



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

**“VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACION
DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA SAFEGUARD CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE
CUENCA”**

Tesis previa a la
obtención del Título de
Ingeniero Comercial

AUTOR:

Juan Hermel Méndez Fajardo

DIRECTOR:

Ing. Carlos Rodríguez Armijos

LOJA – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

Ing. Carlos Rodríguez Armijos, en calidad de Director de Tesis sobre el tema: **“VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA”** he revisado y coordinado todo el proceso de estudio, consulta, investigación del presente trabajo realizado por el autor, Juan Hermel Méndez Fajardo, por lo que autorizo su legal presentación y defensa.

Loja, diciembre de 2014

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a horizontal line across the top, positioned above the printed name.

Ing. Carlos Rodríguez Armijos

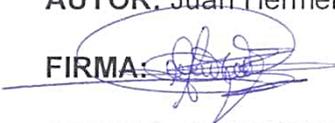
Director de Tesis

AUTORÍA

Yo Juan Hermel Méndez Fajardo declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio institucional-biblioteca virtual.

AUTOR: Juan Hermel Méndez Fajardo

FIRMA: 

CEDULA: 0906756820

FECHA: Loja, diciembre de 2014

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, Juan Hermel Méndez Fajardo, declaro ser autora de la tesis Titulada:
“**VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACION DEL
DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA
SAFEGUARD CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA**” Como requisito
para optar al título de *Ingeniera Comercial*; autorizo al Sistema Bibliotecario
de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre
al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de su visibilidad
de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.
Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las
redes de información de país y del exterior, con las cuales tenga convenio la
Universidad.

La Universidad Nacional de Loja no se responsabiliza por el plagio o copia de
la tesis que realice un tercero.

Para constancia que esta autorización en la ciudad de Loja a los 03 días del
mes de diciembre del dos mil catorce.

Firma: 

Autor: Juan Hermel Méndez Fajardo

Cédula: 0906756820

Dirección: Cuenca, Sayausí, Piguancay y de la Cruz Santa María S/N.

Correo Electrónico: juanmenfa@hotmail.com

Teléfono: 4191647 / 0990050556

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de Tesis: Ing. Carlos Rodríguez Armijos

Tribunal de Grado:

Ing. Luis Quizhpe Salinas	PRESIDENTE
Ing. Galo Salcedo López	VOCAL
Ing. Edison Espinoza Bailón	VOCAL

DEDICATORIA

Con especial entrega dedico el presente trabajo a mi mentor DIOS TODO PODEROSO el cual permite que cada paso que doy en mi vida forje nuevos conocimientos, y con un amor infinito a mi familia los cuales me ha brindado su apoyo incondicional en el transcurso de mi vida universitaria.

Juan Hermel

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento, a la Universidad Nacional de Loja, por la oportunidad que me brindó para la culminación de una etapa dentro de la meta de mi formación profesional. A los distinguidos catedráticos de la Carrera de Administración de Empresas, Modalidad a Distancia, por su labor fecunda en la formación de profesionales del área.

Un reconocimiento especial al Ing. Carlos Rodríguez, director del presente trabajo, por su profesionalismo y guía.

A los directivos y personal de la Empresa de Seguridad Privada Safeguard , por su apoyo y valiosa colaboración para la realización de la presente investigación .

Y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para el éxito del presente proyecto.

Juan Hermel

a. TÍTULO

“VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA”

b. RESUMEN

En la actualidad los procesos de valuación de puestos y evaluación del desempeño son fundamentales en las empresas con visión de futuro que concentran su actuación en la consecución de objetivos institucionales.

La valoración de un puesto de trabajo permite determinar no sólo las tareas, funciones, responsabilidades, condiciones, sino también el rango distintivo que tiene un puesto en la empresa, de manera que si a un trabajador se le reconocen todas sus actividades y son valoradas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeña, existirá en el trabajador una motivación para el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades.

Por su parte la evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional.

Sin embargo a pesar de la importancia de estos procesos en las empresas de seguridad privada, aún hoy en día no son considerados dentro de su planificación y estrategia organizacional; el propósito de la presente investigación fue desarrollar una propuesta de VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS, Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA,

El desarrollo de la propuesta implicó un diagnóstico de la empresa de seguridad, el mismo que pudo realizarse de una entrevista a la Gerente y Jefe Operativo de la empresa, apoyado con las observaciones del investigador, encontrándose entre las principales debilidades de la empresa la inexistencia de un Manual de Funciones, una economía de personal que trae como consecuencia el recargo de funciones en un solo trabajador, ausencia de procesos de reclutamiento y selección, y limitados procesos de inducción, personal que no cumple con el perfil mínimo requerido dentro de una empresa de seguridad privada, existiendo improvisación en los cargos.

Se aplicó para el proceso de Valuación de puestos, el método de Valuación por puntos que en su fase de ajuste salarial puso en evidencia que en

Safeguard todos los sueldo de los trabajadores, incluido el de Gerente deben ser reajustados por no corresponder a las funciones, experiencia, responsabilidad por persona, responsabilidad por bienes y valores, condiciones ambientales, esfuerzo físico, riesgos en su puesto de trabajo.

En relación a la evaluación del desempeño la empresa Safeguard precisa de un la implementación de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias, un nuevo modelo administrativo, que posibilite a la empresa contar con las personas que posean las características adecuadas, y que puedan ser evaluadas en el cumplimiento de los objetivos y metas de la misma. Para el cumplimiento de este objetivo se presenta en este trabajo de investigación una guía de procedimientos a realizarse, y el formato de un formulario aplicable a futuro , en la evaluación del desempeño del talento humano de la empresa de seguridad privada Safeguard Cia. Ltada.

Se trató de una investigación no experimental descriptiva (Proyecto Documental) que implicó en el desarrollo del fundamento teórico referencias bibliográficas de autores reconocidos, tesis, revistas, publicaciones en internet;

Para la recolección de datos se emplearon las técnicas de observación, entrevista y encuesta; en el procesamiento de datos se aplicaron técnicas estadísticas, acompañado de un análisis cuantitativo y cualitativo, lo cual permitió estructurar un modelo de valuación de puestos y evaluación del desempeño ajustado a la realidad de la empresa.

Este trabajo en conclusión, pretende mostrar un esquema de la Valuación de puestos, y Evaluación del desempeño, para empleados, teniendo en cuenta que éstos procesos se constituyen hoy en día en las organizaciones como una herramienta esencial para quienes tienen la responsabilidad de gerenciar el talento humano.

PALABRAS CLAVE: VALUACIÓN DE PUESTOS – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO- TALENTO HUMANO – COMPETENCIAS.

ABSTRACT

Currently the processes of job valuation and performance evaluation are essential in visionary companies who concentrate their performance on achieving corporate goals.

The valuation of a job allows determination of not only the tasks, roles, responsibilities, conditions, but also the distinctive range that a position has in the company, so that if a worker is recognized for all their activities and are valued according to the level of efficiency that they realize, the employee has motivation for the proper performance of those duties and responsibilities.

Meanwhile performance evaluation in organizations is key in the identification of competencies presented by the staff. It is through this process that a company can identify the most important aspects that generate an impact on the service and the development of the organization.

