada, seguridad electrónica, seguridad móvil (transporte de valores, custodia de mercadería en tránsito, transporte de ejecutivos) o investigaciones privadas.

Cargos de guardia de seguridad, guardaespaldas, custodios, panelista de monitoreo electrónico.

Tiempo requerido de desempeño, mínimo 1 año.

EDUCACION

Secundaria (Obligatoria)

Finalizada, o en curso mínimo décimo año de educación básica (presentar certificado de matriculación).

Universitaria (Opcional – Iniciada o en curso)

Ingeniería en Seguridad

Ingeniería en Ciencias de la Seguridad

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 3)



Conocimientos especiales

Agentes de seguridad – INCASI (Instituto de Capacitación en Seguridad Integral)

Curso de guardia de seguridad – Escuela de Seguridad I – Shyris

Servicio Militar Obligatorio

Equipos – PC

Manejo de radios de comunicación (Motorola)

Otros requisitos:

Edad (rango): Entre 22 años y 35 años

Sexo: Varón ☐ Mujer ☐ Indistinto ☒

Domicilio : La Libertad

Disponibilidad para viajar: Requerida

Disponibilidad para mudarse: Requerida a nivel de la Provincia de Santa Elena

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

	Informar	Colaborar	Controlar
Superiores	X		
Colegas	X	X	X
Clientes		X	
Otros			X

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL

Jefe:

Al Supervisor (Jefe inmediato) debe informar todas las novedades ocurridas a diario.

Al Jefe de Operaciones debe brindarle toda la información que le solicite.

Colegas:

Tanto al compañero de guardia como al compañero saca francos debe informar de todas las novedades y consignas ocurridas diariamente, colaborar con ellos en lo que le fuera requerido y controlar el adecuado manejo de los equipos, bitácora y garita.

Clientes más importantes:

A la Conjuntos Privados le debe brindar toda la colaboración que le solicite de acuerdo a sus funciones.

Debe colaborar con los Presidentes en lo que requiera, relacionado estrictamente con los Conjuntos, dentro de sus funciones.

Otros:

Se considera como otros a: conserje, personal de servicio doméstico, proveedores de gas, agua, motorizados de farmacia, alimentos e inclusive visitas, a quienes el guardia de seguridad debe registrar y controlar tanto su acceso como su salida de los Conjuntos.

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 4)

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
	Grado				No
	A	B	C	D	Corresponde
Compromiso		x			
Responsabilidad	x				
Orientación al cliente			x		
Iniciativa	x				
Adaptabilidad al cambio		x			
Integridad		x			
Autocontrol		x			
Trabajo en equipo		x			
Otras					
Preocupación por el orden y la claridad		x			
Escala orientativa: A: Excelente B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Requerido					
ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN					
Salario:	\$ 400,00				
Variable:	\$ 20,00 por turnos diurnos adicionales y \$ 30,00 por turnos nocturnos adicionales \$ 40,00 por turnos en días festivos				
Bonos:	\$ 100,00 por colaboración en contratación con nuevos clientes				
Otros:	\$ 20,00 cobertura de medicamentos y alimentación				
No monetarios	Póliza por muerte accidental en jornada laboral por \$ 50.000,00 y cobertura por invalidez total o parcial por \$ 25.000,00				

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Cuadro No.30 Relevamiento de Perfil por Competencias (Jefe de Operaciones)

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS			
	Día	Mes	Año
Cliente:	COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA SEGUPEN Cía. Ltda.		
Búsqueda:	Supervisor		
Contacto:	Sr. Cuello Cuello Alejandro Porfirio –Jefe de Operaciones		
Referente:	Pamela Ortiz – Bolsa de Empleo de La Libertad		

OBJETIVO DE LA POSICIÓN

Optimizar el trabajo del grupo de guardias a su cargo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Dependencia

Jefe Inmediato: Sr. Cuello Cuello|Alejandro Porfirio (Jefe de Operaciones)

Sectores a Cargo: Guardias de Seguridad (18 a 20 personas)

Dibujo del organigrama

```
graph TD; SOCIOS[SOCIOS] --- GERENTE[GERENTE GENERAL]; JURIDICO[JURIDICO] -.-> GERENTE; TECNICO[TECNICO EN SISTEMAS] -.-> GERENTE; GERENTE --- JEFE_FIN[JEFE FINANCIERO]; GERENTE --- JEFE_TALENTO[JEFE DE TALENTO HUMANO]; GERENTE --- JEFE_BA[JEFE DE BA]; JEFE_BA -.-> AUXILIAR[AUXILIAR DE LIMPIEZA (RECAPETADO)]; JEFE_FIN --- CONTADOR[CONTADOR]; JEFE_TALENTO --- SUBJEFE[SUBJEFE DE OPERACIONES]; SUBJEFE --- SUPERVISOR1[SUPERVISOR 1]; SUBJEFE --- SUPERVISOR2[SUPERVISOR 2]; SUPERVISOR1 --- GUARDIA1[GUARDIAS DE SEGURIDAD]; SUPERVISOR2 --- GUARDIA2[GUARDIAS DE SEGURIDAD];
```

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 2)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (continuación)

Principales funciones:	Se consideran las responsabilidades generales relevantes de la función de Supervisión
-------------------------------	---

Controlar al personal de seguridad.

Brindar la respectiva inducción al personal de guardia.

Registrar la asistencia y reportes de los vigilantes de seguridad a su cargo.

Elaborar informes sobre multas, sanciones y bonificaciones.

Monitorear novedades mediante el uso de equipos de comunicación.

Coordinar turnos y relevos y trasladar al personal operativo.

Realizar rondas en los lugares de trabajo.

Verificar estado de bitácora y garita.

Evaluar el desempeño de sus subordinados.

Ejecutar planes de contingencia.

Asistir como refuerzo y contactar auxilio en caso de siniestro.

Atención preliminar de cualquier tipo de requerimiento de los clientes.

PLAN DE CARRERA

En 2 años	Promoción a Jefe Operaciones
------------------	------------------------------

REQUISITOS

Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años):

Trabajos realizados en empresas de seguridad privada, seguridad electrónica, Seguridad móvil (transporte de valores, custodia de mercadería en tránsito, transporte de ejecutivos) o investigaciones privadas.

Cargos de supervisor de seguridad, guardaespaldas.

Tiempo requerido de desempeño, mínimo 1 año.

EDUCACIÓN

Secundaria (Obligatoria)

Finalizada.

Universitaria (Obligatoria – Iniciada o en curso)

Ingeniería en Seguridad

Ingeniería en Ciencias de la Seguridad

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 3)



Conocimientos especiales

Curso de Supervisor de Seguridad – INCASI (Instituto de Capacitación en Seguridad Integral)

Curso de Detective privado / Investigador – INCASI (Instituto de Capacitación en Seguridad Integral)

Servicio Militar Obligatorio

Equipos – PC

Manejo de radios de comunicación (Motorola).

Manejo de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint).

Otros requisitos:

Edad (rango): Entre 25 años y 37 años.

Sexo:	Varón	X	Mujer		Indistinto	
--------------	-------	---	-------	--	------------	--

Domicilio: Zona

Disponibilidad para viajar: Obligatoria

Disponibilidad para mudarse: Requerida a nivel nacional

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

	Informar	Colaborar	Controlar	Evaluar
Superiores	X			
Colegas	X	X		
Subordinados			X	X
Clientes		X		

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL

Jefe:

Al Jefe de Operaciones (Jefe inmediato) debe informar sobre multas, Sanciones y bonificaciones del personal a su cargo.

Al Jefe de Talento Humano debe brindarle toda la información que le solicite Sobre evaluaciones de personal.

Colegas:

Debe informar cualquier novedad acerca del personal de vigilancia y sus Respetivos turnos. Además de nuevas disposiciones o cambio de las existentes para cada uno de los lugares de trabajo.

Subordinados:

Controlar el correcto cumplimiento de los procedimientos de seguridad y las Disposiciones emitidas (correcto uso del uniforme).

Evaluar el desempeño del personal de guardia de seguridad.

Clientes:

Colaborar y atender cualquier requerimiento preliminar de los clientes.

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 4)

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
	Grado				No
	A	B	C	D	Corresponde
Compromiso	x				
Responsabilidad	x				
Orientación al cliente		x			
Iniciativa	x				
Adaptabilidad al cambio		x			
Integridad	x				
Autocontrol	x				
Trabajo en equipo	x				
Otras					
Negociación		x			
Liderazgo			x		
Dinamismo - Energía		x			
Escala orientativa: A: Excelente B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo Requerido					
ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN					
Salario:	\$ 600,00				
Variable:	\$ 25,00 por turnos diurnos adicionales y \$ 35,00 por turnos nocturnos adicionales \$ 40,00 por turnos en días festivos				
Bonos:	\$ 100,00 por colaboración en contratación con nuevos clientes				
Otros:	\$ 20,00 cobertura de medicamentos y alimentación				
No monetarios	Póliza por muerte accidental en jornada laboral por \$ 50.000,00 y cobertura por invalidez total o parcial por \$ 25.000,00				

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Cuadro No.31 Relevamiento de Perfil por Competencias (Gerente General)

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS		Día	Mes	Año
Cliente:	COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA SEGUPEN Cía. Ltda.			
Búsqueda:	Jefe Financiero			
Contacto:	Sr. González Pozo Edgar – Gerente General			
Referente:	Pamela Ortiz – Bolsa de Empleo de la Libertad			
OBJETIVO DE LA POSICIÓN				
Optimizar el uso del recurso económico de la Compañía.				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
<u>Dependencia</u>				
Jefe Inmediato:	González Pozo Edgar (Gerente General)			
Sectores a Cargo:	Financiero			
<u>Dibujo del organigrama</u>				
<pre>graph TD; SOCIOS[SOCIOS] --- GERENTE[GERENTE GENERAL]; JURIDICO[JURÍDICO] -.- GERENTE; TECNICO[TÉCNICO EN SISTEMAS] -.- GERENTE; JEFE_FIN[JEFE FINANCIERO] --- GERENTE; JEFE_TALENTO[JEFE DE TALENTO HUMANO] --- GERENTE; JEFE_FIN --- CONTADOR[CONTADOR]; JEFE_TALENTO --- SUBJEFE[SUBJEFE DE OPERACIONES]; SUBJEFE --- SUPERVISOR_1[SUPERVISOR 1]; SUBJEFE --- SUPERVISOR_2[SUPERVISOR 2]; SUPERVISOR_1 --- GUARDIAS_1[GUARDIAS DE SEGURIDAD]; SUPERVISOR_2 --- GUARDIAS_2[GUARDIAS DE SEGURIDAD]; JEFE_FIN -.- AJUDANTE[AJUDANTE DE LIMPIEZA (DECAPACITADO)];</pre>				

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 2)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (continuación)

Principales funciones:	Se consideran las responsabilidades generales relevantes de la función de la Jefatura Financiera
-------------------------------	--

Manejar cuentas bancarias.

Elaborar presupuestos anuales y mensuales.

Analizar minimización de costos y maximización de utilidades.

Cancelar obligaciones tributarias y patronales.

Cancelar a proveedores.

Gestionar la entrega de recursos económicos a las distintas áreas de trabajo.

Gestionar créditos.

Evaluar cartera.

Evaluar cotizaciones.

Evaluar el desempeño del contador.

PLAN DE CARRERA

En 3 años	Promoción a Gerente General
------------------	-----------------------------

REQUISITOS

Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años):

Trabajos realizados en empresas de seguridad privada, auditoras o de servicios, en el área de Contabilidad, Contraloría.

Cargos de Contador, asesor financiero, auditor.

Tiempo requerido de desempeño, mínimo 3 años.

EDUCACIÓN

Secundaria (Obligatoria)

Finalizada.

Universitaria (Obligatoria – Finalizada)

Ingeniería en Contabilidad y Auditoría Ingeniería en Administración de Empresas – UPS

Posgrados (Opcional – Iniciada o en curso)

Maestría en Administración de Empresas MBA

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 3)



Conocimientos especiales

Cursos de Tributación (Impuesto a la Renta Sociedades) – SRI (Servicio de Rentas Internas)

Cursos de Capacitación sobre manejo de sistema informático del IESS – (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)

Equipos – PC

Manejo de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Access, Outlook, Visio,).

Manejo de programas contables (Safi, Siigo).

Manejo de Internet Explorer

En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)

Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés	bien	regular	bien	

Otros requisitos:

Edad (rango): Entre 26 años y 35 años.

Sexo:	Varón		Mujer		Indistinto	X
--------------	-------	--	-------	--	------------	---

Domicilio: La Libertad

Disponibilidad para viajar: No requerida

Disponibilidad para mudarse: No requerida

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

	Informar	Colaborar	Controlar	Evaluar
Superiores	X			
Colegas	X	X		
Subordinados			X	X
Clientes		X		
Proveedores				X

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL

Jefe:

Al Gerente General (Jefe inmediato) debe informar los resultados obtenidos en los estados financieros mensual y anualmente, al igual que los rubros necesarios para adquisiciones y en general cualquier cuenta que presente variaciones sustanciales.

Colegas:

Debe informar al Jefe de Talento Humano cualquier novedad sobre la cancelación de obligaciones patronales, de igual manera con secretaría el cumplimiento de los pagos previstos mensualmente. Debe colaborar con sus colegas suministrando información requerida por ellos en temas crediticios y laborales.

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 4))



Subordinados:

Controlar el correcto cumplimiento de los procedimientos contables, verificar el correcto cálculo de valores y el cumplimiento oportuno de obligaciones.

Evaluar el desempeño del personal del contador

Clientes:

Colaborar y atender cualquier requerimiento sobre facturación y financiamiento de cartera vencida.

Proveedores:

Evaluar la calidad de productos o servicios recibidos, al igual que el cumplimiento de garantías brindadas.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

	Grado				No
	A	B	C	D	Corresponde
Compromiso	x				
Responsabilidad	x				
Orientación al cliente		x			
Iniciativa	x				
Adaptabilidad al cambio		x			
Integridad	x				
Autocontrol	x				
Trabajo en equipo	x				
Otras					
Negociación		x			
Orientación a los resultados			x		
Competencia "del naufrago"			x		

Escala orientativa: A: Excelente B: Muy Bueno C: Bueno D: Mínimo requerido

ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN

Salario:	\$ 1.200,00
Variable:	\$ 0,00
bonos:	\$ 300,00 por alcanzar el incremento previsto en utilidades netas
Otros:	\$ 100,00 cobertura de medicamentos y alimentación
No monetarios	Póliza por muerte accidental en jornada laboral por \$ 50.000,00 y cobertura por invalidez total o parcial por \$ 25.000,00

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

Paso 5. Análisis sobre eventuales candidatos internos. Las políticas de las empresas de Seguridad Privada deben ofrecer un plan de carrera al personal que laboran en las Compañías, por lo que siempre se considerará promover a candidatos internos a vacantes existentes, en el caso de los guardias de seguridad serán reubicados a puestos que ofrezcan mejores condiciones, considerando los respectivos parámetros de desempeño. Y en los cargos de mayor jerarquía se actuará de igual manera en razón del conocimiento previo que ya poseen de la empresa, justamente por lo delicado de su accionar.

Paso 6. Decisión sobre realizar búsqueda externa. Se desistirá de promover a colaboradores internos únicamente en caso de que no cumplieran con los requerimientos del perfil establecido para el cargo.

Paso 7. Definición de fuentes de reclutamiento externo. Las fuentes de reclutamiento externo establecidas son el anuncio, mismo que se publica en una cartelera de la zonas céntricas de La Libertad, sobre todo para postulantes a vigilantes de seguridad, y también en el área de publicidad establecida en los edificios donde funcionan las Compañías. Paralelamente se cuenta con el servicio gratuito ofertado por la Bolsa

Empleo, como primera opción, por su procedimiento de verificación de datos y seguridad, en donde se puede solicitar todo tipo de profesionales ya sea de manera personal acudiendo a las oficinas, vía telefónica, o por medios virtuales.

Solo si fuese necesario se cuenta con otras páginas web que tienen gran acogida en el mercado laboral como www.porfinempleo.com, www.jobrapido.com.ec. Sin embargo se debe tener mayor precaución con la información suministrada por estas direcciones electrónicas.

A continuación se presenta el modelo de anuncio diseñado para las Empresas de Seguridad existentes en la Libertad, Provincia de Santa Elena, para postulantes a guardias de seguridad:

Anuncio

La Compañía de Seguridad Privada SEGUPEN Cía. Ltda., solicita personal para trabajar como **Guardia de seguridad**, para proteger y custodiar la vida y bienes de nuestros clientes, siendo un elemento disuasivo frente a la delincuencia.



Requisitos:

- ✓ Terminación del décimo año de educación básica
- ✓ Servicio Militar Obligatorio
- ✓ Manejo de armamento y equipos de comunicación Motorola
- ✓ Disponibilidad para viajar
- ✓ Disponibilidad de tiempo (turnos rotativos)

Competencias:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Iniciativa
- ✓ Trabajo en equipo

Salario: \$ 400,00

Se ofrece:

- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Cursos de capacitación mensuales sobre seguridad privada y relaciones humanas
- ✓ Plan de carrera para supervisor

Preséntese: SEGUPEN, calle Vicente Rocafuerte y El Sauce, Edf. Buenaventura Teléfonos: 093929974

No olvide presentar su hoja de vida, con 3 fotos a color tamaño carnet, copias a colores de cédula de identidad, papeleta de votación, libreta militar, récord policial original vigente y recomendaciones, hasta fin de mes.



Gráfico No 19 Anuncio

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Paso 8. Recepción de candidaturas o postulaciones.

Paso 9. Revisión de antecedentes. Se debe identificar a los candidatos que se ajusten más al perfil, lo que se facilitará con breves preguntas que confirmen el cumplimiento de los requerimientos presentados en el anuncio, además de constatar la presentación de todos los documentos solicitados junto con la hoja de vida.

Para las empresas de seguridad privada es imprescindible realizar una confirmación de antecedentes penales, sobre todo para los puestos operativos, es por esto que la presentación del récord policial es un requerimiento indispensable, sin el cual no se podrá considerar a ningún postulante.