Yet despite the importance of these processes in private security companies, even today they are not considered in the planning and strategy of these organizations; the purpose of this research was to develop a proposal for SPOT VALUATION OF POSTS AND FOR PERFORMANCE EVALUATION FOR THE EMPLOYEES OF THE COMPANY SAFEGUARD CIA. LTDA. CITY OF CUENCA,

The development of the proposal involved a diagnosis of the security company, which was done thanks to an interview with the Managing Director and Chief Operating Officer of the company, and supported by the observations of the researcher, finding that among the main weaknesses of the company were a lack of A Manual of Functions, a staff economy which leads to a surcharge of functions in a single worker, a lack of recruitment and selection processes, and limited induction processes, and a staff that does not meet the minimum required profile within a private security company, which causes job post improvisation.

Applied to the process of valuation of positions, the method of valuation for points in its phase of wage adjustment revealed that in Safeguard, the wages of all the workers, including the manager, must be reset, since they do not correspond to the functions, experience, individual responsibility, accountability for assets and securities, environmental conditions, physical exertion, or risks in the workplace.

Regarding the performance evaluation, Safeguard company needs to implement a management system based on competency, a new administrative model, which will enable the company to have people who have the appropriate characteristics, and can be evaluated in the meeting of the goals and targets of the company. To accomplish this goal, this research presents a procedural guide to be realized, and the format of a formula applicable to future performance evaluations of the employees of Safeguard private security company Cia. Ltada.

This was a descriptive non-experimental research (Documentary Project) that involved the bibliographic references of known authors, theses, magazines, online publications in the development of a theoretical foundation.

For data collection, techniques of observation, interview and survey were used; The data processing technique used was applied statistics, accompanied by quantitative and qualitative analysis, which enabled the structure of job evaluation and performance assessment models, adjusted to the needs of the company.

In the end, this work intended to show a scheme of the valuation of positions and performance evaluation for employees, processes that are regarded today as an essential tool for those responsible for managing the human talent in organizations.

KEYWORDS: VALUATION OF POSTS - PERFORMANCE- HUMAN TALENT ASSESSMENT – POWERS.

c. INTRODUCCIÓN

La valuación de puestos y evaluación del desempeño se constituyen en la actualidad en procesos fundamentales en la vida de las empresas con visión de futuro y dispuestas a enfrentar los desafíos del nuevo milenio.

En el Ecuador las empresas de Seguridad privada cumplen un rol importante en la prevención de riesgos, tratando de dar una respuesta directa para evitar un daño en personas o bienes de la instalación donde presta servicio.

Sin embargo se puede observar que en muchas de las empresas de seguridad privada se preocupan más en incrementar las ganancias, que en el recurso humano, dejando en un segundo plano los procesos de valuación de puestos, para compensar de manera equitativa a los empleados, de manera que se logren los objetivos individuales y organizacionales.

Por otro lado, la evaluación del desempeño en las compañías de seguridad privada es fundamental para guiar al recurso más importante y vulnerable de una organización ha llevado a que las empresas en la actualidad se enfrenten a grandes dificultades como el de perder su trayectoria, agilidad, veracidad y profesionalismo, como también el contratar personal improvisado que no cumplen con el perfil que requiere el desempeño de tan delicada función para cubrir puestos o cargos nuevos lo que ocasiona a que se ubique al personal menos indicado para el desarrollo de las mismas .

El presente trabajo de investigación se planteó como objetivo general: “Efectuar una propuesta de Valuar los puestos de trabajo por puntos y evaluación del desempeño del talento humano de la empresa SAFEGUARD CIA. LTDA. de la ciudad de Cuenca”. ; y como objetivos específicos : Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa; Definir la metodología para la elaboración de la propuesta de valuación de los puestos a aplicar; Recolección de datos mediante una encuesta y observación directa y entrevistas ; Integrar un comité Valuador y Evaluador para evitar distorsiones y reparticiones inequitativas en materia de ingresos; Utilizar una técnica de

medición de actitud y aptitud en una dirección única; Evaluar al personal administrativo y operativo de la empresa; Tabular los datos de la encuesta al personal administrativo y operativo de la empresa.

Cabe anotar que los objetivos planteados fueron cumplidos , con excepción de los dos últimos objetivos específicos, en razón de que en la empresa Safeguard no existe una gestión del talento humano por competencias , no se realizan verdaderos procesos de reclutamiento y selección del personal, y la mayoría del personal operativo (guardias) al momento de la investigación no calificaban para una evaluación del desempeño , pues su tiempo de permanencia en el cargo era de pocos meses en la empresa. (Datos de la encuesta)

El presente trabajo se halla estructurado en los siguientes apartados:

Revisión de la Literatura, que posibilitó la elaboración del Marco Referencial, en el que se enfoca el origen de la seguridad privada en el Ecuador, sus características y evolución histórica.

En el marco conceptual se aborda los principales conceptos relacionados con el tema de investigación: la empresa, su organización, la importancia de la gestión del talento humano, en las empresas de seguridad privada , la descripción de puestos de trabajo , y los aspectos teóricos de la valuación de puestos y evaluación del desempeño.

En el apartado Materiales y métodos constan la explicación de los materiales utilizados en la ejecución del trabajo de investigación, y el detalle de los métodos empleados en el desarrollo de cada una de sus partes.

En los Resultados se presenta el análisis de la aplicación de la encuesta, aplicada a los talentos humanos de la empresa Safeguard, acompañada de tablas y gráficos explicativos , con su respectiva interpretación y análisis cuantitativo y cualitativo; También consta el análisis de las entrevistas realizadas en la empresa.

En lo que respecta a la Discusión de resultados, se detalla en el mismo el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación.

Se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones, la propuesta desarrollada de valuación de puestos por puntos y evaluación del desempeño, y la bibliografía correspondiente.

El trabajo busca convertirse en un documento base de orientación y consulta del proceso de Valuación de puestos y Evaluación del desempeño del personal para una empresa determinada, sin embargo, cumple con los elementos claves que permiten ser adaptados a la realidad de otras empresas de seguridad privada.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

La Seguridad privada en el Ecuador tiene su origen en el año de 1968 con la llegada al país de la primera empresa de seguridad extranjera – Wackenhut Corporation, gracias a la actuación del Mayor Héctor Santacruz, este hecho dio oportunidad de la apertura de un nuevo mercado proporcionado por la instalación de empresas petroleras internacionales en Ecuador. Con el petróleo se vino un desarrollo rápido de la banca y otras instituciones internacionales que requerían de seguridad privada.

Después del *boom* petrolero de los años setenta, se produjo el crecimiento de la banca en los años ochenta, y el crecimiento de la industria nacional y empezaron a surgir los centros comerciales en Quito y Guayaquil, extendiéndose posteriormente a casi todo el país.

Este hecho evidenció la necesidad de que la seguridad privada debía estar en manos de profesionales para enfrentar con éxito los índices delincuenciales, que empezaban a manifestarse en nuestro país.

Esta compañía viene funcionando en el Ecuador con el nombre de G4S Security Services, emplea a más de 4 000 personas, lo que la convierte en la compañía de seguridad más grande del país.

La Misión de G4S es mejorar la calidad de las personas que viven en el Ecuador, mediante la incorporación, enseñanza y oferta de Servicios Integrales de Seguridad Privada que permitan a los individuos y empresas el prepararse, anticiparse y reaccionar ante emergencias y delitos contra la propiedad privada. La Visión de la empresa se enfoca en liderar la industria de la seguridad privada dentro del territorio ecuatoriano, entendiéndose por liderazgo el establecimiento de los parámetros de seguridad privada.¹

Los servicios iniciales estaban circunscritos a la guardianía de las instituciones, equipos industriales y al transporte de valores. Muy poco hacia

¹ Sitio Web: www.g4s.ec

la seguridad familiar (viviendas y conjuntos habitacionales) y personal, mercado que se desarrolló desde los años noventa cuando creció la delincuencia y la Policía resultaba insuficiente para enfrentarla .

Hasta 2003, año en que se empezó a construir una legislación civil del Estado todavía de manera precaria, el sector permaneció a cargo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, que otorgaba una autorización con norma limitada para la tenencia de armas y se ocupaba menos del ámbito administrativo y operativo de las empresas.

En la actualidad en nuestro país ha aumentado el índice delincencial contra las personas y contra los bienes de las empresas nacionales e internacionales, haciendo de esto un modo operandi de los delincuentes para satisfacer sus necesidades de forma ilícita causando grandes pérdidas a los afectados.

De tal manera que se han visto en la necesidad de contratar una empresa de seguridad privada, o crear sus propios grupos de seguridad para de una u otra manera precautelarse los bienes y minimizar las pérdidas que se estaban dando por efectos de la delincuencia.

La seguridad privada en el Ecuador presenta una serie de características que la diferencian de la seguridad pública, las mismas que se pueden resumir en:

- Está directamente relacionada en la prevención de riesgos, tratando de dar una respuesta directa para evitar un daño en personas o bienes de la instalación donde presta servicio.
- Presta sus servicios de seguridad a un objetivo concreto en una circunscripción determinada.
- Su actividad es intervenida por la Administración, que controla la inscripción y registro de la empresa; debe contar con la respectiva autorización de los servicios concretos que presta, y sujetarse a los controles respectivos.

- Debe mantener su carácter de privacidad. ²

La seguridad privada en el Ecuador a través del tiempo ha evolucionado notablemente, los hitos más notables se pueden resumir en los siguientes:

- Mediante Acuerdo No. 176 del Ministerio de Industrias, Comercio e Integración de 22 de marzo de 1985, publicado en el Registro Oficial No. 163 de 11 de abril de 1985, se aprueba los estatutos de la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación Privada (A.N.E.S.I. corporación de derecho privado que canaliza la actividad de vigilancia y seguridad privada en el país. ³
- El Ministerio de Gobierno y Policía, mediante Acuerdo Ministerial No. 0219 de 28 de octubre de 2005, publicado en el Registro Oficial No. 145 de 15 de noviembre de 2005, aprueba nuevamente el Estatuto Social.
- Mediante Ley N° 012, publicada en el Registro Oficial N° 130 de 22 de julio del 2003, se expidió la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada durante el gobierno de Lucio Gutiérrez.
- El 17 de Agosto de 2005, mediante registro oficial No.0169 se crea la Cámara de la Seguridad Privada del Ecuador CASEPEC. El Ministerio de Gobierno y Policía confirió la personería jurídica y la representación corporativa del sector de la vigilancia y seguridad privada a la Cámara de Seguridad Privada del Ecuador " CASEPEC", mediante Acuerdo Ministerial No 0090, publicado en el Registro Oficial No. 259 de 27 abril del 2006.⁴
- En 2005, 1.418 empresas sacaron el Registro Único de Contribuyentes en el SRI, para prestar servicios de guardianía.
- El 17 de Julio de 2008 en el Registro Oficial 383 en el gobierno de Rafael Correa, mediante decreto 1181 se expide el Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada.

² Historia de la Seguridad Privada en el Ecuador 2012. Documento web.

<http://es.slideshare.net/Fernandocefoseg/02-historia-de-la-seguridad-privada-en-el-ecuador>

³ Sitio Web: www.anesiecuador.org

⁴ Sitio Web: www.casepec.ec

MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de fundamentar el presente trabajo, se presentan algunos aspectos generales y conceptos relacionados con el tema de investigación.

Empresa

De acuerdo a la definición que nos trae el diccionario, la empresa es considerada como la: *“Entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”*⁵

Para el catedrático español Eduardo Bueno Campos la empresa es “la unidad económica que combina los distintos factores productivos, ordenados según una determinada estructura organizativa, y dirigidos sobre la base de cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos, entre los que destaca el beneficio empresarial”⁶

Las empresas de Seguridad Privada

El Artículo 8. Objeto Social, de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, del 22 de julio de 2003, señala claramente que “ Las compañías de vigilancia y seguridad privada tendrán como 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 y jurídicas y bienes; instalación, mantenimiento y reparación de aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad; y, el uso y monitoreo de centrales, de recepción, verificación y transmisión de señales de alarma.”

Concordando con la anterior consideración encontramos que el Foro de Seguridad define a la Seguridad Privada como “ el conjunto de bienes y

⁵ Diccionario Enciclopédico Hachette Castell (1982) Volumen 2 . Ediciones Castell . España.

⁶ BUENO CAMPOS Eduardo (2004) Revista española de Financiación y contabilidad volumen III No 7

servicios ofrecidos por personas físicas y jurídicas privadas, destinados a proteger a sus clientes - y a sus bienes y patrimonio - de daños y riesgos, a auxiliarlos en caso de delitos, siniestros o desastres, y a colaborar en la investigación de delitos que los involucren.⁷

Las empresas de Seguridad Privada que se encuentran autorizadas, ponen a disposición de sus clientes, un capital humano privado para la defensa de los bienes que a ellos los han encomendado para la custodia, personal capacitado y adiestrado para afrontar cualquier tipo de amenaza que pueda suscitarse complementado con una buena calidad de armamento, equipos de protección, equipos de comunicación, seguridad electrónica de control, selectivo grupo de supervisión dando al cliente una confianza de respaldo para sus bienes.

La Seguridad Privada habitualmente trabaja en forma auxiliar y complementaria a la Seguridad Pública, y requiere previa autorización, licencia o permiso expedido por los organismos competentes.

De acuerdo a la fuente antes citada, se consideran servicios de seguridad privada: las labores desarrolladas por guardias de seguridad, investigadores privados, escoltas o guardaespaldas; la formación y capacitación de vigilantes privados, guardias de seguridad, investigadores privados y escoltas personales o guardaespaldas; la custodia y transporte de valores; la asesoría en materia de seguridad privada, y todos aquellos destinados a la protección de personas, bienes y procesos productivos, ante la ocurrencia de un delito.

Se debe considerar que el Estado es el encargado de brindar seguridad pública a todos los ciudadanos y sus bienes, por ello las fuerzas de seguridad como son la policía y fuerzas especiales son los encargados de prevenir la comisión de delitos y de perseguir a los delincuentes, con la misión de entregarlos al Poder Judicial, que será el organismo de aplicar los castigos de acuerdo a la gravedad del delito.