El encargado de confirmar la autenticidad del récord es el Jefe de operaciones, quien debe acudir al Destacamento de Policía en y solicitar la comprobación de la documentación entregada, junto con la verificación del historial penal en el sistema informático que posee la Policía Nacional.

También se deberá verificar las referencias laborales, recomendaciones o certificados de honorabilidad presentadas por el postulante.

Paso 10. Entrevista (Individual o grupal). Tras la revisión de antecedentes, el tipo de entrevista a realizarse dependerá del número de postulantes al cargo, en razón del resultado de la selección, así en caso de ser de tipo individual se la aplicará de la siguiente manera:

Cuadro No. 32 Entrevista por competencia para los guardias de seguridad

Entrevista por competencias para guardias de seguridad

- “Buenos días, ¿pudo ubicar nuestra dirección sin problema, le sirvió la información del anuncio?” (30 segundos para romper el hielo).
- Hemos revisado su documentación y consideramos que es un candidato adecuado para la vacante que tenemos al momento, y quisiéramos conocer más sobre varios aspectos:

GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha ____/____/____	Nombre _____ Puesto _____
Temas a relevar	Comentarios
<u>Estudios</u> (formales y otros) ¿Cuál es su último año de estudio? ¿Cuál fue o sería su especialización de bachillerato? ¿Qué calificaciones obtenía regularmente? ¿Cuáles eran las materias que más le gustaban? ¿Quisiera terminar y/o continuar con sus estudios? ¿Cómo fue su experiencia en el servicio militar? ¿Tiene algún curso o entrenamiento en defensa personal?	
<u>Historia laboral</u> ¿Ha trabajado en empresas de seguridad privada? ¿En qué empresas? ¿Con qué cargo ha trabajado en esas empresas? ¿Cuáles eran sus funciones principales en ese cargo? ¿Cuánto tiempo trabajo ahí? ¿Cuánto cobro en su último sueldo? ¿Por qué está cambiando de trabajo? ¿Tenía posibilidades de ascender en su último trabajo? ¿Cuánto tiempo ha estado sin empleo? ¿Cómo se llevaba con sus jefes? ¿Y con sus compañeros de trabajo? ¿Cómo era su trato con los clientes de su puesto de trabajo?	
<u>Experiencia para el puesto</u> ¿Qué situaciones de riesgo ha manejado usted? ¿Qué pasó en esa ocasión? ¿Cómo reaccionó, qué hizo? ¿Y al final cómo se resolvió?	

Entrevista por competencias para guardias de seguridad (hoja 2)

GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha ____/____/____	Nombre _____ Puesto _____
Temas a relevar	Comentarios
<u>Motivaciones para el cambio</u> ¿Qué elementos consideraría a la hora de decidir realizar un cambio? ¿En qué orden de importancia? ¿Está buscando cualquier tipo de trabajo, o prefiere el sector de seguridad privada? ¿En cuántas búsquedas está participando? ¿A cuántas cree que le llamen? ¿Alguna vez le hicieron una contraoferta (en sus empleos anteriores o en el actual) cuando usted presentó la renuncia? ¿Qué lo motivó a cambiar cuando se fue de su último trabajo?	
<u>Expectativas de desarrollo profesional</u> ¿Por qué quiere ingresar a Segupén? ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en nuestra Compañía? ¿Qué se imagina usted estar haciendo dentro de tres años? ¿Qué podría aportar a la empresa?	
<u>Aspectos económicos</u> ¿Cuál es su aspiración salarial?	
<u>Relaciones interpersonales</u> ¿Es paciente? ¿Cómo es su relación con su familia? ¿Tiene muchos o pocos amigos? ¿Qué es más fácil para usted ordenar o cumplir? ¿Prefiere oír o hablar?	
<u>Personalidad (competencias)</u> Compromiso: • ¿Se plantea objetivos diariamente? • ¿Cuántos llega a cumplir? • La organización donde usted trabajaba tenía ciertos objetivos. ¿Qué opina usted sobre ellos? • Deme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia dentro de su posición.	

Entrevista por competencias para guardias de seguridad (hoja 3)

GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha ____/____/____	Nombre _____ Puesto _____
Temas a relevar	Comentarios
<u>Personalidad</u> (competencias) Responsabilidad: ¿Cumplía con sus tareas de estudiante oportunamente? ¿Considera que es una persona puntual? ¿Cumple con los ofrecimientos que hace a su familia? ¿Le daría prioridad al trabajo o al estudio? ¿Realiza o realizaba algún tipo de actividad comunitaria? Orientación al cliente: ¿Cómo es su relación con los clientes? ¿Usted desea atender a sus clientes? Señale ejemplos ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las peticiones de los clientes? ¿Cuál fue la última situación conflictiva con clientes? ¿Por qué razón? ¿Qué solución se pudo haber dado y no se la realizó? ¿Pudo preverlo? Iniciativa: - Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y cómo impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición? ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? ¿Qué nuevos objetivos se ha trazado recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? ¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera Obtener de su carrera? ¿En qué plazos? Trabajo en equipo: ¿Qué tarea ha tenido que hacer en grupo en su actual empleo?. ¿Cuál fue su aporte? ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado a amigos o compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil? ¿Cuándo es mejor su desempeño, individual o grupalmente? ¿Cómo coordina su trabajo con un compañero nuevo?	

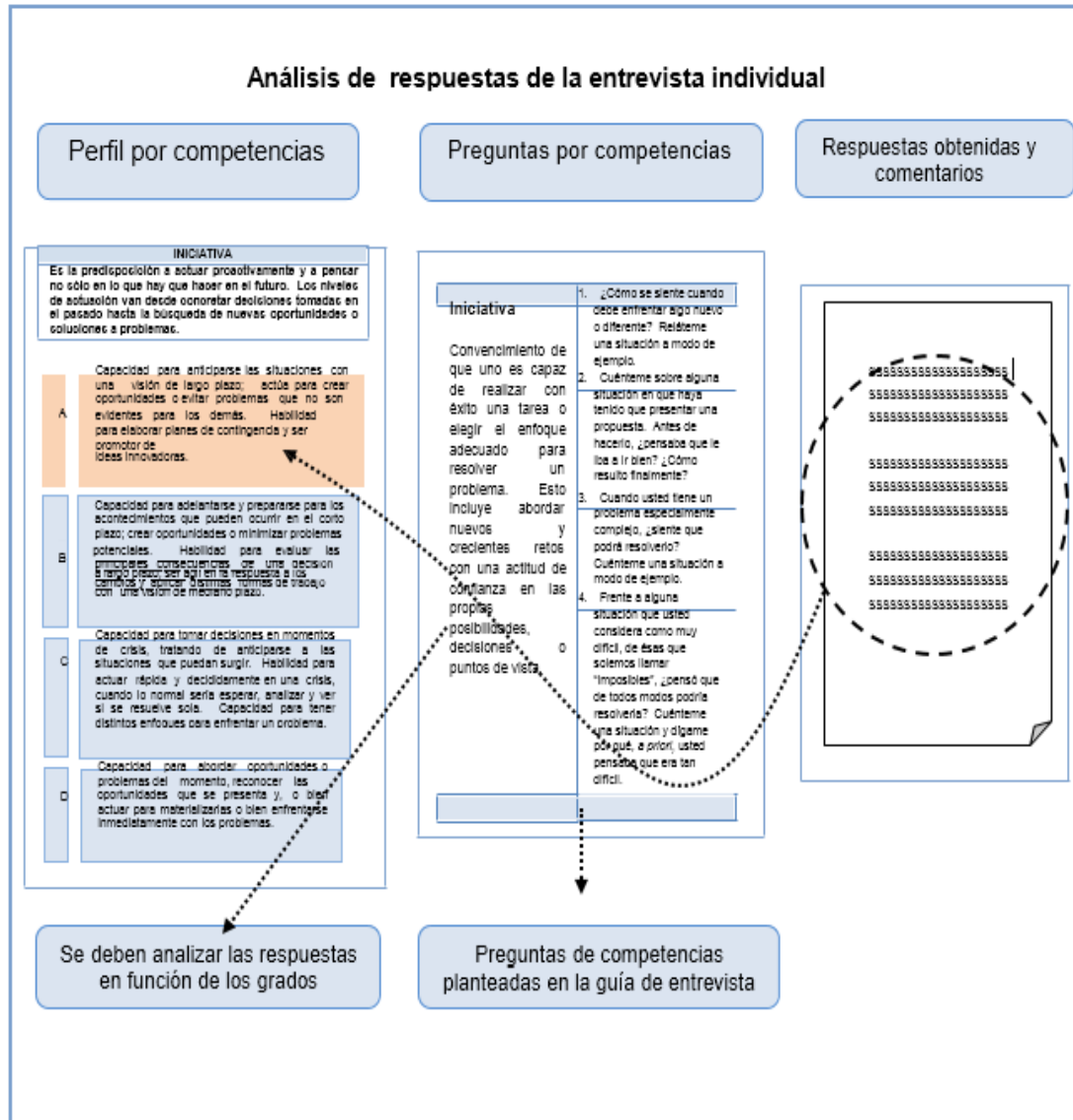
Entrevista por competencias para guardias de seguridad (hoja 4)

GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha ____/____/____	Nombre _____
	Puesto _____
Temas a relevar	Comentarios
<u>Personalidad</u> (competencias) Autocontrol: - Hábleme de una situación que debió enfrentar en la que se sintió muy molesto ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? ¿Considera que son muchas o pocas las cosas que lo molestan? ¿Se ha visto involucrado en peleas callejeras? Preocupación por el orden y la claridad: ¿Usted cree ser una persona ordenada? Cuénteme por qué llega a esa conclusión - Hay personas que siendo ordenadas en su trabajo, no lo son en su casa. ¿Cuál es su caso? ¿Por qué cree que es así? ¿Pierde cosas frecuentemente? - Si tuviera que ordenar varios documentos ¿Con qué criterio lo haría?	
<u>Apariencia exterior</u> Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, etc.	

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

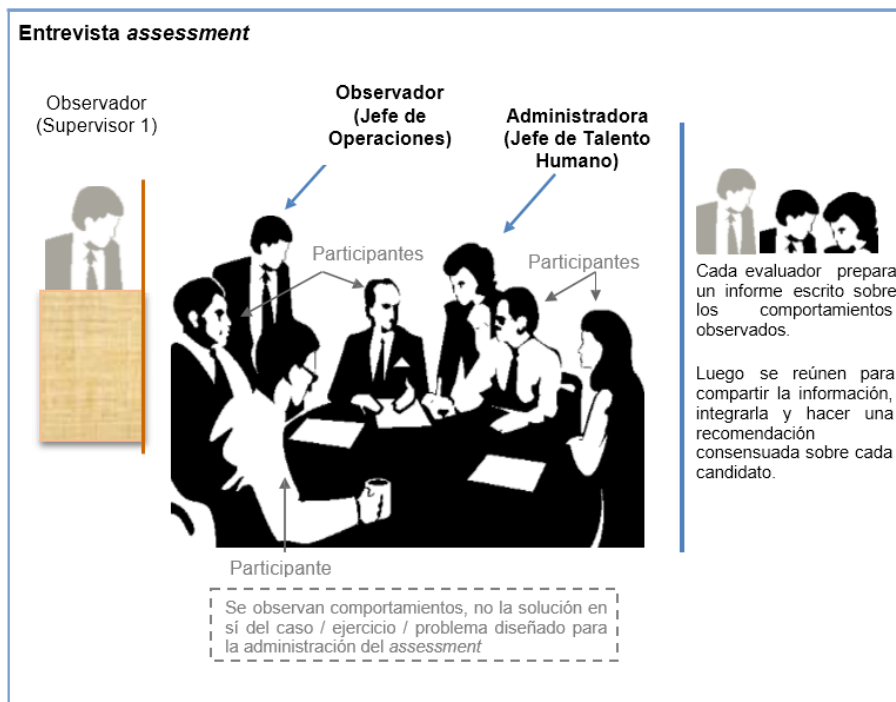
Para analizar los resultados de la entrevista individual aplicada, se debe comparar cada grupo de respuestas obtenidas por el candidato, con el perfil por competencias y sus respectivos grados.

Cuadro No. 33 Análisis de respuestas de la entrevista individual



Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

En caso de que se tuvieran varios postulantes se considera a la aplicación de un *Assessment*, como entrevista grupal, por las ventajas que ofrece, al ser adecuada para todo tipo de niveles profesionales, inclusive por su origen relacionado al ámbito militar. Además porque permite, a través de la simulación de casos evidenciar claramente las competencias requeridas para el cargo, es así que respetando sus lineamientos de no exceder en un máximo de doce participantes y con una duración límite de entre tres y cuatro horas, se desarrollará de la siguiente manera:



Fuente: ALLES, Martha, "Selección por Competencias", 2007, p 322.
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Grafico No 20 Entrevista Assessment

Cuadro No. 34 Ejercicio individual para aplicación de Entrevista (ACM)

Ejercicio Individual para aplicación de Entrevista (ACM)

Siendo su primer día de trabajo, en un Conjunto Residencial, apenas ingresando a su turno, varios copropietarios le indican que no tienen agua. Uno de ellos se acerca a usted y le pide solucionar el inconveniente, además le dice que le entregue las llaves del cuarto de máquinas donde permanecen las bombas de agua del Conjunto, ¿Qué haría?

El supervisor llega indicándole que ha tenido quejas de los copropietarios sobre este incidente y que usted no les ha brindado la ayuda necesaria, por lo que tendrá un llamado de atención al respecto. ¿Cómo actuaría?

En horas posteriores llega el Administrador del Conjunto responsabilizándolo de la falta de suministro de agua potable, ¿Cómo reaccionaría?

En la tarde recibe la felicitación de dos copropietarios por que ya tienen agua, ¿Qué les diría usted?

Finalmente su jornada de trabajo ha finalizado, su compañero llega y le pide el informe del día, a lo que usted respondería.....

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

Cuadro No. 35 Comparación de candidatos

Comparación de candidatos: división de atributos para su análisis (Entrevista Grupal ACM)					
PERFIL	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	
Requisitos de Tipo 1	Requisitos (más significativos) Educación Primaria Experiencia como guardia Manejo de armamento	Requisitos (más significativos) ✗ Educación Primaria incompleta ✓ Tiene experiencia ✓ Maneja armamento	Requisitos (más significativos) ✓ Educación Primaria ✓ Tiene experiencia ✗ No maneja armamento	Requisitos (más significativos) ✓ Educación Primaria ✓ Tiene experiencia ✓ Maneja armamento	
Requisitos (menos significativos) Estabilidad laboral previa Buenas relaciones	Requisitos (menos significativos) ✓ Estabilidad laboral previa ✓ Buenas relaciones	Requisitos (menos significativos) ✓ Estabilidad laboral previa ✓ Buenas relaciones	Requisitos (menos significativos) ✗ No tiene estabilidad laboral previa ✓ Buenas relaciones	Requisitos (menos significativos) ✗ No tiene estabilidad laboral previa ✗ Buenas relaciones	
Requisitos de Tipo 2	Competencias dominantes Compromiso B Responsabilidad A Orientación al Cliente C Iniciativa A Integridad B Autocontrol B Trabajo en Equipo B	Competencias dominantes Compromiso B Responsabilidad B Orientación al Cliente D Iniciativa C Integridad A Autocontrol A Trabajo en Equipo B	Competencias dominantes Compromiso C Responsabilidad B Orientación al Cliente B Iniciativa A Integridad B Autocontrol A Trabajo en Equipo A	Competencias dominantes Compromiso B Responsabilidad C Orientación al Cliente D Iniciativa B Integridad B Autocontrol C Trabajo en Equipo B	
Otras competencias Preocupación por el Orden y la claridad B	Otras competencias Preocupación por el Orden y la claridad A	Otras competencias Preocupación por el Orden y la claridad C	Otras competencias Preocupación por el Orden y la claridad B	Otras competencias Preocupación por el Orden y la claridad B	
Salario previsto: 400,00	Aspiración Salarial: 400,00	Aspiración salarial: 350,00	Aspiración salarial: 400,00	Aspiración salarial: 450,00	

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Paso 11. Evaluaciones específicas y psicológicas. Es importante aplicar test psicológicos al personal, debido a la cercanía que tendrán con armas de fuego. Esto permitirá descartar a tiempo cualquier sintomatología depresiva, o violenta que impida el correcto uso del arma, evitando riesgos mortales tanto para el nuevo colaborador como para las personas que deberá proteger.

De igual manera previamente se aplicará un breve cuestionario relacionado específicamente con armas de fuego, a continuación se presentan los cuestionarios mencionados, así:

Cuadro No. 36 Evaluación Técnica sobre armamento

Evaluación Técnica sobre armamento		
¿Ha manejado armas de fuego? _____		
¿Qué tipo de arma ha manejado? _____		
Enumere los tipos de armas que conoce: _____		

¿Ha realizado prácticas de tiro? _____		
¿Puede identificar diversos tipos de municiones? _____		
¿Cómo se realiza el mantenimiento de un arma? _____		

Enumere los implementos que debe tener un guardia de seguridad para su adecuada protección		
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Cuadro No. 37 Test de Personalidad

Test de Personalidad		
	Si	No
1. ¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?		
2. ¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?		
3. ¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?		
4. ¿Acostumbra decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?		
5. ¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?		
6. ¿Se siente irritado cuando el auto que tiene en frente rueda de forma que usted considera demasiado lenta?		
7. ¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?		
8. ¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe puede hacer más rápido?		
9. ¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (trazar cuadros, firmar registros, lavar platos, etc.), que son necesarios pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?		
10. ¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intenta siempre conseguir resúmenes de libros interesantes?		
11. ¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.		
12. ¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?		
13. ¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que considera clave en su conversación ordinaria?		
14. ¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan, y si no lo consigue finge escuchar pero sigue ocupado en sus propios pensamientos?		
15. ¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?		
16. ¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?		
17. Al conversar, ¿da con frecuencia golpes o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar énfasis a punto particular de la discusión?		
18. ¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?		
19. ¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?		
20. ¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?		
21. ¿Acostumbra usted evaluar en términos numéricos no sólo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?		
22. ¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?		