⁷ Sitio Web: <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4163.htm>

Sin embargo, se debe admitir que no existen suficientes elementos policiales para cuidar de manera individual a personas o empresas, dando lugar a la aparición de las empresas de seguridad privada, las mismas que se encargan de ofrecer el personal necesario y dispositivos para cuidar a personas que deciden contar con profesionales de la seguridad privada para vivir más tranquilamente en sus hogares sin correr el peligro de que estos sean asaltados y también, grandes almacenes, tiendas de ropa , joyerías , instituciones bancarias, que de esta manera intentan impedir hurtos de todo tipo.

Organización de una empresa

Dentro de la temática del presente trabajo, es necesario partir de la consideración que, toda empresa requiere fundamentalmente de una organización, ya que en ella se puede observar su estructura, situación que requiere de un proceso de planificación. En criterio de Eduardo Bueno Campos, catedrático experto en asuntos empresariales, en la organización formal de una empresa intervienen cinco elementos principales: el técnico, el humano, el de dirección, el cultural y el político, que se interrelacionan.

La organización formal de la empresa de acuerdo al autor antes citado, presenta las siguientes características:

- Está diseñada por los responsables de la misma y claramente planificada en función de los objetivos que se desea conseguir y de los medios disponibles
- Está estructurada jerárquicamente, de manera que cada persona conoce su puesto en la escala jerárquica, sus funciones, responsabilidad y su grado de poder. Los puestos de autoridad suelen estar perfectamente marcados.
- Los miembros de la organización se coordinan entre sí por un conjunto de actividades o personas.

- Se dota de una normativa que tienen que asumir los trabajadores, así como de una tipificación de conductas transgresoras de las normas y sus sanciones correspondientes.
- La estructura formal es la que se representa por medio de organigramas que reflejan las relaciones de jerarquía entre los trabajadores de una empresa.⁸

Como se puede observar, la estructura organizacional de una empresa, en otras palabras es la descripción del trabajo a través de pequeñas unidades que se coordinan entre sí, para el cumplimiento de las tareas exigidas por la estrategia de una organización.

Dentro de la temática del presente trabajo, es conveniente enfocar la estructura organizacional de una empresa enfocándola dentro de los siguientes aspectos:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas
2. La agrupación de las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
3. La asignación de cada grupo de actividades a un administrador , dotado de autoridad o delegación necesaria para supervisarlos
4. La coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

Dentro de la organización de una empresa de seguridad privada, se puede observar por lo general, un grupo de personas, cada una con un puesto específico, debiendo cumplir tareas en un plazo determinado. Cada tarea debe ser terminada, y la forma como se las cumple pone en evidencia la calidad de desempeño.

Para cumplir con los objetivos de la empresa se divide en tantas unidades o departamentos de trabajo como sea necesario para alcanzarlos. Cada unidad de trabajo en la empresa, sea una persona, una sección o departamento

⁸ BUENO CAMPOS, Eduardo: **Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos.** Editorial Pirámide, Madrid 1996.

dependiente, debe tener la capacidad y los medios para cumplir la tarea asignada.

La organización de una empresa de seguridad privada debe estar acorde para llenar las necesidades específicas de su función, debiéndose considerar los riesgos, el entorno y el presupuesto asignado afectan el grado y naturaleza de la respuesta que se espera de una organización de seguridad privada.

El Talento Humano en las empresas de Seguridad Privada

En la organización de la empresa Safeguard , la gestión del Talento Humano, no está descrita con claridad, ni existe una área específica concentrándose la realización de actividades y responsabilidades en múltiples casos en una sola persona , razón por la que es preciso centrarnos en el análisis del talento humano, principal elemento activo de la empresa, y el proceso de gestión como paso previo para enfocar el sistema de valuación.

En criterio de Idalberto Chiavenato “El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá”.⁹

La gestión de los Recursos Humanos, específicamente dentro de una empresa de seguridad privada, se encarga primordialmente de todo lo referente al reclutamiento, selección, contratación, capacitación, retribución, bienestar, motivación y seguridad de los empleados, este proceso tiene como objetivo que la empresa cuente con un personal de alto rendimiento en el cumplimiento de sus labores situación que traerá como consecuencia la satisfacción de los clientes y el prestigio de la organización. Por su importancia para la empresa de seguridad privada en estudio, se describirán los cuatro primeros procesos considerando que existen falencias en los procedimientos realizados.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto; **Gestión del talento humano**, Editorial McGraw – Hill Iberoamericana, Bogotá 2009 pag. 52

El proceso de reclutamiento y selección de personal resulta fundamental dentro de una empresa de Seguridad Privada, pues esto le permite contar con personal calificado para desarrollar las delicadas funciones encomendadas, proyectando una imagen positiva de la empresa que la posicionará en el mercado frente a la competencia, además que posibilitará a la empresa contar con una base para tomar decisiones correctas.

Desde el punto de vista de Gary Dessler “El reclutamiento es importante porque cuanto más solicitantes se tengan, más selectiva resultará la contratación. Por otra parte, si la empresa no mantiene un eficiente programa de reclutamiento, le puede significar prejuicios en términos de prolongadas vacantes; nombramientos provisionales y contrataciones apresuradas”¹⁰

El reclutamiento es un proceso que ayuda a la empresa a buscar mejores candidatos para cubrir los puestos vacantes. Para realizarlo, el departamento de Recursos Humanos, u otra sección encargada, debe realizar una tarea bien organizada para obtener el perfil de la persona para llenar dicho puesto de trabajo.

En la empresa Safeguard Cía. Ltda , al no disponer de un manual de funciones , en el que se describa el cargo, frente a una vacante se aplica el reclutamiento externo, que lo hacen por medio de anuncios en un diario local , o por recomendaciones de personal que solicita el empleo en el puesto requerido.

Con referencia a la selección, el autor Gary Dessler citado anteriormente, considera que, la selección “consiste en elegir al mejor individuo para que ocupe el puesto. Luego de un buen reclutamiento, la empresa ya tiene gran cantidad de candidatos para por realizar la selección con los mejores criterios de los selectores”.

La selección de personal, en una empresa de seguridad privada ayuda a tomar la mejor decisión para contratar al personal que cubra la vacante, este

¹⁰ DESSLER, Gary, *Administración de personal*, 8ª edición, Pearson, México, 2004, p. 45.

proceso posibilita obtener información completa acerca del candidato y comparar su perfil con los requerimientos deseados por la empresa.

Para la selección de personal Safeguard Cía. Ltda., no tiene definido un proceso formal a seguir. La gerencia conjuntamente con el Jefe operativo, realiza una revisión de la documentación presentada por los postulantes internos o externos y toma la decisión final.

La contratación del personal de acuerdo a Alexis Serrano es: “el conjunto de actividades que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas”¹¹

El proceso de contratación, en la empresa Safeguard, consiste en la firma del documento legal, y posteriormente el postulante seleccionado se integra directamente a su puesto de trabajo.

Con referencia a la capacitación o inducción Idalberto Chiavenato la define como: “la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada” este autor señala , que este proceso es aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual “las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades”¹²

El proceso de inducción en Safeguard , se encuentra a cargo del jefe operativo quien previa una charla , con apoyo de personal militar , hace uso de videos para preparar al personal contratado para las funciones a realizar.

¹¹ SERRANO, Alexis., Administración de personas. 1a ed. San Salvador, 2007

¹² CHIAVENATO, Idalberto., Gestión del Talento Humano, 3a ed. 2009 McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. pág. 121

Importancia de la gestión del talento humano

El talento humano proporciona un aporte de creatividad en cualquier organización. "La gente se encarga de diseñar, innovar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, por lo que el trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados"¹³

En las empresas de seguridad privada es de importancia fundamental la gestión del talento humano, en razón de que además de contratar un personal idóneo, evitará la rotación de personal, que el trabajador se sienta comprometido, satisfecho con el salario que recibe, motivado en la actividad que desarrolla, y sobre todo capacitado, toda esta situación redundará en una mejor productividad y desempeño en sus labores.

Dentro de una empresa un sistema de gestión de talento humano establece una herramienta muy valiosa que permite, atraer al personal idóneo a un puesto perfectamente diseñado; retener a ese personal, proyectar a la empresa a través de políticas de recursos humanos acordes con las necesidades de estos y de la empresa; y además, capacitar y desarrollar al personal ofreciéndole posibilidades de crecimiento personal.

Es necesario indicar que en la actualidad las empresas requieren de una gestión del talento humano por competencias, que posibilita a las empresas contar con un personal competente, con el perfil adecuado cuyas habilidades y destrezas, le permiten ejecutar las tareas propias de su puesto de trabajo.

Al respecto, Martha Alles opina: "La gestión de talento humano por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital

¹³ Sitio Web: <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/>

intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.¹⁴

En resumen la gestión del Talento Humano en una empresa de seguridad privada, requiere de la existencia de un departamento de recursos humanos en el que se cumpla un proceso de planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, posibilitando a su vez a las personas que colaboran con la empresa, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo que desempeñan.

Descripción del puesto de trabajo en las empresas

Aspectos teóricos

Partimos de definir el significado de puesto “Conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que en un momento determinado encarga la empresa a una persona para conseguir un resultado que se incorpore al objetivo último de la misma.

El cargo también es definido como: “la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa.”¹⁵

Se podría decir entonces que la descripción de cargo no es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman al mismo y de esta manera diferenciar un cargo de los otros.

“La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las actividades o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la Empresa. Es la descripción detallada de las funciones del cargo (qué hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones (cómo lo hace) y el

¹⁴ ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Edición GRANICA, Buenos Aires 2006.

¹⁵ Universidad Nacional de Loja . Gestión del Talento Humano .Módulo VII. 2011-2012.

objetivo del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”¹⁶

Por su parte Idalberto Chiavenato afirma “la descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto”¹⁷

Descripción de los puestos de trabajo en la Empresa Safeguard Cía. Ltda.

Se presentan algunos términos que facilitan la comprensión del lenguaje en el ámbito de seguridad, los mismos que son citados en el Foro de seguridad.com

Seguridad: “Mecanismo que asegura el buen funcionamiento, precaviendo que este falle, se frustre o se violente”.

Servicio: “Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada”.

Empresa de seguridad:

Legalmente autorizada, presta servicios de Vigilancia, Transporte de Fondos o Explosivos, Instalación y mantenimiento de sistemas electrónicos de seguridad, centrales receptoras de alarma, servicios de respuesta, protección personal (escoltas), planificación y asesoramiento de actividades de seguridad, colaboración con la seguridad pública, etc.

¹⁶ WERTHER, W, Davis, 2000, **Administración de personal y recursos humanos**, México, Edit. McGraw-Hill. 5ª Edición, Pág. 241.

¹⁷ CHIAVENATO Idalberto, **Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones**, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2007, 8a edición, P. 226.

Personal de seguridad:

Mediante una formación regulada, prueba de acceso, y acreditación, desempeña funciones de seguridad privada, y es colaborador de los cuerpos policiales.

Vigilantes de Seguridad:

Pertencientes a Empresas de Seguridad, prestan servicio de vigilancia uniformada, con o sin arma de fuego. Tienen facultades de prevención de hechos delictivos, detenciones, control de acceso e identificación de personas en sus recintos. También pueden efectuar transporte de fondos, vigilancia en urbanizaciones y polígonos industriales, prevención de la violencia en eventos deportivos, o respuesta a las señales de alarma.

Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada:

“Son las actividades que en forma remunerada o en beneficio de una organización pública o privada, desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendientes a prevenir o detener perturbaciones a la seguridad y tranquilidad individual en lo relacionado con la vida y los bienes propios o de terceros y la fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para la vigilancia y seguridad privada, blindajes y transporte con este mismo fin”.

Vigilante de seguridad o guardia de seguridad:

“Persona encargada de proteger la integridad física de las personas y los bienes materiales de la empresa donde labora, teniendo a su disposición recursos técnicos (su experiencia) y tecnológicos (cámaras de video, radios de comunicación)...” La ley regula los casos en que pueden tener o portar armas y delimita su uso.¹⁸

¹⁸ Sitio web: <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4202.htm>

Escoltas Privados:

Pertencientes a Empresas de Seguridad, prestan servicio de protección personal con arma de fuego y otros medios técnicos a Autoridades o particulares que se consideren necesitados de ello.

A continuación se describen los principales cargos de la empresa de Seguridad Privada Safeguard Cia.Ltda. De acuerdo al organigrama de la empresa.

Jefe de Seguridad:

Responsable operativo de los servicios de una Empresa de Seguridad. Legalmente necesita una acreditación y sólo puede intervenir dentro de estas empresas.

Guarda Particular de Campo:

Prestan servicio de vigilancia uniformada, con arma de fuego. Tienen facultades de prevención de hechos delictivos, detenciones, control de acceso, e identificación de personas en ámbitos rurales.

La descripción de puestos de la Empresa de Seguridad Privada Safeguard Cia. Ltda. Se presentarán de manera detallada en la propuesta del presente trabajo de investigación.

Análisis de puestos

Una vez descrito el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El análisis de puestos “es un proceso que permite recabar información necesaria para determinar deberes, tareas o actividades relacionadas a un determinado puesto” ¹⁹

Desde todo punto de vista el análisis de un puesto de trabajo es una actividad fundamental para la administración de los Recursos Humanos de una empresa, cuyo propósito es mejorar el desempeño y la productividad de la misma.

El proceso de análisis de los puestos de trabajo se desarrolla a través de cinco pasos:

- Obtener información en la fuente de datos: que es el lugar donde el analista puede obtener información de los puestos de trabajo, la misma que es proporcionada por los supervisores y los mismos empleados.
- Establecer métodos de recopilación de la información: Los métodos que puede escoger el analista pueden ser: la entrevista, aplicación de un cuestionario, observación, y registros existentes en la empresa.
- Analizar datos del puesto :
 - Tareas
 - Deberes
 - Conocimientos (habilidades y experiencias requeridas por el puesto)
 - Responsabilidades
 - Entorno del puesto

¹⁹ ZUMBA, María Fernanda: Análisis de puestos. Universidad Técnica particular de Loja. Video conferencia. 2012.