Fuente: www.psicoactiva.com/tests/test9.htm

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Paso 12. Elaboración de Informes sobre finalistas. Tras el respectivo análisis de los resultados obtenidos tanto en la entrevista individual, como grupal y considerando las evaluaciones específicas, que en este caso en particular comprenden la evaluación técnica y psicológica, se debe elegir a los mejores participantes, esta elección se apoya en los comentarios obtenidos en la guía para la entrevista individual, recogidos por el Jefe de Operaciones, también se consideran el informe de los observadores, que se desprende de la entrevista grupal (ACM), y finalmente se deben analizar los resultados obtenidos en el test. Un documento de soporte es el de comparación de candidatos en relación al perfil.

Paso 13. Presentación de finalistas a la Jefe de Talento Humano. Se debe presentar las carpetas de los finalistas con la siguiente información:

- Hoja de vida
- Resumen del relevamiento por competencias
- Informe de la entrevista individual, registrando cualquier información adicional que resulte importante conocer, por ejemplo, proceso de divorcio.
- Resultados obtenidos en test psicológico y técnico

Adicionalmente se debe entregar:

- Informe de la entrevista grupal
- Cuadro de comparación de candidatos en relación al perfil
- Informe de finalistas en orden de mérito

Carpetas de Finalistas



Sergio Torres
46 años
Ecuatoriano
Casado
Barrio San José
2375 833

Escuela del Valle
Colegio Nacional

Seprovit 2 años
Ayalock 3 años

República del Ecuador
Récord Policial



Sergio Torres
1705839240
Ecuatoriano No
registra antecedentes
penales

Test de Personalidad	Si	No
¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?		
¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?		
¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?		
¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?		
Análisis	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX XXXX	

RESUMEN DEL RELEVAMIENTO POR COMPETENCIAS

[illegible]

Resultados evaluación técnica

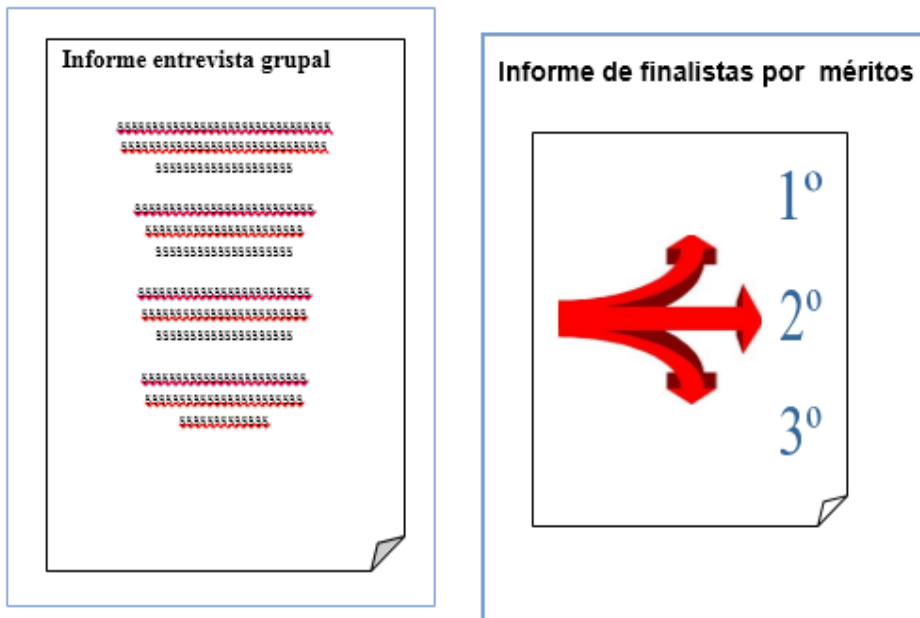
RESUMEN LA GUIA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

GUIA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>	Nombre <u> </u> Puesto <u> </u>
Temas a relevar	Comentario
<u>Motivaciones para el cambio</u>	XXXXXX
¿Qué elementos consideraría a la hora de decidir realizar un cambio?	XXXXXX
¿Está buscando cualquier tipo de trabajo, o prefiere el sector de seguridad privada?	XXXXXX
¿En cuántas búsquedas está participando?	XXXXXX
¿Alguna vez le hicieron una oferta en sus empleos anteriores o en el actual cuando usted presentó la renuncia?	XXXXXX
¿Qué lo motivó a cambiar cuando se fue de su último trabajo?	XXXXXX
<u>Expectativas de desarrollo profesional</u>	XXXXXX
¿Por qué quiere ingresar a Seguridad SEGUPEN?	XXXXXX
¿Qué posición desea alcanzar más adelante en nuestra Compañía?	XXXXXX
¿Que se imagina usted estar haciendo dentro de tres años?	XXX
¿Qué podría aportar a la empresa?	
<u>Aspectos económicos</u>	\$\$\$
¿Cuál es su aspiración salarial?	
<u>Relaciones Interpersonales</u>	XXXXXX
¿Es paciente?	XX
¿Cómo es su relación con su familia?	

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Gráfico No.21 Carpetas de Finalistas

Carpetas de Finalistas



Comparación de candidatos: división de atributos para su análisis (Entrevista Grupal ACM)

PERFIL	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3
<u>Requisitos (más significativos)</u>	<u>Requisitos (más significativos)</u>	<u>Requisitos (más significativos)</u>	<u>Requisitos (más significativos)</u>
Educación Primaria	✓ Educación Secundaria	x Educación Primaria incompleta	✓ Educación Primaria
Experiencia como guardia	x No tiene experiencia	✓ Tiene experiencia	✓ Tiene experiencia
Manejo de armamento	x No maneja armamento	✓ Maneja armamento	x No maneja armamento
<u>Requisitos (menos significativos)</u>	<u>Requisitos (menos significativos)</u>	<u>Requisitos (menos significativos)</u>	<u>Requisitos (menos significativos)</u>
Estabilidad laboral previa	✓ Estabilidad laboral	✓ Estabilidad laboral	x No tiene estabilidad
Buenas relaciones	previa	previa	laboral previa
<u>Competencias dominantes</u>	<u>Competencias dominantes</u>	<u>Competencias dominantes</u>	<u>Competencias dominantes</u>
Compromiso B	Compromiso A	Compromiso B	Compromiso C
Responsabilidad A	Responsabilidad A	Responsabilidad B	Responsabilidad B
Orientación al Cliente C	Orientación al Cliente D	Orientación al Cliente D	Orientación al Cliente B
Iniciativa A	Iniciativa B	Iniciativa C	Iniciativa A
Integridad B	Integridad A	Integridad A	Integridad B
Autocontrol B	Autocontrol A	Autocontrol A	Autocontrol A
Trabajo en Equipo B	Trabajo en Equipo B	Trabajo en Equipo B	Trabajo en Equipo A
<u>Otras competencias</u>	<u>Otras competencias</u>	<u>Otras competencias</u>	<u>Otras competencias</u>
Preocupación por el	Preocupación por el	Preocupación por el	Preocupación por el
Orden y la claridad B	Orden y la claridad A	Orden y la claridad C	Orden y la claridad B
Salario previsto: 400,00	Aspiración Salarial: 400,00	Aspiración salarial: 350,00	Aspiración salarial: 400,00

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Gráfico No22 Informes de Finalistas

Paso 14. Selección del finalista por la Jefe de Talento Humano. Con toda la información anteriormente presentada, la Jefe de Talento Humano analiza el candidato que se ajusta en mayor grado al perfil, junto con el análisis de las evaluaciones específicas, psicológicas, y los informes de entrevistas individuales y grupales, acogiendo de esta manera la opinión del equipo, enriqueciendo así el proceso y validándolo al tomar una decisión técnicamente sustentada y en la mayoría de los casos respaldada por el resto de sus colaboradores.

Paso 15. Negociación y presentación de la oferta escrita. Una vez elegido el candidato, se procederá a la negociación, en la que básicamente se comunica con claridad las funciones y responsabilidades que deberá asumir el nuevo colaborador, al igual que sus respectivos horarios de trabajo, que en el caso particular de los vigilantes de seguridad son rotativos, el lugar específico donde brindará el servicio de seguridad y el sueldo que percibirá, respetando los valores establecidos en el anuncio y considerando también sus aspiraciones salariales manifestadas previamente en la entrevista. Si fuese un personal al que se lo considere altamente capacitado y/o experimentado existe la alternativa de incrementar el presupuesto establecido para su salario, este particular deberá ser previamente consultado y aprobado por el Jefe Financiero.

En caso de que existiesen reparos y finalmente no se llegue a un acuerdo con la persona seleccionada, por cualquier situación, se elegirá al segundo mejor postulante, con quien se iniciará nuevamente el proceso de negociación en idénticas condiciones.

Para dejar constancia escrita de la negociación se elaborará y firmará el respectivo documento, en original y copia, lo que constituye una garantía tanto para la empresa como para el nuevo colaborador, además de ser una guía que lo prepare para la inducción. Y también servirá para una exigencia final, que consiste en la presentación de un informe médico, esto para garantizar la buena salud de la

persona seleccionada, lo que ayuda también a determinar si fuese el caso, enfermedades preexistentes. Es importante señalar que este último requisito es una exigencia establecida por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y se lo solicita en este paso considerando que por su costo es de exclusivo beneficio del candidato seleccionado que ingresará a trabajar.

A continuación se muestra el modelo de oferta escrita, a ser entregado al nuevo colaborador.

COMPañÍA DE SEGURIDAD PRIVADA SEGUPEN Cía. Ltda.
OFERTA ESCRITA DE TRABAJO

Colaborador: Sergio Torres
Cargo: Guardia de seguridad
Lugar de Trabajo: SEGUPEN, calle Vicente Rocafuerte y El Sauce, Edf. Bonaventura|

Objetivo básico de la posición: Ser un elemento disuasivo frente a la delincuencia.

Descripción del puesto:

Dependencia: Jefe inmediato Sr. Endara Toala Rafico Ramón (Supervisor)

Principales funciones:

- ✓ Proteger y custodiar la vida de los clientes y sus bienes
- ✓ Registrar en bitácora información sobre visitantes y todo tipo de novedades
- ✓ Manejar responsable y cuidadosamente su armamento

Principales responsabilidades:

- ✓ Es responsable de los bienes encomendados bajo su custodia
- ✓ Es responsable del armamento, munición y equipos de comunicación (radios Motorola)
- ✓ Es responsable de verificar el ingreso y salida de personas dentro de su lugar de trabajo (sobre todo de niños)

Competencias:

Compromiso	Orientación al cliente	Iniciativa
Responsabilidad	Adaptabilidad al cambio	Integridad
Autocontrol	Preocupación por el orden	Trabajo en equipo

Remuneración: \$ 400.00; más beneficios de ley y horas extras.

Fecha de incorporación: viernes, 15 de julio de 2013, 16h00. Inicia en turno nocturno

Imprescindible presentar Certificado médico general hasta el martes 12 de julio de 2013.

 f) Jefe de Talento Humano

 f) Sergio Torres

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Gráfico No. 23 Oferta Escrita

Paso 16. Comunicación a los postulantes fuera del proceso de selección. Es importante cumplir con este proceso por dos razones, la primera como una evidencia de seriedad de la empresa al culminar su proceso de selección comunicando a sus participantes los resultados de la misma. La segunda busca dejar abierta la posibilidad de una nueva postulación, no solo por lo reducido que puede ser el mercado laboral para este sector, sino como muestra real de compromiso y respeto para el capital humano.

Paso 17. Proceso de admisión y entrega de uniformes y dotación. El proceso de admisión inicia dos días antes de la fecha de incorporación, en este período de tiempo se elabora la carpeta de ingreso a la empresa, la cual consta de la hoja de ingreso, los documentos presentados por el personal junto con su currículum, la documentación generada en el proceso de selección (Informe de entrevista individual y grupal, análisis de evaluación técnica y Psicológica, resumen del relevamiento por competencias), el certificado médico solicitado y la oferta de trabajo escrita.

También se procede a la entrega de uniformes de acuerdo a las tallas y al sitio de trabajo, así en algunos lugares los clientes prefieren el uso de uniformes que constan de prendas formales tales como camisas y pantalones de tela, como en el caso de centros comerciales, mientras que en otros como plantaciones florícolas prefieren el uso de uniformes llamados de fatiga, porque están elaborados de tela de algodón en estilo militar y botas.

La dotación consta de implementos como porta armas (conocida en el medio como empanadas), porta gas, porta radio, cinto.

El chaleco antibalas, el arma, la munición, el radio de comunicación y la bitácora permanecen el puesto de trabajo por lo que estas herramientas de protección y seguridad serán entregadas únicamente al momento en que se realice

el respectivo cambio de turno, es decir, cuando el nuevo guardia de seguridad inicie su jornada de trabajo.

Paso 18. Inducción. La inducción diseñada para el personal de guardias de seguridad consiste en la entrega de un instructivo conformado por información general de la empresa, del concepto de lo que es y representa un guardia de seguridad, la lista de claves para la correcta comunicación vía radio, las actividades, responsabilidades y competencias que debe cumplir en su puesto de trabajo y disposiciones específicas del sitio en donde brindará el servicio de vigilancia, por lo que cada instructivo varía en razón de las necesidades de cada cliente, inclusive si fuese el caso se lo rediseña para cambios generados a niveles gerenciales o sustituciones de Directorios y Administradores, manteniendo siempre las observaciones de seguridad general pero adaptando las modificaciones que se estipulen por parte de los clientes.

La segunda parte es in situ, así el Supervisor asignado al lugar de trabajo traslada al nuevo colaborador uniformado, ahí se hará conjuntamente el recorrido respectivo por todo el perímetro interno del lugar, se le mostrará el funcionamiento de la maquinaria y equipos con que cuenta las instalaciones y las instrucciones específicas de manipulación por parte del vigilante si se requiriese su contingente, por ejemplo en caso de contar con bombas de agua, o centrales eléctricas que deban ser encendidas y apagadas por faltas o fallas en el suministro general.

Se le indicará el correcto registro de visitas y novedades en la bitácora, de igual manera se le entregará la documentación que se maneje en la garita como listados de personal, registros de condóminos o cualquier otra similar.

También se le indicará procesos de verificación de vehículos, embarques y descargas de mercaderías, o manejo de sistemas de citofonía, centrales telefónicas,

circuitos cerrados de cámaras de video, etc.

Un paso imprescindible dentro de la inducción es la presentación del nuevo guardia a las autoridades pertinentes y de ser el caso a quienes se encontrasen al momento en el lugar, con la finalidad de familiarizar la presencia del guardia con quienes deberá proteger y viceversa.

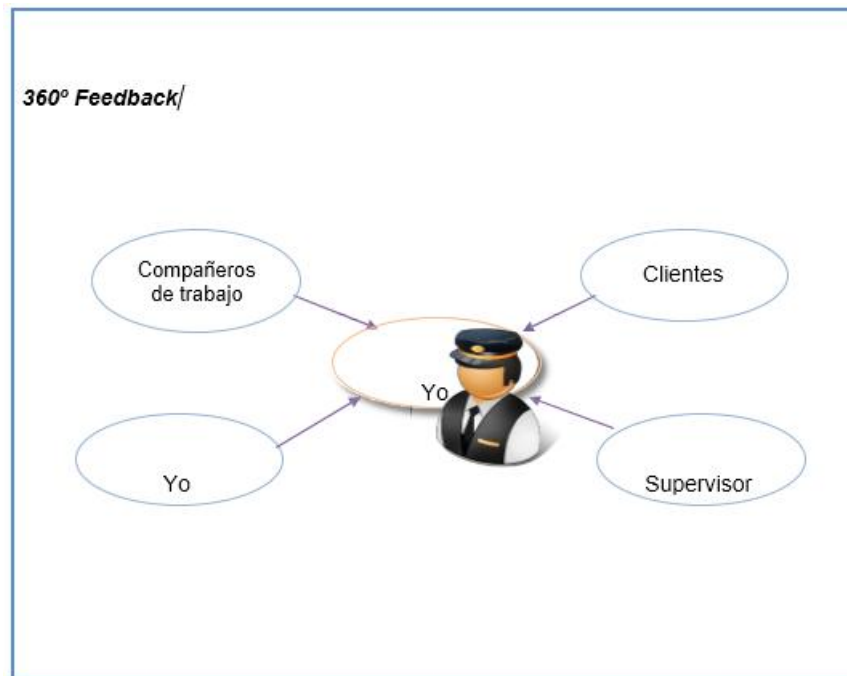
Posteriormente deberá ser trasladado al polígono, para el entrenamiento del correcto uso del arma y realizar pruebas de tiro para conocer su puntería y de ser necesario mejorarla. Aquí se reiterará la información que consta en el instructivo como el uso progresivo de la fuerza, así en caso de sentirse amenazado primero deberá realizar un par de tiros al aire, y de ocurrirse una respuesta de fuego por parte de los atacantes deberá responder apuntando únicamente hacia las extremidades primero inferiores y posteriormente superiores del agresor, esto según contemplan las normativas señaladas por la Policía.

Así el proceso de inducción se lleva a cabo en dos días. El primer día se desarrolla en lugar de trabajo durante cinco horas, tres de las cuales permanece recibiendo información y las otras dos llevando a cabo el manejo del armamento fuera del sitio. Y el segundo día consiste en una práctica idéntica del primero pero en solitario, es decir que ya no recibe información, sino que más bien él manifiesta y ejecuta las instrucciones dadas y así confirma la información recibida para crear un refuerzo en su mente además de familiarizarlo con el trabajo que realizará de ahí en adelante.

Si es necesario ésta es la oportunidad ideal para realizar aclaraciones y correcciones por parte de sus compañeros y superiores. El practicar a día seguido el manejo del arma y probar nuevamente su puntería en tiro le dará mayor confianza y seguridad para su adecuado desempeño, con esto finaliza el proceso de inducción.

Proceso de Evaluación de Desempeño

La adecuada estructuración del proceso de evaluación de desempeño emitido por la autora Martha Alles es fundamental para las Compañías, debido a lo complejo que resulta calificar el trabajo del personal disperso, es así que la evaluación por competencias de *360° feedback* o evaluación de 360 grados es la ideal para el servicio de seguridad, por considerar la opinión de clientes, compañeros de trabajo, supervisores y la autoevaluación.



Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Grafico No 24 360° Feedback

En base al esquema planteado se proporcionará el documento de evaluación al Gerente, Propietario, Administrador, Presidente del Directorio, Jefe de Seguridad o al funcionario que se considere pertinente según el tipo de empresa, para que

califique varios aspectos del desempeño del guardia de seguridad, manteniendo como puntos focales los referentes a competencias, pero dejando espacio para las recomendaciones que se estimen pertinentes.

El formato es sencillo para facilitar el correcto manejo del cliente y se lo entregará posterior al primer mes de servicio, se le indicará el propósito que cumple esta evaluación, cómo llenarlo y la frecuencia de aplicación, que para el personal de seguridad se cree conveniente realizarla cada dos meses, con lo que se registrarían seis evaluaciones anuales.

Para uso del personal de la Compañía tomada como ejemplo se elaborarán tres formatos de similares características para la evaluación, uno será para el Supervisor, otro para el compañero con quien realiza sus turnos, y el tercero para el mismo guardia de seguridad, cumpliendo así con la autoevaluación.

La decisión de elaborar formatos independientes busca evitar influenciar la calificación, y generar fricciones, sobre todo entre compañeros y con los superiores, por ejemplo, si se combinara en un mismo formato la evaluación del compañero y la del supervisor, quien califique después puede dudar al comparar su respuesta inicial con la calificación previa.

También con esta metodología se evitan reclamos entre compañeros.

Cuadro No. 38 Evaluación del Cliente



COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA SEGUPEN Cía. Ltda.
**EVALUACIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL DESEMPEÑO DEL
GUARDIA DE SEGURIDAD**

Nombre del Evaluador: _____ Período de evaluación: Del ____ al ____

Lugar de Vigilancia: _____ Fecha reunión de progreso: _____

Vigilante evaluado:

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Orientación al cliente Mantiene buenas relaciones con los clientes Atiende con agilidad a los clientes El trato con los clientes es cordial y educado		
Responsabilidad Se presenta puntualmente a trabajar Cumple con las disposiciones de los clientes Cumple con los procedimientos de seguridad establecidos Justifica y comunica oportunamente permisos Usa correcta sus uniformes		
Iniciativa Brinda soluciones oportunas a los problemas Copera con su contingente en tareas adicionales Es previsorio		
Trabajo en equipo Tiene una buena relación con sus compañeros Colabora en turnos de refuerzo Mantiene bien informado al supervisor		
Autocontrol Mantiene una actitud receptiva frente a las críticas Mantiene una actitud respetuosa ante las quejas Evita enfrentamientos		
Preocupación por el orden y claridad Registra detalladamente las novedades en la bitácora Mantiene su garita ordenada Custodia adecuadamente los objetos a él encomendados		
Propuestas de mejoras:		

Firma Evaluador _____

Elaborado por: Natalia Calvepúña Díaz.

Cuadro No 39 Evaluación del Jefe Directo



COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA SEGUPEN Cía. Ltda.

EVALUACIÓN DEL SUPERVISOR (JEFE DIRECTO) SOBRE EL DESEMPEÑO DEL GUARDIA DE SEGURIDAD

Nombre del Evaluador: _____ Período de evaluación: Del ____ al ____

Lugar de Vigilancia: _____ Fecha reunión de progreso: _____

Vigilante evaluado:

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Orientación al cliente Mantiene buenas relaciones con los clientes Atiende con agilidad a los clientes El trato con los clientes es cordial y educado		
Responsabilidad Se presenta puntualmente a trabajar Reporta oportunamente su ingreso, salidas y novedades Cumple con las disposiciones del supervisor Cumple con los procedimientos de seguridad establecidos Justifica y comunica oportunamente permisos Usa correcta sus uniformes		
Iniciativa Brinda soluciones oportunas a los problemas Copera con su contingente en tareas adicionales Es previsorio		
Trabajo en equipo Tiene una buena relación con sus compañeros Colabora en turnos de refuerzo Mantiene bien informado al supervisor Mantiene buenas relaciones con el personal administrativo		
Autocontrol Mantiene una actitud receptiva frente a las críticas Mantiene una actitud respetuosa ante las quejas Evita enfrentamientos		
Preocupación por el orden y claridad Registra detalladamente las novedades en la bitácora Transmite correctamente las consignas Mantiene su garita ordenada Custodia adecuadamente los objetos a él encomendados		
Propuestas de mejoras:		

Firma Evaluador

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Cuadro No 40 Evaluación del Colega



COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA SEGUPEN Cía. Ltda.

**EVALUACIÓN DEL COLEGA SOBRE EL DESEMPEÑO DEL
GUARDIA DE SEGURIDAD**

Nombre del Evaluador: _____ Período de evaluación: Del ____ al ____

Lugar de Vigilancia: _____ Fecha reunión de progreso: _____

Vigilante evaluado:

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Orientación al cliente Mantiene buenas relaciones con los clientes Atiende con agilidad a los clientes El trato con los clientes es cordial y educado		
Responsabilidad Se presenta puntualmente a trabajar Cumple con las disposiciones Cumple con los procedimientos de seguridad establecidos Comunica oportunamente permisos Usa correcta sus uniformes		
Iniciativa Brinda soluciones oportunas a los problemas Copera con su contingente en tareas adicionales Es previsorio		
Trabajo en equipo Tiene una buena relación con sus compañeros Colabora en turnos de refuerzo Mantiene bien informado al supervisor Mantiene buenas relaciones con el personal administrativo		
Autocontrol Mantiene una actitud receptiva frente a las críticas Mantiene una actitud respetuosa ante las quejas Evita enfrentamientos		
Preocupación por el orden y claridad Registra detalladamente las novedades en la bitácora Transmite correctamente las consignas Mantiene su garita ordenada Custodia adecuadamente los objetos a él encomendados		
Propuestas de mejoras:		

Firma Evaluador _____

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Cuadro No.41 Autoevaluación



COMPAÑÍA DE SEGURIDAD PRIVADA SEGUPEN Cía. Ltda.

AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
(GUARDIA DE SEGURIDAD)

Nombre: _____ Período de evaluación: Del ____ al ____

Lugar de Vigilancia: _____

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Orientación al cliente Mantiene buenas relaciones con los clientes Atiende con agilidad a los clientes El trato con los clientes es cordial y educado		
Responsabilidad Se presenta puntualmente a trabajar Reporta oportunamente su ingreso, salidas y novedades Cumple con las disposiciones de sus superiores y clientes Cumple con los procedimientos de seguridad establecidos Justifica y comunica oportunamente permisos Uso correcto de sus uniformes		
Iniciativa Brinda soluciones oportunas a los problemas Copera con su contingente en tareas adicionales Es previsorio		
Trabajo en equipo Tiene una buena relación con sus compañeros Colabora en turnos de refuerzo Mantiene bien informado al supervisor Mantiene buenas relaciones con el personal administrativo		
Autocontrol Mantiene una actitud receptiva frente a las críticas Mantiene una actitud respetuosa ante las quejas Evita enfrentamientos		
Preocupación por el orden y claridad Registra detalladamente las novedades en la bitácora Transmite correctamente las consignas Mantiene su garita ordenada Custodia adecuadamente los objetos encomendados		
Propuestas de mejoras:		

Firma _____

ANVERSO

A continuación se muestra la escala que debe usar para la aplicación de la evaluación de desempeño:

Escala	Calificación
Excelente	5
Muy bueno	4
Normal (desempeño esperado)	3
Necesidad de desarrollo	2
Necesidad de mejora urgente	1

Por favor se solicita proporcione toda la información requerida, y también se pide que lea las diversas actividades y las califique, confiamos en su acertado criterio para llevar a cabo la evaluación.

Puede realizar cualquier comentario o propuesta en las casillas respectivas.

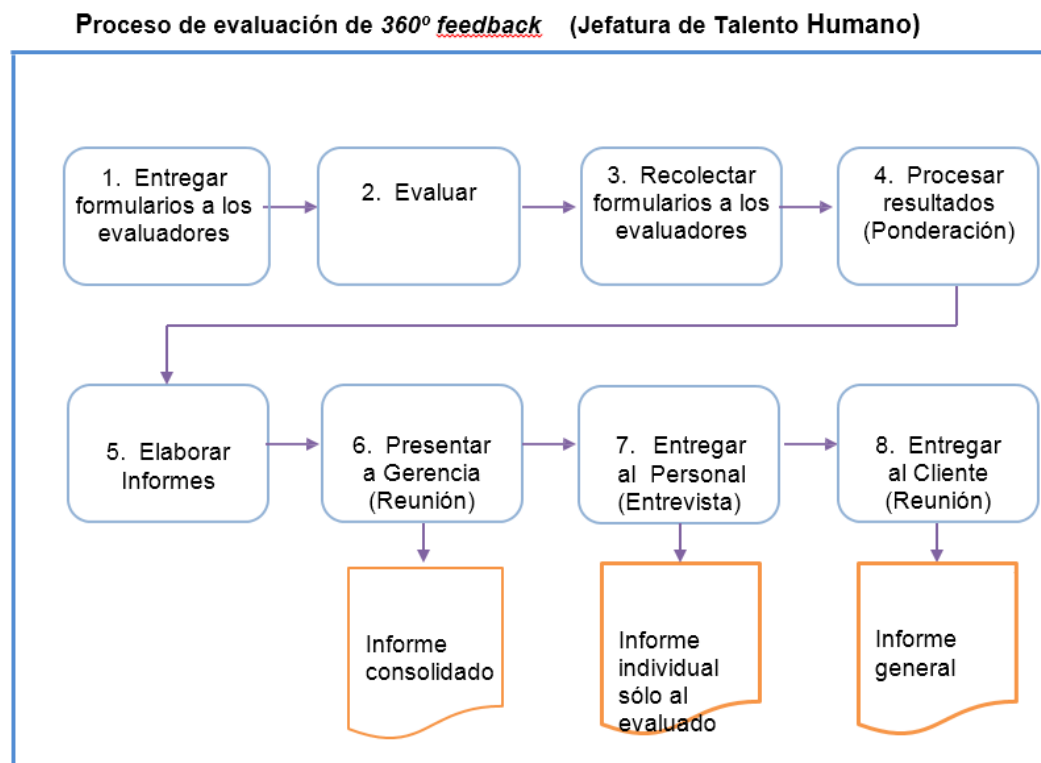
Gracias.

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Todas las evaluaciones constarán del anverso anteriormente presentado, para facilitar la calificación de cada actividad.

Posteriormente la Jefe de Talento Humano realizará la ponderación de datos para determinar las competencias individuales cumplidas y aquellas que necesiten ser desarrolladas. También deberá emitir tres informes, uno global para ser informado al Gerente, junto con el personal administrativo de la empresa, otro individual para conocimiento del evaluado acompañado de una entrevista, y otro con información general del desempeño para el cliente que realizó la evaluación.

A continuación se presenta el proceso de evaluación *360° feedback*, hasta aquí detallado:



Elaborado por: Natalia
Calvopiña Díaz.

Grafico No. 25 Proceso de Evaluación de 360°

Uno de los pasos fundamentales en el proceso de evaluación de desempeño es la entrega de los resultados al evaluado, porque éste es el momento propicio para indicar cómo está realizando su trabajo y lo que se espera de él de manera inmediata, como una guía previa al plan de desarrollo de competencias. Es importante aprovechar esta ocasión para recompensar el buen desempeño, sea mediante incentivos económicos (bonos) o ascensos, informar de planes especiales de desarrollo, nuevos desafíos o revisión de metas, para motivar a los colaboradores con mayor potencial.

De igual manera esta entrevista ayuda a implementar correctivos en los casos de bajo desempeño, y explicar al guardia que la evaluación es una herramienta que le permite evidenciar su real desempeño, para mejorar su trabajo, lo que se convierte en un beneficio para sí mismo y para la empresa. Si el colaborador logra percibir la evaluación como algo positivo mejorará no solo su desempeño, sino también su actitud futura en este proceso.

La evaluación de desempeño permite detectar las reales necesidades de capacitación, lo que facilitará posteriormente la selección de temas y metodologías a ser aplicadas en el programa de desarrollo por Competencia.

Plan de Desarrollo de Competencias

El desarrollo de competencias busca modificar los comportamientos erróneos y mejorar los positivos, y siendo las competencias seleccionadas cardinales, es decir, esenciales, se estima que todos los colaboradores las poseen en mayor o menor grado, pero basta que existan para que puedan desarrollarse.

Así se deben combinar los tres elementos fundamentales que son: conocimientos, competencias y motivación para alcanzar el desarrollo previsto, dentro de las metodologías seleccionadas que para el plan de desarrollo diseñado son: entrenamiento experto, cursos de capacitación, *Role – playing*, deportes y análisis de películas.

El entrenamiento experto será llevado a cabo por los supervisores, ya que ellos poseen altos grados en las competencias requeridas por el perfil para el cargo de guardia, dominan los procedimientos de seguridad, y conocen las disposiciones precisas para los determinados lugares de vigilancia. También están en capacidad de transmitir correctamente sus conocimientos y experiencia, ya que han sido capacitados para eso.

Igualmente los guardias de seguridad más antiguos de las Compañías son considerados para llevar a cabo el entrenamiento experto, justamente por la experiencia adquirida en sus años de trabajo, así el grupo seleccionado, tiene la habilidad de compartir con sus compañeros (aprendices) sus conocimientos a través de sus experiencias, relacionándolos generalmente a ejemplos cotidianos, por esto precisamente la valía de su cooperación.

El entrenamiento experto se llevará a cabo en los sitios mismos de trabajo, lo que facilitará su comprensión y ejecución. Las actividades serán concretas buscando desarrollar la competencia y/o conocimientos requeridos, previamente determinados en el proceso de evaluación, y su duración según sea la deficiencia y la meta planteada no superará los 15 días de aplicación, respetando obviamente la rotación de turnos. Por ejemplo si se llega a determinar un bajo desempeño en cuanto a la responsabilidad, específicamente al cumplimiento de procedimientos de seguridad, primero se deberá asignar al entrenador, posteriormente determinar el horario en que se llevará a cabo el entrenamiento y se elaborará el documento respectivo para iniciar el proceso de desarrollo de esta competencia, tal como

se muestra a continuación:

Registro de Actividad Entrenamiento experto: entrenador y aprendiz llevan sus registros de seguimiento	
SEGUIMIENTO DEL ENTRENAMIENTO EXPERTO	
Nombre del entrenador: Endara Toala Rafico Ramón (Supervisor) Nombre del aprendiz: Sergio Torres Posición que ocupa: Guardia de Seguridad Fecha de la entrevista: 15 /enero /2013 Objetivos a alcanzar Cumplir correctamente con todos los procedimientos de seguridad, en cuanto a verificación, autorización y registro de visitantes a los Conjuntos Trabajos específicos Para permitir el ingreso de personas (visitantes sin vehículo) 1. Saludar 2. Preguntar a quién desea visitar 3. Solicitar la autorización para el ingreso a los propietarios 4. Pedir identificación y registrar los datos del visitante, hora de ingreso, casa a la que ingresa y hora de salida Puntos fuertes (conocimientos y competencias) Conoce el manual de procedimientos Trabaja bien en equipo Puntos débiles (conocimientos y competencias) Exceso de confianza con visitas frecuentes Debe comprender la responsabilidad que implica el correcto registro de visitantes en bitácora Grado de avance del objetivo a alcanzar al momento de la reunión de seguimiento: Correcta ejecución del procedimiento de seguridad para el ingreso de personas, registro completo de datos y solicitud de autorizaciones de ingreso de visitantes a propietarios Comentarios Se percibe una actitud receptiva y compromiso de mejora, posteriormente se reforzará el procedimiento de seguridad para ingreso de visitantes en automóviles.	Nombre del entrenador: Henry Espín (Supervisor) Nombre del aprendiz: Endara Toala Rafico Ramón Posición que ocupa: Guardia de Seguridad Fecha de la entrevista: 15 /enero /2013 Objetivos a alcanzar Cumplir correctamente con todos los procedimientos de seguridad, en cuanto a verificación, autorización y registro de visitantes al Conjunto B Trabajos específicos Para permitir el ingreso de personas (visitantes sin vehículo) 5. Saludar 6. Preguntar a quién desea visitar 7. Solicitar la autorización para el ingreso a los propietarios 8. Pedir identificación y registrar los datos del visitante, hora a la que ingresa y hora de salida Puntos fuertes (conocimientos y competencias) Conoce el manual de procedimientos Trabaja bien en equipo Puntos débiles (conocimientos y competencias) Exceso de confianza con visitas frecuentes Debe comprender la responsabilidad que implica el registro de visitantes e Grado de avance del objetivo a alcanzar al momento de la reunión de seguimiento: Correcta ejecución del procedimiento de seguridad para ingreso de personas, registro completo de datos y autorizaciones de ingreso de visitantes a propietarios Comentarios Se percibe una actitud receptiva y compromiso de mejora, posteriormente se reforzará el procedimiento de seguridad para ingreso de visitantes en automóviles Fecha próxima entrevista: 20 /enero /2013

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Gráfico No. 26 Registro de Entrenamiento experto

Asimismo se consideran necesarios Cursos de Capacitación, para fortalecer o desarrollar conocimientos en diversas temáticas, que se detallan a continuación con un Programa previsto para un año, así:

Cuadro No. 42 Plan de capacitación

Plan de Capacitación (Período de un año)

Curso	Fecha programada	Duración
Prevención de Riesgos Laborales – Higiene y Seguridad Industrial	Enero	20 horas
Automotivación y Compromiso Laboral	Febrero	8 horas
Trabajo en Equipo. Sensibilización de Visión, Misión y Competencias	Abril	8 horas
El Arte de Vivir en Paz	Junio	8 horas
Innovación y Creatividad	Agosto	8 horas
Relaciones Humanas y Excelencia en Servicio al Cliente	Octubre	24 horas

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

El *Role – playing* también ha sido considerado como método de capacitación, para actividades específicas, que solo pueden ser impartidas por una persona entrenada para actividades como las que se detallan a continuación:

Cuadro No. 43 Plan de capacitación (Tres meses)

Plan de Capacitación (Período de tres meses)

Curso	Fecha programada	Duración
Manejo de armamento	Enero 2013	8 horas
Defensa personal	Marzo 2013	8 horas
Planes de emergencia y contingencia (Combate de Incendios y Brigadas de emergencia)	Mayo 2013	8 horas

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Una vez señalados los métodos de entrenamiento experto, cursos de capacitación y *Role – playing* se abordan los deportes que son indudablemente necesarios para el fortalecimiento del Trabajo en equipo y para el mantenimiento del buen estado físico requerido para el óptimo desempeño del vigilante, al igual que como sana fuente de distracción que les permita disipar la mente de la carga de tensión producida por el tipo de trabajo desarrollado, sobre todo por el manejo de armamento y enfrentamiento delincuencial. Por lo que se plantea realizar campeonatos de básquet, fútbol y vóleybol, acompañado con un trote y ejercicios de calentamiento previos a los juegos y de enfriamiento posteriores a los mismos. Es necesario también realizar carreras de velocidad y resistencia, postas y fortalecimiento de extremidades mediante ejercicios militares como subir y bajar cabos, al igual que flexiones y simulacros trasladando personas. Estas actividades podrán ser programadas trimestralmente.