- Equipo utilizado
- Descripción del puesto: La descripción del puesto debe contener tres aspectos fundamentales: Título, Identificación, y deberes.
- Especificación del puesto: Este paso abarca dos áreas :
 - Las habilidades requeridas para el desempeño del puesto
 - Las exigencias físicas que el puesto asigna al empleado que lo desempeña.

El detalle del análisis de puestos de trabajo en la empresa Safeguard Cia. Ltada, se presentan en la propuesta del presente trabajo.

Valoración del puesto de trabajo

Se define a la valoración de puestos de trabajo al “proceso basado en técnicas especiales, para determinar el valor individual de cada puesto dentro de la organización, en relación con el resto de puestos de la misma.”²⁰

Un aspecto importante en la valoración de puestos es que permite fijar el sueldo básico de una clase de puesto, tomando en cuenta las especificaciones de clase.

Dos conceptos importantes debemos rescatar de esta definición la concepción que se tiene sobre el puesto y la clase , recordemos que puesto como se había anotado anteriormente, es “el conjunto de actividades, tareas y responsabilidades asignadas a un cargo a ser cumplidas en una jornada normal de trabajo” , y clase hace referencia al “conjunto de puestos, con actividades, tareas, responsabilidades y características similares, identificados con el mismo título o denominación y remunerados con igual sueldo básico unificado.”

²⁰ FERNANDEZ Ríos, M.: **Valoración de puestos de trabajo: fundamentos, métodos Y ejercicios**, Díaz de Santos, Madrid, 1997.

La valoración de puesto de trabajo es un sistema relevante no sólo para la organización del trabajo sino también para la concreción del contrato existente entre el individuo y la empresa en cuanto a las funciones a realizar y las condiciones de empleo se refieren, con este sistema, el área de recursos humanos consigue determinar el valor que tiene cada puesto de trabajo para la empresa.

La valoración es una tarea que se realiza conjuntamente con el análisis y descripción de puestos en que se determinan no sólo las tareas, funciones, responsabilidades, condiciones, sino también el rango distintivo que tiene un puesto en la empresa, así como las ventajas sociales, el salario, el estatus personal y profesional del ocupante del puesto, etc.

“La valoración del puesto de trabajo dentro de la empresa, tiene como objetivo principal mejorar las relaciones humanas dentro de la organización , pues si a un trabajador se le reconocen todas sus actividades descritas en el análisis de puestos de trabajo , y si esas actividades son evaluadas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeñe , el trabajador está consciente que su progreso radica fundamentalmente en el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades”.²¹

De acuerdo a las autoras del artículo, las utilidades de la valoración de puestos se centran en las siguientes:

- Selección, rotación y promoción del personal
- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidades
- Implementar políticas de formación
- Medir y controlar costos de personal
- Análisis de la organización

²¹ GARCÍA, María; NIETO, Carmen. Artículo. **X Congreso de Ingeniería de la Organización**. Valencia. Septiembre 2006.

- Valor y contribución de cada puesto
- Reducir quejas y rotación
- Revisión de salarios

El proceso de valoración de un puesto de trabajo también es beneficioso porque permite a los evaluadores poder examinar las necesidades específicas de las posiciones dadas para encontrar empleados ideales para llenarlas. La evaluación del trabajo le proporciona al departamento de recursos humanos una lista más detallada de lo que requiere el trabajo, de manera que los candidatos adecuados se puedan encontrar para cumplir con los puestos de trabajo.

Métodos de valuación del puesto

En el proceso de valuación de los puestos de trabajo en una empresa encontramos cuatro métodos fundamentales:

1. Método de gradación previa o clasificación
2. Método de alineamiento o de valuación por series
3. Método de comparación de factores
4. Método de valuación por puntos.

El Método de gradación previa o clasificación, se caracteriza por clasificar los puestos de trabajo en niveles, clases o grados, previamente establecidos, dependiendo del tamaño de la empresa se fijan entre 5 a 8 grados, entre los que quedan clasificados todos los puestos de la empresa. La fijación de grados no se sujeta a reglas técnicas, sino mediante la simple apreciación de los principales grupos de trabajo, por ejemplo: en el primer grado estarían los trabajadores no calificados; en el segundo los calificados, en el tercero puestos de criterio o auxiliares, en el cuarto puestos ejecutivos, quinto grado puestos directivos, sexto grado puestos técnicos.

El método de alineamiento o valuación por series , consiste en : Ordenar los puestos basándose en un promedio que resulta de las calificaciones dadas por los miembros de un comité evaluador, conformado con representantes de los directivos , empleados y trabajadores , quienes escogen un número reducido de puestos básicos , a los que ordenan en una serie de acuerdo al orden de importancia que se les asigne , cada miembro del comité da una calificación al puesto , luego se saca el promedio que corresponde a cada puesto tipo, ordenándose éstos, según indiquen los valores obtenidos , comenzando por los que tengan un promedio superior , colocando al frente los sueldos que se están pagando por cada puesto.

El tercer método de valuación de puestos por comparación de factores, se caracteriza por ordenar y comparar los puestos de una empresa, en función de sus factores principales (conocimientos, habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo).

La comparación tiene como objetivo determinar en qué casos coinciden el orden de puestos de acuerdo a sus factores, así como de su sueldo, y cuando sucede esto es indispensable realizar un ajuste.

De acuerdo con el tema del presente trabajo, nos centraremos en el análisis de las características de la valuación de puestos por puntos.

El método de valuación del puesto por puntos

Este método fue creado por el norteamericano Cerril R. Lott, La ventaja principal del sistema de puntos es que es relativamente fácil de comprender y de usar.

Este sistema permite que los puestos sean evaluados cuantitativamente sobre la base de los factores o elementos que comprenden las demandas del puesto, consiste en asignar valores numéricos o puntos a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto, estableciéndose un ordenamiento de los mismos, y el valor total constituido por la suma de dichos valores.

El proceso de valuación del puesto por puntos requiere de las siguientes etapas:

Primera Etapa : Formación de un Comité

El comité, debe estar integrado por empleados y trabajadores de la misma empresa o institución, siempre debe ser un número impar, teniendo como mínimo 3 integrantes, este aspecto está relacionado al tamaño de la empresa. Los miembros del comité deben estar familiarizados con las características del método a implementarse en la valuación.

Segunda Etapa : Selección de factores

Selección y especificación de puestos

Previa a la selección de factores se realizará una descripción y selección de los puestos, que permitan determinar las especificaciones respectivas de la clase de puesto. Se toman en consideración los siguientes aspectos:

- Código
- Título
- Naturaleza del trabajo (Misión del Puesto)
- Tareas típicas (Actividades esenciales)
- Características de la clase (Destrezas específicas requeridas)
- Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)
- Instrucción Formal.
- Experiencia.

En la presente investigación dirigida a la Empresa de Seguridad privada Safeguard Cia. Ltda. , se describirán y seleccionarán los siguientes puestos:

- Gerente
- Secretaria
- Auxiliar Contable
- Jefe de Recursos Humanos
- Auxiliar administrativo

- Jefe de operaciones
- Supervisor
- Guardias

Selección de factores

Para proceder a definir los factores de manera clara , se debe considerar que los mismos deben tener el mismo significado para todos los miembros del comité como responsables del proceso de valuación.