Finalmente se concluye con el análisis de películas ya que se considera un método muy didáctico y adecuado para el personal de guardias de seguridad, así existen películas valiosas por su contenido en temas de protección y vigilancia como: “El guardaespaldas” presentada en 1992, protagoniza por Kevin Costner y Whitney Houston, con una sinopsis referente a la custodia y protección de personas famosas en donde se

presentan diversos procedimientos de seguridad, por ejemplo el correcto traslado en vehículos, verificación de sistemas de cámaras de seguridad, entre otros muy adecuados para la actividad de la Compañía.

Otra película que permite evidenciar diferentes tipos de robo, e inclusive brinda clasificaciones a los tipos de delincuentes y nombres populares, es “Nueve reinas”, filmada en Argentina, estrenada en el año 2000, y protagonizada por Gastón Pauls y Ricardo Darín.

Finalmente en producción nacional, “Ratas, ratones y rateros” es una cinta que se familiariza con la realidad cotidiana porque muestra la forma en que se planifican y perpetran atracos en el país, presentada en 1999 fue dirigida por Sebastián Cordero.

Los films pueden ser presentados uno cada cuatro meses, así se complementarían con las otras actividades de desarrollo ya previstas.

Todo este programa de desarrollo de competencias busca combinar las mejores metodologías tanto dentro del trabajo, como fuera del mismo y el autodesarrollo.

Cuadro No. 44 grado de Eficiencia

Grado de eficacia de los métodos de desarrollo dentro y fuera del trabajo

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
Entrenamiento experto	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Cursos formales de capacitación	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
<i>Role - playing</i>	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.



Elaborado por: Natalia Calvoniña Diaz

Grafico No. 27 Programa de desarrollo por competencias

Cuadro No.45 Período de Capacitación

Capacitación Período Enero – Octubre																																												
Actividades	Enero				Enero				Feb				Mar				Abr				May				Jun				Jul				Ago				Sep				Oct			
	Enero				Enero				Feb				Mar				Abr				May				Jun				Jul				Ago				Sep				Oct			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
Curso de Prevención de Riesgos Laborales																																												
Entrenamiento experto																																												
Manejo de armamento																																												
Curso de Automotivación																																												
Defensa Personal																																												
Curso de Trabajo en Equipo																																												
Planes de Emergencia																																												
Curso El Arte de vivir en paz																																												
Campeonato Deportes																																												
Curso de Innovación																																												
Película																																												
Curso RRHH																																												

Elaborado por :Natalia Calvopitua |

Es necesario realizar algunas acotaciones sobre el diagrama presentado, una muy importante es la ausencia de cualquier tipo de desarrollo de competencias durante el mes de diciembre, debido a que la delincuencia ataca fuertemente en las festividades propias de este mes, por lo que se tiene previsto revisar los instructivos y procedimientos de seguridad además de implementar operativos especiales de vigilancia y en general mantenerse alerta, siendo todas estas actividades prioritarias.

También se eligen las segundas y terceras semanas del mes para ejecutar actividades de desarrollo por dos razones, la primera porque generalmente los primeros días del mes se instalan puestos de trabajo y se requiere atender adecuadamente a los nuevos clientes, lo que demanda el contingente del personal en general, y los últimos días del mes se realiza cancelación de salarios y los colaboradores tienen actividades particulares que cumplir, por esto, si se llevaría a cabo cualquier actividad existiría ausentismo.

Al distribuir las actividades de desarrollo se eligió alternar los diferentes métodos de desarrollo entre sí para dinamizar el plan. De igual manera han sido combinados considerando el costo, así por ejemplo para el mes de abril se ha programado un curso de capacitación que tiene un costo significativo y el análisis de una película que tiene un costo bajo. Además de costos también se ha considerado reforzar el taller de conocimientos con una película que trate sobre el mismo tema dictado, volviéndolo más didáctico.

Sobre el campeonato de deportes se cree adecuado realizarlo en Julio,

propiciando la presencia de mayor número de colaboradores.

En septiembre se tiene prevista una sola actividad, el análisis de una película por cuestiones de tiempo y costo, lo que requiere un operativo especial en cada puesto de trabajo, para cubrir temas de seguridad de niños de diferentes Conjuntos y Urbanizaciones al igual que en los Centros de Educación en los que se brinda el servicio.

En cuanto al entrenamiento experto se ha previsto que coincida con la evaluación de 360° bimensual planteada anteriormente.

El uso de diferentes colores está relacionado con la metodología utilizada y pretende facilitar su exposición a los Directivos de la empresa.

Cuadro No.46 Detalle de Gantt

Detalle del Diagrama de Gantt		
Método de desarrollo	Actividad	Color
Dentro del trabajo	Entrenamiento experto	
Fuera del trabajo	Cursos de capacitación	
	<i>Role - playing</i>	
Autodesarrollo	Deportes	
	Análisis de películas	

Elaborado por: Natalia Calvopiña Diaz.

Finalmente se deberán realizar las mediciones individuales y colectivas para dar seguimiento al desarrollo de las competencias y determinar la efectividad de los

métodos de desarrollo elegidos y sus respectivas actividades, a través de las variaciones que presente el GAP (brecha entre el resultado de la evaluación y lo requerido). Esta tarea estará a cargo de la Jefe de Talento Humano, quien deberá apoyarse en los resultados obtenidos del seguimiento de la actividad entrenamiento experto, evaluaciones de conocimientos tras la finalización de los cursos de capacitación y demás resultados que reflejen las actividades de desarrollo de competencias programadas y los análisis de las evaluaciones de 360°.

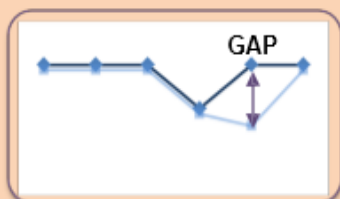
Es fundamental mantener criterios homogéneos a través del tiempo con los diferentes métodos y actividades de desarrollo de competencias y conocimientos para levantar una correcta estadística que verifique las fluctuaciones del GAP, tanto individual como colectivo.

Acerca de las mediciones colectivas se debe tener en cuenta que es necesario observar el progreso grupal de los miembros de la organización, lo que permite una visión real, eliminando posibles distorsiones sobre la efectividad o no del plan de desarrollo presentado, que puede obtenerse de los resultados analizados en un solo individuo.

Medición del GAP individual

Medición inicial

Análisis de los resultados de la Evaluación de Sergio Torres



Comentarios:

.....

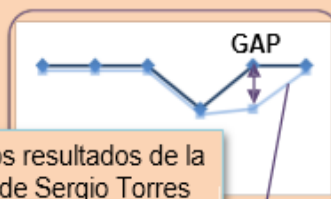
.....

.....

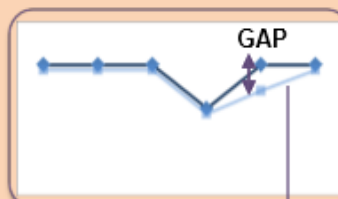
.....

Mediciones posteriores

Análisis de los resultados de la Evaluación de Sergio Torres



Análisis de los resultados de la Evaluación de Sergio Torres



Comentarios:

.....

.....

.....

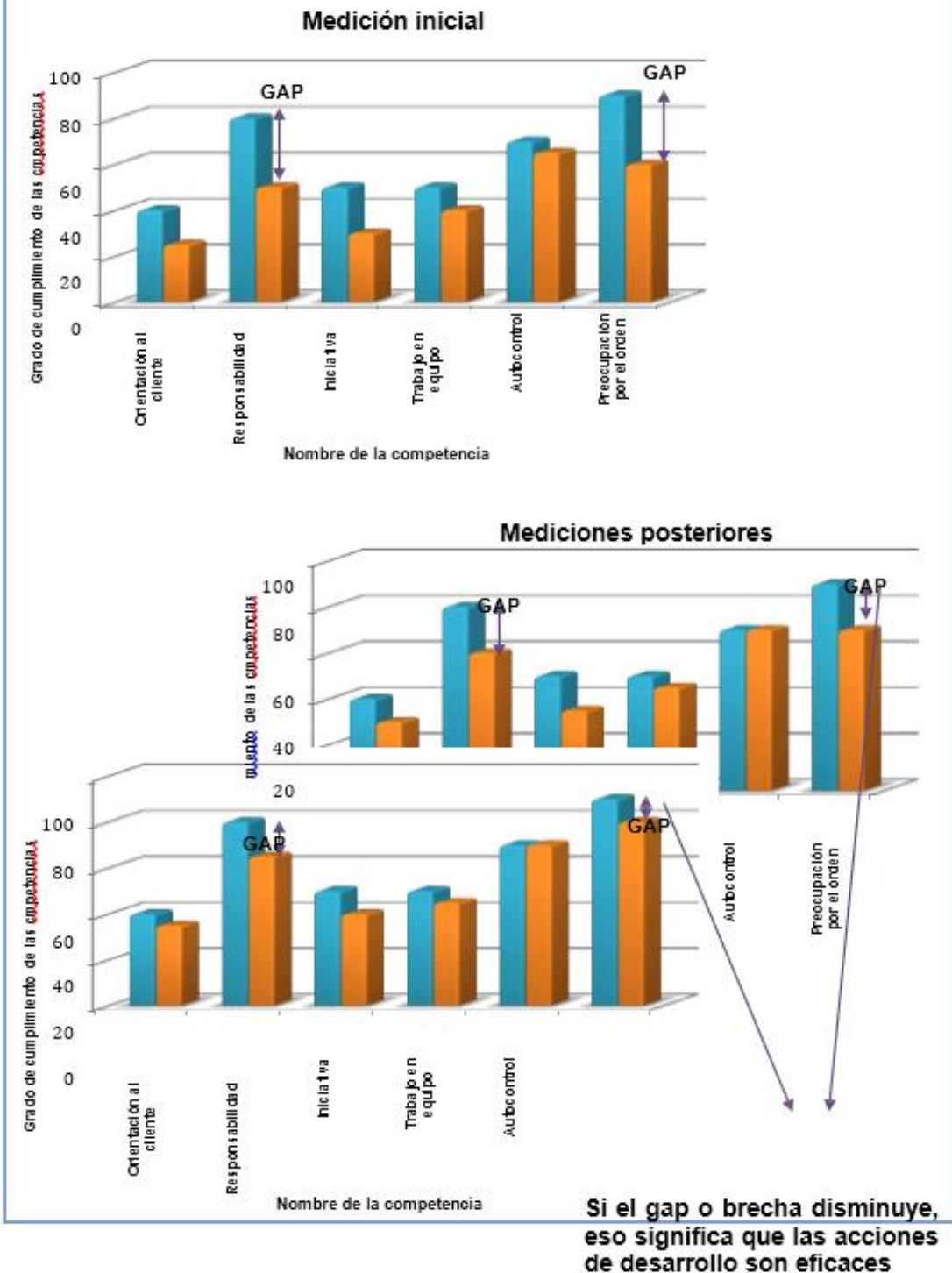
.....

Si el gap o brecha disminuye, eso significa que las acciones de desarrollo son eficaces

Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 257.
Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Gráfica No 28 Medición del GAP Individual

Medición del GAP colectivo



Fuente: ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008. p 258.

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Gráfica No 29 Medición del GAP Colectivo

CAPÍTULO V

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Es importante realizar el análisis costo-beneficio ya que aplicando esta técnica ayudará a tomar decisiones y determinar la conveniencia de la aplicación de un proyecto mediante el estudio de todos los costos y beneficios derivados de un proyecto.

Cuadro No. 47 Determinación de costos

Determinación de costos	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Diseño del proyecto	Hora Hombre	120	20,00	2.400,00
Material de escritorio:	Cantidad			
- Papel bond		3	5,00	15,00
- Esferográficos		12	0,30	3,60
- Tóner		1	40,00	40,00
Movilización (Combustible –	Cantidad	10	15,00	150,00
Capacitación al personal	Hora -Hombre	40	25,00	1.000,00
Refrigerios (Café y almuerzos)	Cantidad	10	20,00	200,00
Asesorar al personal	Hora-Hombre	10	15,00	150,00
Informe final	Cantidad	1	40,00	40,00
Total:				3.998,60

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

Beneficios de la propuesta

- Erradicar los problemas de selección, reclutamiento, contratación y evaluación del desempeño.
- Obtener personal capacitado que se refleje en la satisfacción del cliente.
- Evitar la rotación del personal.
- Mantener grupos fijos de trabajo.
- Establecer jornadas consolidadas de trabajo.

Análisis Costo – Beneficio

En el estudio se determina que las Compañías de Seguridad privada con una inversión de \$ 3.998,60 que cuesta la Implementación del Plan de Gestión para contratación de Guardias de Seguridad en base a un modelo de competencias, obtendrán los siguientes beneficios:

- Contar con procesos de selección, reclutamiento, contratación y evaluación del desempeño.
- No invertir continuamente en la contratación de nuevo personal.
- Evitarán la rotación continua del personal en los puestos de trabajo
- Mantener grupos fijos de trabajo.

Todo esto redundará en la satisfacción del cliente permanente y la captación de nuevos clientes, permitiendo el crecimiento económico de las Compañías de Seguridad Privada.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Las Compañías de Seguridad existentes en la Libertad, no cuentan con un modelo de Gestión por Competencias, siendo éste, el más adecuado porque abarca los aspectos de Selección, Evaluación y Desarrollo.
- La ausencia de un manual de funciones dificulta el trabajo en la Compañía.
- Aproximadamente el 70% del personal de guardias de seguridad trabajan por afinidad a su cargo.
- La adecuada Selección de personal calificado ahorra tiempo y dinero a las empresas.
- No existe una adecuada capacitación al personal de Guardias de Seguridad.
- No se realiza una selección óptima de personal para efectuar un adecuado reclutamiento.
- Las empresas no cuentan con un proceso de selección ajustado a las reales necesidades de cada compañía.
- No se realiza un buen reclutamiento para la selección de personal de Guardas de Seguridad.

Recomendaciones

- Se estima conveniente la implementación integral del Modelo de Gestión por Competencias, para cumplir con las expectativas previstas.
- Implementar un manual de funciones para todo el personal de la Compañía.
- Aplicar la entrevista ACM (pruebas situacionales conflictivas) por la efectividad que proporcionan a empresas como las de Seguridad Privada.
- Cumplir con todos los pasos del proceso de selección para contratar personal calificado para que las empresas ahorren tiempo y dinero en capacitar al personal.
- Incrementar cursos de capacitación continua dirigidos al personal de Guardias de Seguridad.
- Realiza una selección óptima de personal para efectuar un adecuado reclutamiento.
- Implementar en las empresas un proceso de selección ajustado a las reales necesidades de cada compañía.
- Se debe seleccionar un grupo con el mayor número de personas para el reclutamiento y selección de personal de Guardas de Seguridad.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILERA Rodolfo F. y Reyes en su texto “*Gestión dinámica de los recursos humanos*, Gestión por competencias y ocupaciones, 1996.
- ALLES, Martha; “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008.
- ALLES, Martha; “Desempeño por Competencias Evaluación de 360°”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2010.
- ALLES Martha en su obra Diccionario de Competencias la Trilogía, 2009.
- ALLES, Martha; “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias”, 2º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008.
- ALLES, Martha; “Gestión por Competencias El diccionario”, 2º Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2007.
- ALLES, Martha; “Selección por Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2007.
- ARISTOS Diccionario ilustrado de la Lengua Española, Editorial Ramón Sopena S.A., Barcelona – España, 1987.
- CONSEJO Nacional Electoral, Resultados votación total – Gráfica de resultados, 19 de mayo 2011, www.cne.gob.ec/resultados/resultados.
- CHIAVENATO Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, McGraw-Hill, Bogotá, 2002.
- DICCIONARIO de Administración y Finanzas – Océano/CENTRUM, OCÉANO Grupo Editorial. España, 2001.
- DIRUBE, José, “Un modelo de Gestión por Competencias”, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2004.
- FRANKLIN, Benjamín, “Organización y Métodos un Enfoque Competitivo”, México, Editorial Mc Graw Hill, 2001.
- GONZÁLEZ, Moru, “Gerencia del Siglo XXI”, *Revista Criterios – Cámara de Comercio de Quito Fascículo Coleccionable*, Quito, noviembre del 2004
- GRATTON Lynda en su obra titulada Estrategia de capital humano.

- MILKOVICH, George y Bourdieu, John, *Dirección y administración de Recursos Humanos*. Un enfoque de estrategia, Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994.
- MÉNDEZ, Carlos, “Metodología como guía para la elaboración de diseños de investigación”, Madrid, Editorial Mc Graw Hill, 3º Edición. 2001.
- SABINO Carlos (S/f) en su texto "El proceso de Investigación”.
- SEGUPEN, Empresa de seguridad privada peninsular, Cap. (r) Edgar González Pozo, 1 de julio del 2012.

@ www.observatorioseguridaddmq.net

@ www.cne.gob.ec/resultados/resultadosn

@ www.monografias.com/trabajos10/foda

@ [www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/conquito-en-marcha-para-crear empleos-209878](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/conquito-en-marcha-para-crear-empleos-209878)

@ www.psicoactiva.com/tests/test9.htm

@ <http://es.wikipedia.org>

@ www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary

@ www.wikilearning.com/apuntes

@ www.premysa.org

@ www.notasdeprensa.com.es

@ [www.ced.ucn.cl/s taller 2005](http://www.ced.ucn.cl/s_taller_2005)

@ www.eumed.net/ce/2007a

@ www.grupopsp.com.ar

@ www.babylon.com/definition

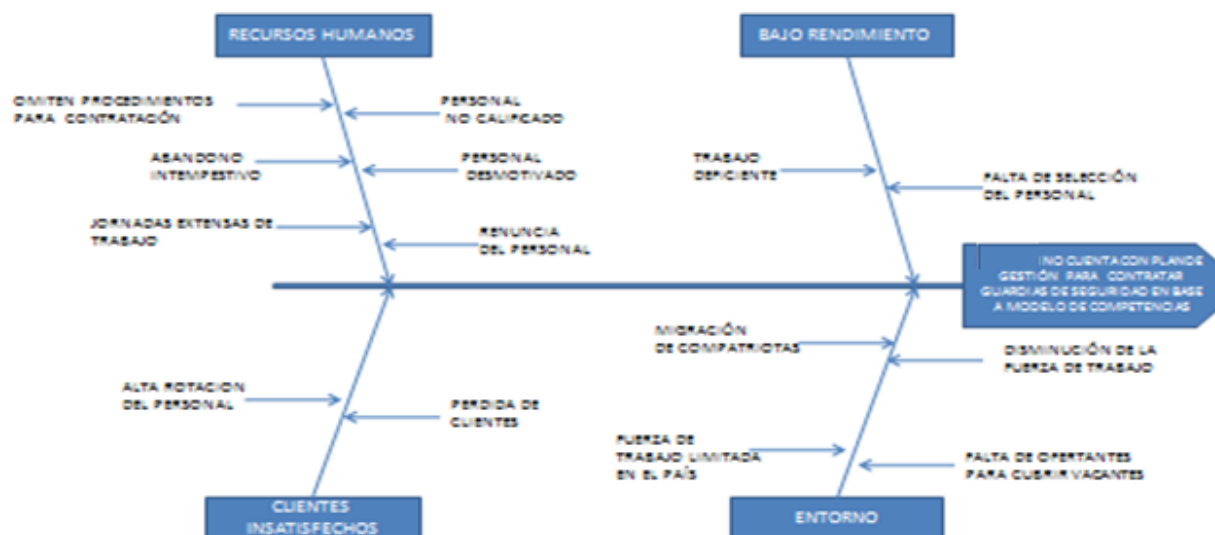
@ www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion

@ www.geocities.com/seminarioytrabajodegrado

ANEXOS

ANEXO 1

Diagrama Causa Efecto

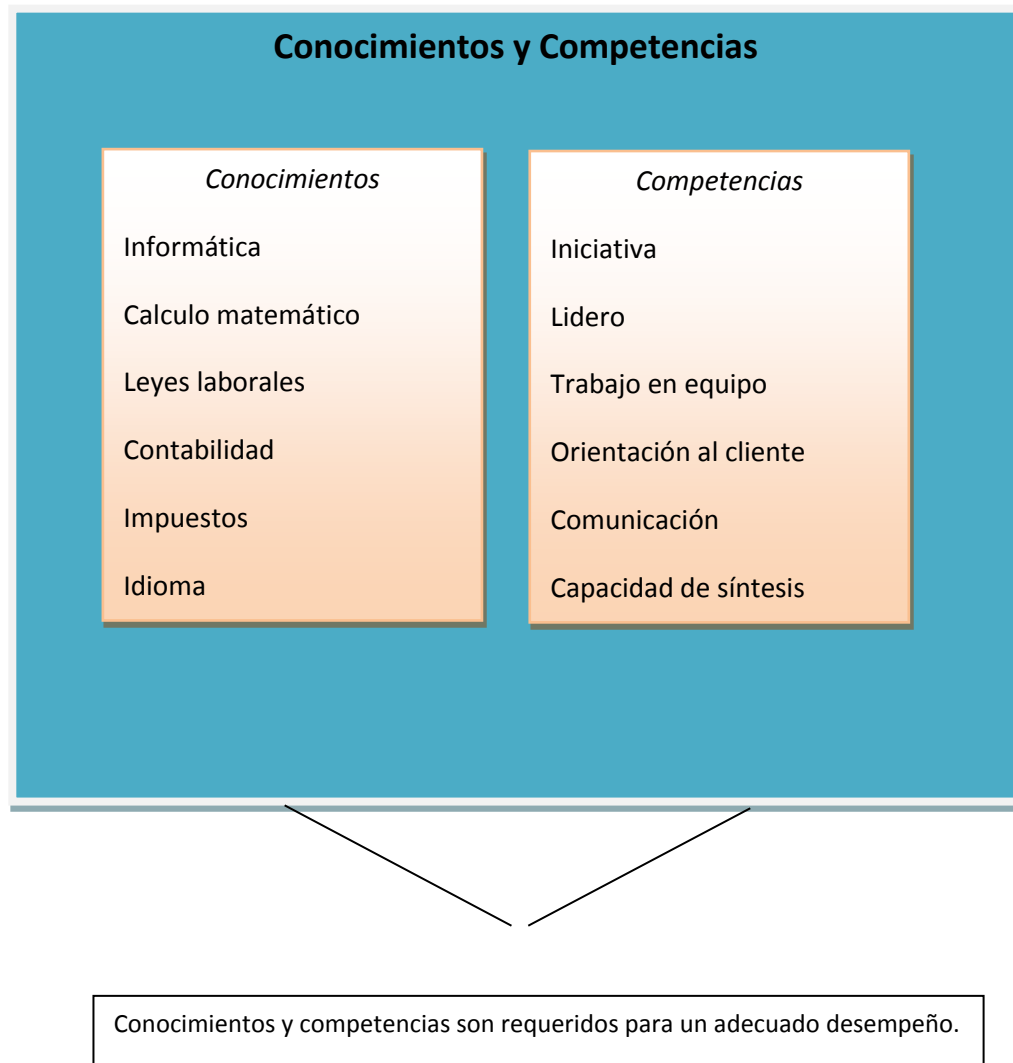


Fuente de información. Compañías de seguridad de La Libertad

Elaborado por. Natalia Calvopiña Díaz.

ANEXO No 2

Cuadro comparativo de Conocimientos y Competencias



Fuente: ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias", 2008,

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

ANEXO No 3

Talento

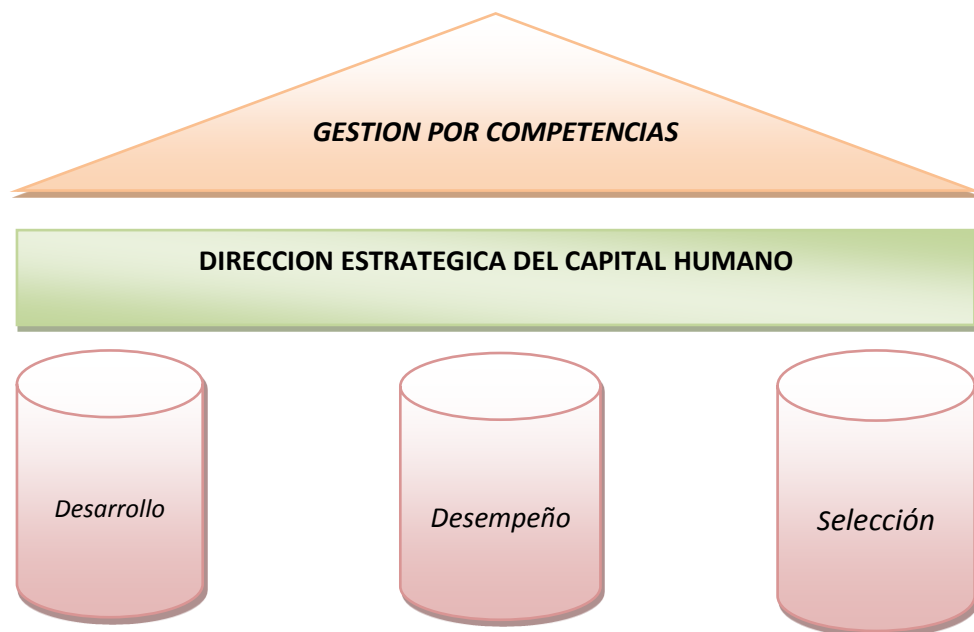


Fuente: ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, 2008.

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

ANEXO No 4

Tres Pilares



Fuente: ALLES, Martha, “Diccionario por Competencias, La Trilogía”, 2009.

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

ANEXO No 5

Competencias en cada área

Competencias Cardinales	Compromiso Ética Prudencia Justicia Fortaleza Calidad del trabajo Sencillez Adaptabilidad al cambio Temple Perseverancia Integridad Iniciativa Innovación Flexibilidad Conciencia Organizacional Rentabilidad Respeto Responsabilidad personal Responsabilidad social
Competencias Específicas Gerenciales	Conducción de personas Dirección de equipos de trabajo Empowerment Entrenador Entrepreneurial Liderar con el ejemplo Liderazgo Liderazgo ejecutivo Liderazgo para el cambio Visión estratégica

Competencias Específicas por Área	Adaptabilidad Calidad mejora continua Capacidad de planificación y organización Cierre de acuerdos Colaboración Competencia del naufrago Comunicación eficaz Conocimiento de la industria Conocimiento técnico Credibilidad desarrollo Dinamismo y energía Gestión de logro influencia de negociación Habilidades mediáticas iniciativa autonomía Manejo de crisis Orientación de resultados con calidad Orientación al cliente interno y externo Pensamiento Político Pensamiento conceptual Pensamiento estratégico Productividad Profundidad Relaciones publicas Responsabilidad Temple y Dinamismo Tolerancia a la presión del trabajo Toma de decisiones Trabajo en equipo
---	--

Fuente: ALLES, Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, 2008.

Elaborado por: Natalia Calvopiña Diaz

ANEXO No 6

Competencias más utilizadas en el siglo XXI

SECCION	INDICE DE COMPETENCIAS
Competencias cardinales	Compromiso Ética Prudencia Justicia Fortaleza Orientación al cliente Orientación a los resultados Calidad del trabajo Sencillez Adaptabilidad al cambio Temple Perseverancia Integridad Iniciativa Innovación Flexibilidad

	<i>Empowerment</i> Autocontrol Desarrollo de las personas
Competencias de logro y acción	Desarrollo del equipo Modalidades de contacto Habilidades mediáticas Liderazgo Liderazgo para el cambio Pensamiento estratégico <i>Empowerment</i> Dinamismo – Energía <i>Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad</i> Relaciones públicas Orientación al cliente Trabajo en equipo Orientación a los resultados Integridad Iniciativa <i>Entrepreneurial</i> Competencia “del náufrago”

Niveles intermedios y otros niveles	Adaptabilidad – Flexibilidad Colaboración Calidad del Trabajo Dinamismo – Energía <i>Empowerment</i> Franqueza– Confiabilidad – Integridad Habilidad analítica Iniciativa – Autonomía – Sencillez Liderazgo Modalidades de contacto Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad Orientación al cliente interno y externo Profundidad en el conocimiento de los productos Orientación a los resultados Orientación al cliente Negociación Comunicación Aprendizaje continuo Credibilidad técnica
--	---

	Presentación de soluciones comerciales Resolución de problemas comerciales Trabajo en equipo Capacidad de planificación de organización Iniciativa Innovación Adaptabilidad al cambio Perseverancia Temple Conocimiento de la industria y el mercado Construcción de relaciones de negocios Pensamiento analítico Manejo de relaciones de negocios Pensamiento conceptual Dirección de equipos de trabajo Desarrollo estratégico de recursos humanos Impacto e influencia
Niveles intermedios y otros niveles <i>(continuación)</i>	Capacidad de entender a los demás Integridad

	Flexibilidad Autocontrol Búsqueda de Información Conciencia organizacional Confianza en sí mismo Desarrollo de relaciones Desarrollo de las personas Preocupación por el orden y la claridad <i>Entrepreneurial</i> Competencia “del náufrago”
Niveles iniciales	Alta adaptabilidad – Flexibilidad Capacidad para aprender Dinamismo – Energía Habilidad analítica Iniciativa – Autonomía Liderazgo Modalidades de contacto Orientación al cliente interno y externo Productividad

	Responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Flexibilidad Autocontrol Búsqueda de información Conciencia organizacional Confianza en sí mismo Desarrollo de relaciones Desarrollo de las personas Impacto e influencia Pensamiento analítico Preocupación por el orden
Competencias del conocimiento	Comprender el negocio del cliente Demostrar valor Metodología para la calidad Herramientas al servicio del negocio Manejo de relaciones de negocios (<i>networking</i>)
<i>E – competences</i>	Construcción de relaciones de negocios Innovación

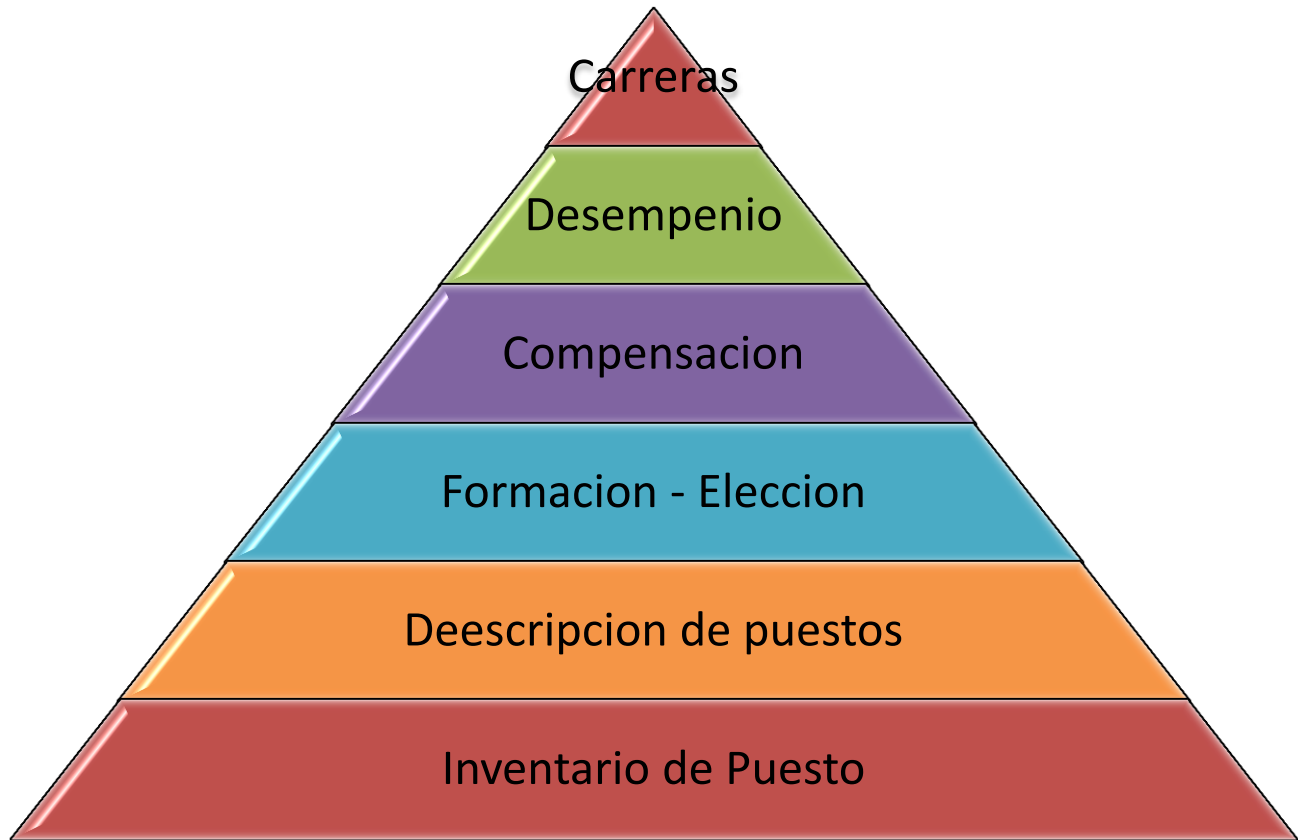
	Adaptabilidad al cambio
	Manejo de relaciones de negocios (<i>networking</i>)
	Dirección de equipos de trabajo
	Temple
	<i>Portability</i> /Cosmopolitismo/Adaptabilidad
	Competencia asesina
	Desarrollo estratégico de los recursos humanos
	Desarrollo del equipo
	Modalidades de contacto
	Habilidades mediáticas
	Liderazgo para el cambio
	Pensamiento estratégico
	<i>Empowerment</i>
	Dinamismo – Energía
	Relaciones públicas
	<i>Entrepreneurial</i> digital
	Competencia “del náufrago”

Fuente: ALLES, Martha, “Gestión por Competencias El diccionario”, 2009.

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz.