Para una cabal comprensión debemos tener en cuenta que los factores son definidos como: “los elementos o unidades que permiten medir el grado de complejidad del cargo, las características comunes, sustanciales y representativas de una Especificación de Clase” ²²

De acuerdo con esta definición, la selección o identificación de factores está directamente relacionada con las características de los puestos a valorar, en la selección de los factores se deben considerar los siguientes requisitos:

- **Objetividad:** es decir, el factor detallará los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo.
- **Discriminación:** Cada factor debe estar presente en todos los puestos, en distinto grado.
- **Totalidad:** Los factores pueden aplicarse a todos los puntos dentro de la valuación.
- **Necesidad:** El número de factores deben ser los indispensables.

Los factores seleccionados dentro del proceso de valuación de la Empresa Safeguard Cia. Ltda. Son los siguientes:

- Instrucción Formal
- Experiencia

²² Universidad Nacional de Loja. Gestión del Talento Humano .Módulo VII. 2011-2012.

- Responsabilidad por persona
- Responsabilidad por bienes y valores
- Condiciones ambientales
- Esfuerzo Físico
- Riesgos

Tercera Etapa: Determinar grados y definir factores

En esta etapa se determinarán los grados que corresponden a cada factor, y se definirán cada uno de ellos:

- | | |
|---------------------------------------|----------|
| - Instrucción Formal: | 5 grados |
| - Experiencia | 4 grados |
| - Responsabilidad por persona | 4 grados |
| - Responsabilidad por bienes, valores | 4 grados |
| - Condiciones ambientales | 3 grados |
| - Esfuerzo Físico | 3 grados |
| - Riesgos | 3 grados |

1. **Instrucción Formal:** Factor que determina el nivel de formación o preparación académica teórica básica y profesional proporcionada por las instituciones educativas, exigidos para un desempeño eficaz y eficiente de un puesto de trabajo. En el presente trabajo de investigación, se valorarán 5 grados de formación académica :

1. grado de educación básica (primaria, ciclo básico)
2. grado Bachiller
3. grado educación tecnológica
4. grado título profesional universitario

5. grado título de postgrado
2. **La experiencia:** Nos indica el tiempo que necesita una persona para adquirir las destrezas necesarias para un normal desempeño en el puesto de trabajo, y la realización correcta de las demás obligaciones del puesto de trabajo. Se valúan 4 grados
Grados:
 1. Grado 0- a 1 año
 2. Grado 1 año, 1 mes a 2 años
 3. Grado 2 años, 1 mes a 3 años
 4. Grado 3 años, 1 mes a 5 años
3. **Responsabilidad por persona.** Es el fiel cumplimiento de sus funciones. Se valoran 4 grados
 - 1 Grado Responde por su propio Trabajo.
 - 2 Grado Responde por el trabajo de su equipo.
 - 3 Grado Responde por el trabajo del Departamento.
 - 4 Grado Responde por el trabajo de su Dirección.
4. **Responsabilidad por bienes y valores:** Hace referencia a la responsabilidad del trabajador en la pérdida o daño que pueda producirse en la custodia de bienes, o valores dentro de las tareas o actividades que desarrolla.
 1. Grado responde hasta 500 dólares
 2. Grado responde de 501 hasta 1000 dólares
 3. Grado responde de 1001 hasta 2000 dólares
 4. Grado responde de 2001 hasta 5.000 dólares
5. **Condiciones ambientales:** Ponen en evidencia el ambiente circundante del puesto, valorando las condiciones en las que el trabajador desarrolla sus actividades y responsabilidades y los riesgos involucrados en su ejecución:
 1. Grado No existe afectación a la salud e integridad
 2. Grado Eventualmente puede ser afectado
 3. Grado Está constantemente en peligro de afectación

- 6. Esfuerzo Físico:** Es el desgaste físico que sufre el trabajador al desarrollar su trabajo.
1. Grado No requiere de esfuerzo físico.
 2. Grado Requiere mediano esfuerzo físico.
 3. Grado Requiere constantemente esfuerzo físico.
- 7. Riesgos:** Son las situaciones de peligro o accidentes que pueden presentarse en el trabajo.
1. Grado No está en riesgo.
 2. Grado Eventualmente está en riesgo.
 3. Grado Está en posibilidad de peligro , o sufrir atentados

Cuarta etapa : Ponderación de los factores

En esta etapa se debe considerar que, no todos los factores de trabajo seleccionados tienen igualdad de importancia, por lo que unos tienen más peso que otros, razón por la que se realizará una ponderación porcentual de factores, asignando un valor a cada uno , y cuya suma total de como resultado 100.

Instrucción Formal: 10%

Educación básica

Bachillerato

Educación Tecnológica

Profesional universitario

Título de postgrado

Experiencia 20%

0- a 1 año

1 año, 1 mes a 2 años

2 años, 1 mes a 3 años

3 años, 1 mes a 5 años

Responsabilidad por persona 10 %

Responde por su propio Trabajo.

Responde por el trabajo de su equipo.

Responde por el trabajo del Departamento.

Responde por el trabajo de su Dirección.

Responsabilidad por bienes y valores 20 %

Responde hasta 500 dólares

Responde de 501 hasta 1000 dólares

Responde de 1001 hasta 2000 dólares

Responde de 2001 hasta 5.000 dólares

Condiciones ambientales 10 %

No existe afectación a la salud e integridad

Eventualmente puede ser afectado

Está constantemente en peligro de afectación

Esfuerzo Físico: 10%

No requiere de esfuerzo físico.

Requiere mediano esfuerzo físico.

Requiere constantemente esfuerzo físico.

Riesgos:

20 %

No está en riesgo

Eventualmente está en riesgo.

Está en posibilidad de peligro o sufrir afectaciones físicas

Quinta Etapa : Asignación de puntos a los grados

En esta etapa se procede a asignar puntos a cada uno de los niveles, para lo cual los pesos sirven como puntos para el primer grado; el segundo grado se obtiene multiplicando por dos estos pesos; el tercero multiplicándolos por tres y así sucesivamente.

Tabla No 1

FACTORES	PESO	1er grado.	2do. grado	3er grado	4to grado	5to grado
Instrucción Formal	10	10	20	30	40	50
Experiencia	20	20	40	60	80	-
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40	-
Responsabilidad por bienes y valores	20	20	40	60	80	
Condiciones Ambientales	10	10	20	30	-	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	-	
Riesgo	20	20	40	60	-	

Elaboración: Juan Méndez

Una vez establecido la tabla de puntos procedemos a realizar la valorización de puestos por puntos que consiste en comparar la definición de funciones

con la definición de factores y de grados, para saber en qué grado y en que factor corresponde.

Los datos de la presente tabla han sido extraídos del procesamiento de la encuesta aplicada a trabajadores y funcionarios de la compañía de seguridad privada Safeguard; en la propuesta se detallará cada uno de los puestos y su proceso de valuación.