ANEXO No 7

Proceso de creación de cargo



Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

ANEXO No 8

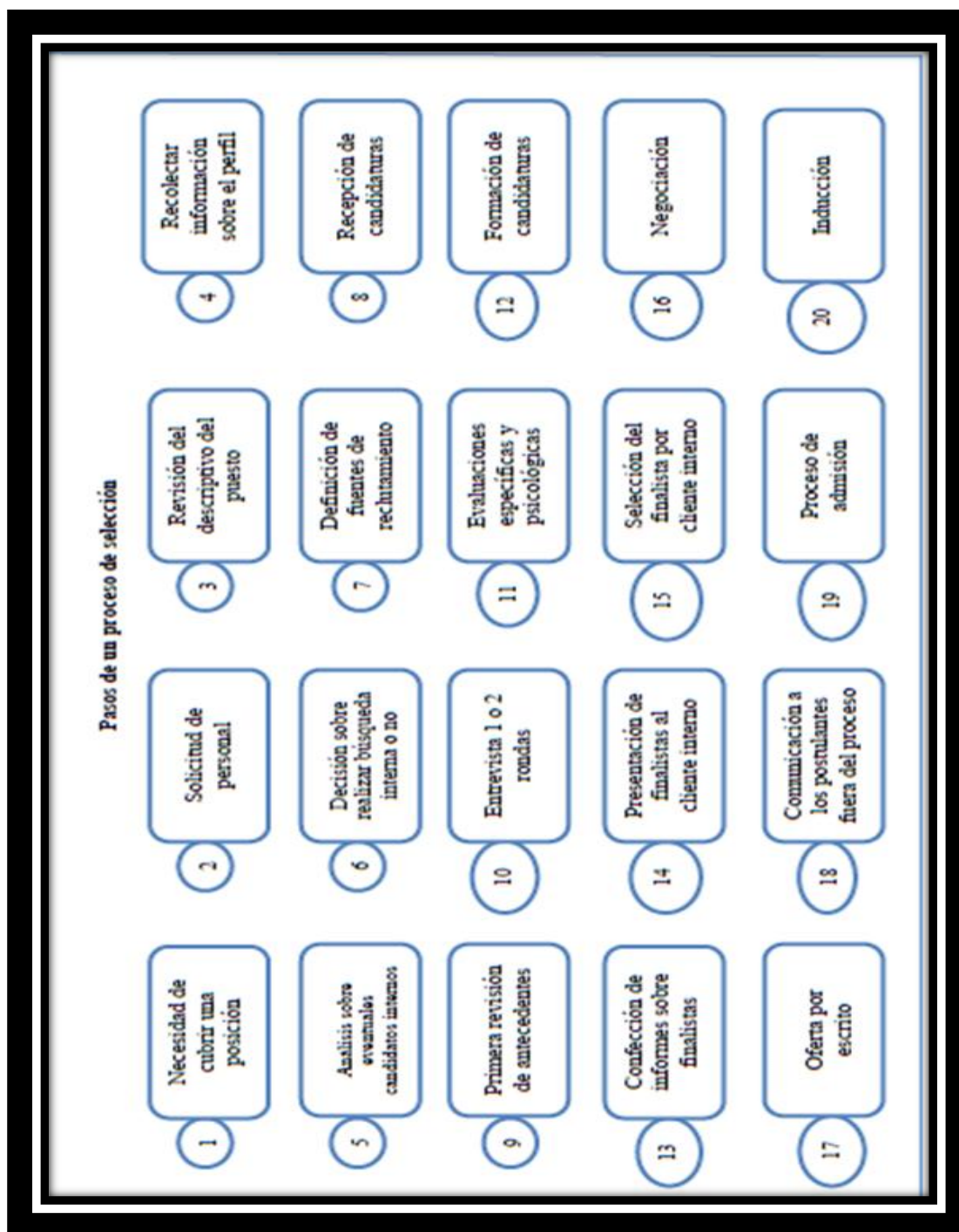
Pasos para analizar y describir un puesto



Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

ANEXO No 9



Fuente: ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias", 2008,

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

ANEXO No 10

Pasos para la búsqueda de un cargo vacante



Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

ANEXO No 11

Métodos de desarrollo de personal por competencias

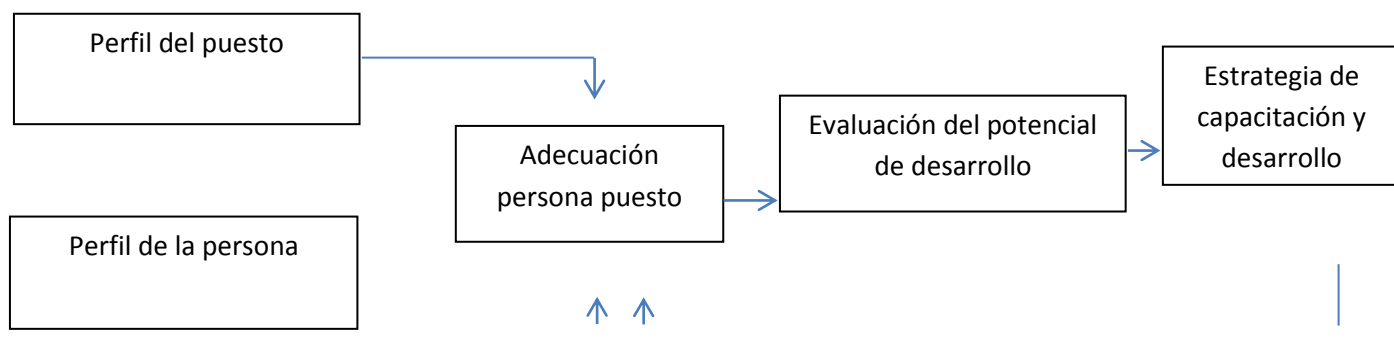


Fuente:

ALLES, Martha, "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias", 2008.

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

ANEXO No 12

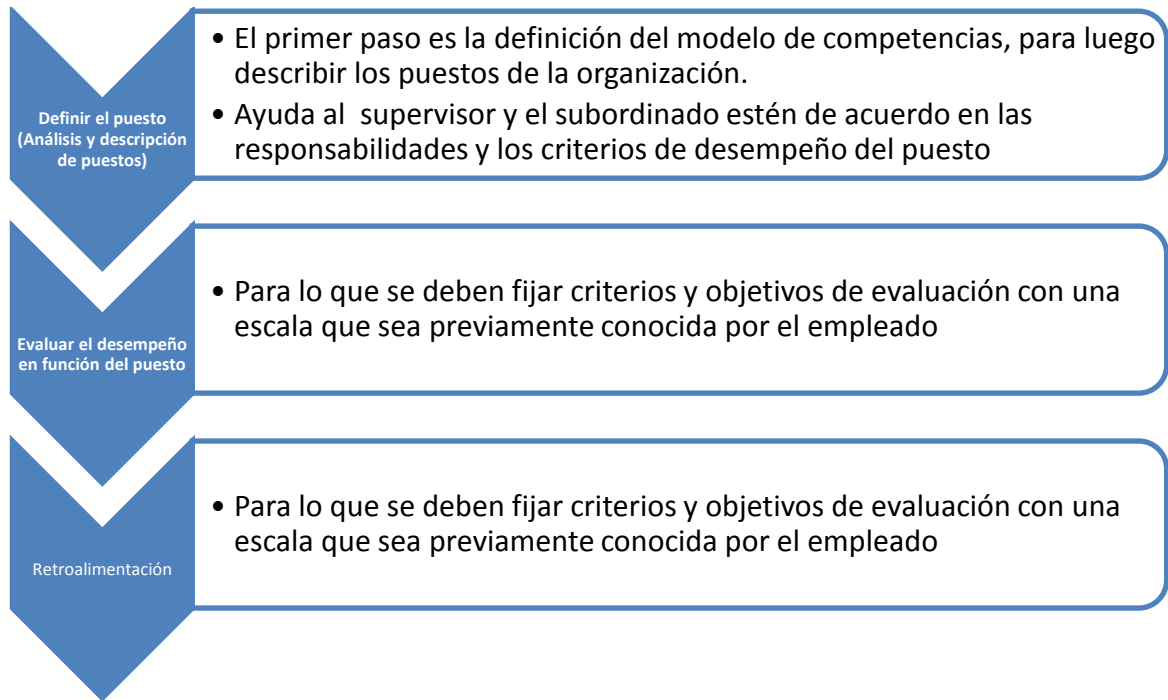


Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

ANEXO No 13

Proceso de la Evaluación de desempeño



Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

ANEXO No 14

Cuadro de eficiencia de los métodos del trabajo

ACTIVIDAD	APLICABLE	GRADO DE EFICACIA
Mentoring	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Coaching	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Rotación de puestos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación de task forces	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación a comités y nuevos proyectos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Asignación como asistente de posiciones de dirección	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto
Paneles de gerentes para entrenamiento	Conocimientos	Bajo
	Competencias	Medio

Fuente: (Alles, 2006)

Elaborado por: Natalia Calvopiña Díaz

ANEXO No 15

Formulario de encuesta para clientes internos

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta a clientes internos (Guardias de seguridad) en relación al nivel de satisfacción de acuerdo a sus expectativas dentro de las empresas

1. Razones por las que trabaja como guardia de seguridad

Necesidad	☐
Vocación	☐
Falta de opciones	☐

2. Tareas que consideran de mayor importancia en su puesto de trabajo

Puntualidad	☐
Vigilancia y protección	☐
Registro de bitácora	☐

3. Dificultades para el desempeño de su trabajo

Incomodidad	☐
Tensión	☐
Mal trato	☐
Ninguna	☐

4. Dotación de equipo para realizar su trabajo

Si	☐
No	☐

5. Relación de trabajo con sus compañeros

Excelente	☐
Muy bueno	☐
Bueno	☐
Regular	☐

ANEXO No 16

Formulario de encuesta para clientes externos

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista a clientes externos en relación al nivel de satisfacción sobre el servicio de seguridad

1. ¿Está satisfecho usted con el servicio de seguridad prestado?

Si ☐

No ☐

1. 1 Razones de Satisfacción con el Servicio de Seguridad

Desempeño	☐
Responsabilidad	☐
Presencia	☐
Rápida respuesta	☐
Blanco	☐

2. Calificación del Servicio de Seguridad

Excelente	☐
Muy bueno	☐
Bueno	☐
Regular	☐

3. Compromiso del Personal de Seguridad con el Trabajo

Si ☐
No ☐

3.1 Los guardias de seguridad cumplen con su expectativa con el Trabajo en base a: ☐

Cumplimiento
Incumplimiento ☐
Otros ☐

4. Razones para Contratar el Servicio de Seguridad Privada

Calidad ☐
Costo ☐
Ubicación ☐
Otros ☐

5. Costo del Servicio de Seguridad Privada

Accesible ☐
Excesivo ☐

6. seleccione las competencias que considere más importantes del 1 al 8 siendo el 1 el más importante.

Adaptabilidad al cambio ☐
Orientación al cliente ☐
Trabajo en equipo ☐
Integridad ☐
Autocontrol ☐
Responsabilidad ☐
Iniciativa ☐
Compromiso ☐

Anexo No 17

Constitución del Ecuador 2008

TÍTULO VII - RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR

Capítulo Primero: Inclusión y Equidad

Art. 340.- El sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo.

El sistema se articulará al Plan Nacional de Desarrollo y al sistema nacional descentralizado de planificación participativa; se guiará por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación.

El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, cultura física y deporte, hábitat y vivienda, cultura, comunicación e información, disfrute del tiempo libre, ciencia y tecnología, población, seguridad humana y transporte.

Art. 341.- El Estado generará las condiciones para la protección integral de sus habitantes a lo largo de sus vidas, que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución, en particular la igualdad en la diversidad y la no discriminación, y priorizará su acción hacia aquellos grupos que requieran consideración especial por la persistencia de desigualdades, exclusión, discriminación o violencia, o en virtud de su condición etaria, de salud o de discapacidad.

La protección integral funcionará a través de sistemas especializados, de acuerdo con la ley. Los sistemas especializados se guiarán por sus principios específicos y los del sistema nacional de inclusión y equidad social.

El sistema nacional descentralizado de protección integral de la niñez y la adolescencia será el encargado de asegurar el ejercicio de los derechos de niñas, niños y adolescentes. Serán parte del sistema las instituciones públicas, privadas y comunitarias.

Art. 342.- El Estado asignará, de manera prioritaria y equitativa, los recursos suficientes, oportunos y permanentes para el funcionamiento y gestión del sistema.

Sección Primera: Educación

Art. 343.- El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente.

El sistema nacional de educación integrará una visión intercultural acorde con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, y el respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades.

Anexo No 18

CÓDIGO DEL TRABAJO

CAPÍTULO I. El Derecho Laboral en el Ecuador

Surgimiento del Código del Trabajo Ecuatoriano Código del Trabajo fue dictado el 5 de agosto de 1938. 1916 legislatura dicta decreto sobre jornada máxima de trabajo, descansos, pago de horas extras, institución desahucio. 1921 Congreso dicta normas de indemnización accidentes de trabajo. 13 julio 1926 Dr. Isidro Ayora establece Inspección General del Trabajo. 6 octubre 1928 se dictan algunas leyes.

Ley y Reglamento Existen semejanzas y diferencias: Ley según el Código Civil en su Art. 1.- es una declaración de la voluntad soberana, que manifestada en la forma prescrita por la Constitución, manda, prohíbe o permite. Reglamentos: Son actos administrativos que contienen un conjunto de disposiciones destinadas a regular y ejercer el cumplimiento de la Ley. Potestad reglamentaria la tienen el Presidente de la República, excepcionalmente puede delegarse la facultad reglamentaria.

Leyes y Reglamento

CAPÍTULO 2. Introducción al Derecho Laboral Individual

Objetivo Específico: Analizar las definiciones de Derecho Laboral, el ámbito de aplicación del Derecho Laboral, comprender las fuentes de Derecho de Trabajo, sus características y los principios del Derecho.

2.1. Trabajo: Definición.- Comprende nociones de naturaleza: Etimológica, Física, Fisiológica, Económica, Filosófica y jurídica

Tipos de prestación de trabajo: Por cuenta propia Por cuenta ajena Autónomo Dependiente, Libre Forzoso, A título oneroso Benévolo

Otras formas de trabajo que proporciona Domingo Campos: Material, intelectual, individual, Colectiva y autónoma, dependiente, permanente y transitoria

2.2. Definición de Derecho Laboral: Conjunto de principios y normas que tienen como finalidad principal la regulación de las relaciones jurídicas entre empresarios y trabajadores, en lo referente al trabajo subordinado, incluyéndose las normas de derecho individual y colectivo que regulan los derechos y deberes de las partes entre sí y las relaciones de éstas con el Estado.

2.3. Ámbito de Aplicación del Derecho Laboral: El Derecho Laboral se ocupa del trabajo dependiente y remunerado de empleados y obreros privados y de obreros de las instituciones del Estado y de las instituciones de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos.

No se ocupa del trabajo autónomo excepto el del artesano ni de trabajo de los pasantes que están sujetos a la Ley de Pasantías en el Sector empresarial.

2.4. Clasificación de las fuentes del Derecho de Trabajo: Según Campos “Las fuentes del Derecho del Trabajo generan sus principios, instituciones y normas; en general constituyen tales, los hechos y los actos jurídicos, es decir, aquellos de los que dimanen normas que otorgan facultades o imponen obligaciones a los miembros de una sociedad determinada” Según el Dr. Julio César Trujillo: Fuentes de normas generales: contienen normas abstractas, obligatorias para un determinado número de personas y fuentes de normas particulares.

2.5 Características del Derecho Laboral Nuevo Garante y protector Especial Público Autónomo

2.6 Principios del Derecho Definición: Fundamentos sistemáticos y postulados éticos que sustentan el ordenamiento jurídico. El Diccionario Jurídico de Cabanellas indica que principio es la “máxima, norma, guía, razón, fundamento origen”

Funciones: Inspiran la expedición de normas. Guían su interpretación. Llenan vacíos. Informan al ordenamiento jurídico laboral.

Para Sabino Hernández, los principios son líneas de acción que resultan de la conciencia de una sociedad y contexto determinado, que se van estructurando por la aceptación comunitaria a través del tiempo, por lo que llegaron a ser el antecedente de nuevas normas, y así resultan ser una fuente y punto de partida. Agrega además, que son criterios que se adoptan frente a situaciones, ya sean presentes o futuras, conformándose en pautas de conducta humana.

CAPÍTULO 3: Generalidades del Contrato Individual de Trabajo

Objetivo Específico: Comprender la naturaleza jurídica del contrato individual de trabajo, sus características, sus elementos esenciales, los sujetos de la relación laboral y la clasificación.

3.1. Contrato Individual de Trabajo

3.1.1. Definición. Art. 8 Código del Trabajo. El contrato de trabajo da origen a una relación de trabajo.

3.1.2. Naturaleza jurídica.- El contrato de trabajo tiene fisonomía jurídica propia.

3.1.3 Características del contrato individual de trabajo: (Personal, bilateral, oneroso, conmutativo, principal, nominado, de tracto sucesivo, consensual).

Características del Contrato Individual de Trabajo

Personal: El trabajador presta sus servicios. **Bilateral:** Los contratantes se obligan recíprocamente. **Oneroso:** cada parte se grava en beneficio de la otra. **Conmutativo:** las obligaciones de la partes son equivalentes. **Principal:** subsiste por sí mismo. **Nominado:** tiene individualidad y denominación propia. **De tracto sucesivo:** Se cumple y realiza en el tiempo. **Consensual:** se perfecciona por el solo consentimiento.

3.1.4 Elementos esenciales del contrato individual de trabajo. (Comunes: consentimiento, objeto lícito, causa lícita, capacidad de los contratantes.).

3.1.5 Sujetos de la relación laboral: trabajador, empleador (representante)

Sujetos de la relación laboral Trabajador Empleador Empleado Figuras afines Obrero Representante Empresa Prestadora de Servicios Profesionales,. Contratista

3.1.6 Clasificación del Contrato Individual de Trabajo Por la forma de celebración: Tácito y expreso y este a la vez puede ser verbal o escrito. Por la forma de ejecución: Por obra cierta, por tarea, a destajo. Por el número de trabajadores: Unipersonal y Pluripersonal y este puede ser de grupo y equipo. Por la forma de remuneración: a sueldo a jornal en participación y mixto. Por el tiempo de duración: A plazo fijo a plazo indefinido y precario.

Capítulo 4. Jornadas de trabajo, descansos y vacaciones

Objetivo específico. Distinguir las jornadas de trabajo. Jornadas de trabajo: Definición, Clasificación Descansos: Definición, clasificación. Vacaciones: Definición, Regulación sobre las vacaciones.

4.1. Jornadas de trabajo.

4.1. 1. Definición: (Cabanellas) Número de horas que, durante la semana, deben completarse legalmente en las actividades laborales. Tiempo que debe estar el trabajador a disposición del empleador en tanto no pueda disponer del mismo en beneficio propio.

Clasificación de las Jornadas

Clasificación de las jornadas por la duración y día en que se realiza. Jornada Ordinaria: Común: máximo 8 horas diarias, 40 semanales. Especial: de menor y mayor duración. Jornadas ordinarias especiales de menor Duración (6 horas): Trabajo: en el subsuelo, de adolescentes mayores de 15 años y madres lactantes.

Jornada parcial permanente: se realiza de manera regular; menor que la jornada máxima. Régimen de contratación parcial: días sábados y domingos y descanso obligatorio. Condiciones.

Jornadas ordinarias especiales de mayor duración Empleados de confianza y dirección Guardianes y porteros residentes. Agentes viajeros, de seguros o de comercio Servicio doméstico. Trabajadores del transporte.

Jornada extraordinaria: Por evitar un grave daño al establecimiento o explotación, antes la inminencia de un accidente, caso fortuito o fuerza mayor. Se realiza en sábado, domingos o días de descanso. Características: El empleador puede exigir a los trabajadores que realicen una labor distinta. Los trabajadores no pueden excusarse. No hace falta la autorización previa del Inspector del Trabajo El trabajador debe comunicar a dicha autoridad la emergencia dentro de las 24 horas siguientes. Se paga con un 100% de recargo.

Clasificación de las jornadas por el motivo Jornada suplementaria: Se realiza a continuación de la ordinaria para concluir una obra o trabajo que no puede suspenderse. Características: Duración máxima 4 horas, 12 semanales. Requiere: convenio de las partes y autorización del Inspector del Trabajo. Se paga con recargo:

Jornada de recuperación: Reponer jornadas pérdidas de manera colectiva por causas accidentales, imprevistas, de fuerza mayor u otro motivo, ajenos a la voluntad del empleador o del trabajador. El empleador pagará la remuneración íntegra. El empleador podrá aumentar hasta tres horas las jornadas de los días siguientes. Trabajador devolverá al empleador la remuneración. Debe autorizar el Inspector del Trabajo.

Descansos Diario Semanal Festivo Religioso. Anual (vacaciones)

CAPÍTULO 5: Del Trabajo de Mujeres y Menores

Objetivo Específico: Evaluar el trabajo de mujeres y menores.

Autorización para el trabajo de menores y personal femenino.

Arts.134 al 156. Jornada de Trabajos.

Art. 136 C.T.

Art. 84. C. Niñez y Adolescencia. Prohibición de trabajo de menores.

Art. 138 C.T. Del trabajo de niños, niñas y adolescentes.

Art. 81 C.N y A. Protección Estado, sociedad y familia.

Art. 82. Edad 15 años mínima para todo tipo de trabajo.

Art. 84. Jornada de adolescentes 6 horas.

Art. 87. Trabajo prohibidos.

Trabajo en relación de dependencia: Formas de contrato de trabajo: Se celebra por escrito. Registrar en Municipio y en la Inspectoría de trabajo. Derechos Laborales y sociales: Gozan de todos los derechos y beneficios individuales y colectivos que contemplan las leyes laborales.

Medidas de protección y de las sanciones relacionadas con el trabajo.

Art. 94. C. N y A. medidas de protección.

Art. 95. C. N y A. Sanciones aplicables a la violación de las disposiciones.

Trabajo prohibido al personal femenino.

Art 152. Licencia de 12 semanas mujer trabajadora por nacimiento de su hija o hijo.

Licencia por otros aspectos relacionados con el nacimiento,

Art.153. Protección a la mujer embarazada. Incapacidad para trabajar por enfermedad debida al embarazo o parto.

Anexo No 19

LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA

El Congreso Nacional, Considerando: Que en el país existen innumerables compañías que se dedican a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada;

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

Que la prestación de los servicios de vigilancia y seguridad privada debe orientarse a disminuir las amenazas que puedan afectar la vida, la integridad personal y el pleno ejercicio de los legítimos derechos sobre la propiedad y bienes de las personas que reciban tales servicios, sin invadir la órbita de competencia privativa reservada a la fuerza pública; y, En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, expide la siguiente: LEY DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA

CAPÍTULO I: De los Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada

Art. 1.- Objeto de la Ley.- Esta Ley regula las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores, por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas. Se entiende por prestación de dichos servicios la que sea proporcionada, dentro del marco de libre competencia y concurrencia, a cambio de una remuneración.

Art. 2.- Modalidades - Los servicios de vigilancia y seguridad podrán prestarse en las siguientes modalidades:

1. **Vigilancia fija,** Es la que se presta a través de un puesto de seguridad fijo o por cualquier otro medio similar, con el objeto de brindar protección permanente a las

personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores en un lugar o área determinados.

2. **Vigilancia móvil**, Es la que se presta a través de, puestos de seguridad móviles o guardias, con el objeto de brindar protección a personas, bienes "y valores en sus desplazamientos.

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

CAPÍTULO II: De las Compañías de Vigilancia y Seguridad Privada

Art. 3.-No podrán ser socios de las compañías vigilancia y seguridad privada, ni formar parte de sus órganos de gobierno y administración, las personas incursas en las siguientes prohibiciones:

- a) Quienes hayan recibido sentencia condenatoria ejecutoriada;
- b) Los miembros de la Fuerza Pública y de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, en servicio activo, sus cónyuges y parientes hasta el segundo grado de consanguinidad y afinidad;
- c) Los funcionarios, empleados y trabajadores civiles al servicio del Ministerio de Defensa Nacional, del Ministerio de Gobierno, de la Policía Nacional, de las Fuerzas Armadas y de la Superintendencia de Compañías;
- d) Quienes hayan sido socios de compañías de vigilancia y seguridad privada, cuyo permiso de funcionamiento haya sido cancelado en forma definitiva; y,
- e) Los ex-miembros de la Fuerza Pública que hayan sido dados de baja por la comisión de infracciones debidamente comprobadas por los órganos competentes.

Art. 4.- Requisitos para el personal, El personal que preste sus servicios en esta clase de compañías, como guardias e investigadores privados, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a) Ser calificado y seleccionado previamente por la compañía empleadora, de acuerdo a su idoneidad, competencia, experiencia y conocimientos respecto de la función o actividad a desempeñar. La contratación del personal de vigilancia se efectuará con sujeción al Reglamento de la presente Ley;

b) Tener ciudadanía ecuatoriana;

e) Haber completado la educación básica;

d) Acreditar la Cédula Militar; y,

Haber aprobado cursos de capacitación en seguridad y relaciones humanas, que incluyan evaluaciones de carácter físico y psicológico que serán dictados por profesionales especializados.

El personal de las compañías de seguridad y vigilancia privada será denominado como guardias o investigadores privados, según la clase de actividad que realicen, y, su calidad será acreditada con la respectiva credencial de identificación, que será otorgada por la compañía contratante.

Art. 5.- Impedimentos para la contratación de personal.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada no podrán contratar personal que se encuentre incurso en las siguientes prohibiciones:

a) Los incapaces absolutos y relativos, determinados en el Código Civil, para las funciones de guardias e investigadores privados;

b) Los guardias, investigadores privados y personal administrativo que hayan sido separados, de una o más compañías de vigilancia y seguridad privada, por la comisión de delitos debidamente comprobados de conformidad con la ley;

- e) Quienes hayan recibido sentencia condenatoria penal, debidamente ejecutoriada;
- d) Los miembros de la Fuerza Pública y de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, en servicio activo;
- e) Los funcionarios, empleados y trabajadores civiles al servicio del Ministerio de Defensa Nacional, del Ministerio de Gobierno, de la Policía Nacional, de las Fuerzas Armadas y de la Superintendencia de Compañías; y,
- f) Los ex-miembros de la Fuerza Pública que hayan sido dados de baja por la comisión de infracciones debidamente comprobadas por los órganos competentes.

Art. 6.- Los representantes legales y administradores de las compañías de vigilancia y seguridad privada serán los responsables del proceso de calificación y selección del personal que labore bajo sus órdenes y dependencia, estando obligados a capacitarlo mediante cursos y seminarios dictados por profesionales especializados. En el caso de que estas compañías creen establecimientos de formación para tal efecto, deberán contar con la asesoría y supervisión periódica de la Policía Nacional,

Art. 7.- Constitución, Las compañías de vigilancia y seguridad privada se constituirán, bajo la especie de compañía de responsabilidad limitada, de acuerdo a la Ley de Compañías y la presente Ley.

Art. 8.- Objeto Social.- Las compañías de, vigilancia y seguridad, privada tendrán por objeto social la prestación de servicios de prevención del, delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes; depósito, custodia, y transporte de valores; investigación; seguridad en medios de transporte privado de personas naturales s y jurídicas y bienes; instalación, mantenimiento y reparación de aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad; y, el uso monitoreo de centrales para recepción, verificación, y transmisión de señales de alarma. En consecuencia a más de las señaladas en su objeto social, las compañías de vigilancia y seguridad privada solamente podrán realizar las que sean conexas y relacionadas al mismo.

Art. 9.- Razón Social .- Las compañías de vigilancia y seguridad privada no podrán registrar como razón social o denominación,, aquellas propias de las instituciones del Estado y las referidas a la Fuerza Pública.

Art. 10.- Registro Mercantil.- Las escrituras de constitución de las compañías de vigilancia y seguridad privada se inscribirán en un: libro especial que, para dicho efecto, abrirá el Registro Mercantil.

Art. 11.- Registro de funcionamiento.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada legalmente constituidas e inscritas en el Registro Mercantil, se deberán inscribir en los registros especiales -que, para el efecto, abrirán separadamente el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y la Comandancia General de Policía Nacional, previa notificación de la Superintendencia de Compañías.

Art. 12.- Permiso de operación.- Registrada la compañía en la forma establecida en los artículos anteriores, le corresponde al Ministerio de Gobierno, otorgar el correspondiente permiso de operación.

El permiso de operación será concedido en un término no mayor a quince días, contado a partir de la fecha de presentación de los siguientes documentos:

- a) Copia certificada de la escritura de constitución de la compañía debidamente registrada e inscrita en la forma prevista en esta Ley;
- b) Nombramiento del representante legal de la compañía, debidamente inscrito en el Registro Mercantil; y,
- e) Reglamento Interno de la Compañía, aprobado por la Dirección General del Trabajo.

Art. 13.- Sujeción al Código del Trabajo.- El personal de las compañías de vigilancia y seguridad privada, en sus relaciones laborales, estará sujeto a las disposiciones del Código del Trabajo.

CAPÍTULO III: Autorización, registro, utilización y almacenamiento de armamento.

Art. 14.- De la autorización y, registro para tener y portar armas.- De conformidad con lo previsto en la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, registrará y extenderá los permisos para tener y portar armas, determinando las características, calibre y más especificaciones técnicas de las armas de fuego, que podrán ser utilizadas por las compañías de vigilancia y seguridad privada. La dotación del armamento se autorizará en estricta proporción a la capacidad de cobertura de dichas compañías.

Art. 15.- Reportes periódicos, Los representantes legales de las compañías de vigilancia y seguridad privada, entregarán periódicamente la siguiente información:

- a) Un reporte anual acerca del armamento disponible, con la determinación de sus características y estado de funcionamiento, que será entregado al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; y,
- b) Un reporte semestral acerca de los socios y del personal que se encuentre prestando sus servicios, así como de las separaciones producidas con sus respectivas causas, que será entregado a la Comandancia General de la Policía Nacional.

Art. 16.- Utilización, almacenamiento y registro de armas y equipos.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada utilizarán su armamento y equipo autorizado, de uso exclusivo para el personal de vigilancia y seguridad, en los lugares y horas de prestación de servicios establecidos en los respectivos contratos.

El almacenamiento del armamento y equipo autorizado se sujetará a las disposiciones de la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios.

CAPÍTULO IV: Del control de las Compañías de Vigilancia y Seguridad Privada

Art. 17.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada estarán sujetas al control y vigilancia del Ministerio de Gobierno y Policía, conjuntamente con la Superintendencia de Compañías de conformidad con la Ley de Compañías.

Art. 18.- La Superintendencia de Compañías notificará, en forma inmediata, la disolución de las compañías de vigilancia y seguridad privada al Ministerio de Gobierno y Policía para los fines legales pertinentes.

Art. 19.- La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones autorizará a las compañías de vigilancia y seguridad privada la utilización de equipos y frecuencias de radiocomunicación; y, la Superintendencia de Telecomunicaciones realizará el control técnico de los mismos. La concesión de frecuencias se efectuará siempre y cuando no interfieran con las de la Fuerza Pública, de conformidad con lo establecido en la Ley Especial de Telecomunicaciones.

CAPÍTULO V: De las infracciones y sanciones

Art. 20.- Sin perjuicio de lo previsto en el Código Penal la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios y otras leyes, los representantes legales y/o administradores de las compañías de vigilancia y seguridad privada, que incumplan las disposiciones de esta Ley incurrirán en infracciones de carácter administrativo.

Art. 21.- Toda persona podrá denunciar ante el Ministerio de Gobierno y Policía la violación a las disposiciones de la presente Ley.

Art. 22.- Organismo competente para el juzgamiento de las infracciones El Ministerio de Gobierno y Policía es el organismo competente para conocer y resolver acerca de la imposición de sanciones por las infracciones administrativas previstas en esta Ley.

Art. 23.- Sanciones.- Sin perjuicio de las acciones civiles o penales a que hubiere lugar, las infracciones administrativas serán sancionadas con:

- a) Amonestación escrita;
- b) Multa de doscientos a seiscientos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica;
- c) Suspensión temporal de quince a treinta días de permiso de operación; y,
- d) Cancelación definitiva del permiso de operación y, multa de cuatrocientos a mil doscientos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

Estas sanciones serán aplicadas de acuerdo a la gravedad de la infracción cometida.

Art. 24.- Procedimiento.- El Ministerio de Gobierno y Policía notificará a los representantes legales de las compañías presuntamente responsables de una o más infracciones para que, dentro del término improrrogable de quince días, presenten los justificativos y pruebas de descargo que sean del caso. Dentro de ese lapso se llevarán a cabo todas las investigaciones y diligencias necesarias para el esclarecimiento de los hechos. Concluido el término antes señalado, el Ministerio de Gobierno y Policía dictará la resolución correspondiente dentro del término de ocho días.

De las resoluciones que el Ministerio de Gobierno y Policía dicte al amparo de esta disposición se podrá recurrir ante el Tribunal de lo Contencioso Administrativo.

Si el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, de conformidad con lo previsto en la Ley de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios, llegare a suspender o cancelar los permisos de las compañías de vigilancia y seguridad privada para tener y portar armas, comunicará dicha resolución al Ministerio de Gobierno y -Policía, que procederá en forma inmediata a suspender el correspondiente permiso de operación hasta que la compañía subsane la causa que dio lugar a la sanción y así lo ratifique el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Art. 25.- Responsabilidad Civil y Solidaridad Patronal.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada serán civilmente responsables por daños a terceros, que provengan de los actos u omisiones del personal que se encuentre a su servicio.

Serán también solidariamente responsables respecto de las personas que presten sus servicios a su favor en los términos del numeral 11 del artículo 35 de la Constitución Política de la República.

Disposiciones Generales

Primera.-Las compañías de vigilancia y seguridad privada, emplearán uniformes, logotipos y distintivos que las identifiquen, diferentes a los de uso privativo de la Fuerza Pública.

Segunda.-Las compañías' de vigilancia seguridad privada no podrán utilizar los grados jerárquicos de la Fuerza Pública, para denominar al personal que labora en las mismas.

Tercera.-Las compañías de vigilancia seguridad privada prestarán colaboración inmediata a la Policía Nacional en apoyo a la seguridad ciudadana.

Cuarta.-El Ministerio de Gobierno y Policía podrá descentralizar y delegar las facultades que le han sido conferidas en la presente Ley.

Quinta.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada contratarán obligatoriamente una póliza de seguro de responsabilidad civil contra daños a terceros, que puedan resultar perjudicados por la prestación de sus servicios; y pólizas de seguro de vida y de accidentes para el personal que preste sus servicios en estas compañías, desde el inicio de su relación laboral.

El Presidente Constitucional de la República en la expedición del Reglamento correspondiente, fijará los montos de las pólizas de los seguros contemplados en esta Disposición General.

Sexta.-En todo lo que no estuviere previsto en la presente Ley se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías y demás leyes en todo lo que fueren aplicables.

Séptima.- El personal de las compañías de vigilancia y seguridad privada desempeñará sus funciones dentro del área correspondiente a cada empresa, industria,

edificio, conjunto habitacional, local comercial o establecimiento, con los que se haya suscrito el correspondiente contrato de prestación de servicios, con excepción de aquellos contratos que involucren la custodia de personas, bienes y valores fuera de tales áreas.

Octava.-Las empresas que no estén constituidas legalmente y que, en forma clandestina, presten servicios de vigilancia y seguridad privada serán clausuradas en forma definitiva; sus propietarios y/o administradores serán sancionados de conformidad con la ley; y, sus armas y equipos serán confiscados.

Novena.-Las compañías de vigilancia y seguridad privada garantizarán la estabilidad laboral del personal que actualmente trabaja en ellas, pero estarán obligadas a adecuar su nómina a las disposiciones de esta Ley.

Disposiciones Transitorias

Primera.-En el plazo de ciento ochenta días, contado a partir de la promulgación de la presente Ley, las compañías de vigilancia y seguridad privada legalizarán su situación jurídica y adecuarán sus estatutos a las disposiciones de esta Ley.

Segunda.- El Presidente de la República, dentro del plazo de noventa días y de conformidad con lo dispuesto en el numeral 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República, expedirá el correspondiente reglamento para la aplicación de la presente Ley.