Tabla No 2

	GERENTE	AUXILIAR CONTADOR	SECRETARIA	JEFE DE OPERACIONES	JEFE DE RR-HH	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SUPERVISOR	GUARDIAS
FACTORES		.						
Instrucción Formal	40	40	20	20	20	20	20	10
Experiencia	80	80	20	80	80	40	60	20
Responsabilidad por persona	40	10	10	40	10	10	30	10
Responsabilidad por bienes y valores	80	80	40	80	20	40	60	20
Condiciones Ambientales	10	10	20	30	10	10	30	30
Esfuerzo Físico	10	10	10	20	10	10	20	30
Riesgo	20	20	20	60	20	20	60	60
PUNTUACION DE CADA PUESTO	280	270	140	330	170	150	280	180

Elaboración: Juan Méndez

Sexta etapa:

En este punto se hace constar el sueldo básico de acuerdo a su respectiva categoría.

Tabla No 3

PUESTOS	SUELDO BÁSICO
GERENTE	1.000
SECRETARIA	450
AUXILIAR CONTADOR	450
JEFE DE R.H.	450
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	450
JEFE DE OPERACIONES	700
SUPERVISOR	340
GUARDIAS	340

Elaboración: Juan Méndez

Séptima Etapa:

AJUSTE SALARIAL

Se debe realizar un ajuste salarial, cuando de acuerdo a los resultados obtenidos en el ejercicio, mediante el método de mínimos cuadrados se ha determinado que los empleados están percibiendo un sueldo que no está ajustado a las funciones y responsabilidades que cumple. Para este efecto se hace necesario determinar un factor de valorización que se lo obtiene dividiendo la sumatoria de los sueldos para la sumatoria de los puntos.

LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

Se conoce con el nombre de Evaluación del Desempeño a la apreciación objetiva para calificar la conducta, comportamiento y rendimiento del

trabajador en un puesto de trabajo en un periodo determinado, en este proceso se estima el rendimiento global del empleado.

“En toda empresa, la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar”²³

Este proceso es fundamental para los encargados del departamento de Recursos Humanos y la supervisión pues, les permiten establecer las acciones necesarias relacionadas a la retroalimentación, promoción y remuneración de los empleados, y el establecimiento de un plan para corregir deficiencias en el desempeño de labores; la evaluación del desempeño es aconsejable realizarla por lo menos una vez al año a todos los trabajadores de la empresa.

Con respecto a la evaluación del desempeño Idalberto Chiavenato afirma: “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”²⁴

Con la finalidad de fundamentar el proceso de evaluación del desempeño, se presentan conceptos relacionados con el tema, que consideramos indispensables para su comprensión.

Se inicia planteando la definición del término competencia , categoría indispensable dentro desempeño , la misma que es definida como: “los conocimientos, habilidades, actitudes y otros atributos laborales que son

²³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm>

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto; **Gestión del talento humano**, Editorial McGraw – Hill Iberoamericana, Bogotá 2009

observables y medibles, que predicen acorde a un criterio la capacidad de **desempeño** en una función dada”²⁵

Para referirnos sobre las competencias en el ámbito laboral, es importante citar el concepto de Competencia laboral que es concebida como la “capacidad productiva que se define en términos de desempeño de una persona, es medible y demostrable en un contexto laboral. Expresa el saber, saber ser y saber hacer de las personas.”²⁶

En este concepto el saber hace referencia a los conocimientos, el saber ser, a las actitudes y el saber hacer, a las habilidades.

Estándares de desempeño que son los parámetros que permiten objetividad en la evaluación puesto que son elementos esenciales desprendidos del análisis de los puestos que deben ser evaluados en todos los casos, son normas específicas de desempeño, están referidos a logros o desempeños observables y medibles.

En el caso de la presente investigación en una empresa de seguridad privada, la evaluación del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la empresa, proporciona datos valiosos sobre los procedimientos realizados en el proceso de reclutamiento, selección contratación e inducción del personal.

Consiste en evaluar la calidad del desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, jefes de Recursos Humanos , coordinadores y supervisores entiendan la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.

²⁵ González Ramiro, Antonio Celso, *Competency Management PrismModel*, Copithorne, 2003, <http://gestiopolis.com/Canales4/ger/taxono.htm>

²⁶ Alonzo, Fernando, <http://www.slideshare.net/lightplayer/fdoalonzo/el-modelo-por-competencias-y-el-reclutamiento->

Cabe anotar que en la empresa de Seguridad Privada Safeguard Cia. Ltda. En el presente año ha obtenido su certificación ISSO 9001, razón por la cual se hace necesario, ante la inexistencia de un proceso de evaluación del desempeño de los talentos humanos de la empresa dotar a la misma de un instrumento adecuado para realizar dicho proceso.

La responsabilidad por la Evaluación del desempeño en las empresas debe corresponder al área de Recursos Humanos, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de los talentos humanos de una empresa puede ser realizada por el gerente, por el supervisor, por el mismo empleado, por el empleado y el gerente en conjunto, por el responsable del departamento de recursos humanos o un comité de evaluación del desempeño de acuerdo a la organización de la empresa y los objetivos fijados.

En lo referente a la periodicidad de la evaluación del desempeño, muchos autores opinan que se debe hacer con la frecuencia que se requiera para hacer saber a los empleados qué tipo de trabajo está haciendo, y si el desempeño no es satisfactorio, las medidas y correcciones que el evaluador aconseje pertinentes, para lograr una mejoría y lograr la excelencia en su labor diaria.

Para las organizaciones la evaluación del desempeño debe hacerse en la medida que se cumplan los objetivos para todos los cargos y poder llevar a cabo entre cada período la retroalimentación, el desarrollo de planes y acciones y la capacitación que será el aporte en el desarrollo del personal evaluado.

Objetivos de la evaluación de desempeño

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad de los trabajadores en las diferentes áreas, acorde con los requerimientos de la empresa.

- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el desempeño del trabajador es considerado negativo.
- Aprovechar los resultados para establecer planes de mejoramiento para los recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar a los recursos humanos como una parte básica de la empresa cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.²⁷

Beneficios de la evaluación del desempeño

Desde todo punto de vista el desarrollo de una evaluación del desempeño del talento humano en una empresa, proporciona beneficios a nivel personal al trabajador, al gerente, a la empresa, bien sea a corto, mediano o largo plazo.

Beneficios para el empleado: Se pueden sintetizar en los siguientes:

- El empleado tiene conocimiento de los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus trabajadores.
- Conoce cuáles son sus fortalezas y debilidades, y las expectativas de su jefe respecto a su desempeño.
- Motiva a los empleados a identificarse con los objetivos de la empresa, además de estimular el trabajo en equipo.
- Le posibilita autocriticarse y autoevaluar su desempeño, colaborando de esta manera con su desarrollo personal
- Establece una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

²⁷ Sitio Web:

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#ixzz3ExFMaCkM>

- Estimula a los empleados para que brinden a la empresa sus mejores esfuerzos
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados.

Beneficios para el Jefe o Gerente

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los empleados para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la Empresa

- Evaluar el potencial humano con que cuenta a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Identificar a los empleados que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los trabajadores oportunidades de crecimiento y desarrollo personal,

estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señalar con claridad a los empleados sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Establecer programas de mejoramiento, normas y procedimientos para la ejecución del trabajo
- Incluir a los trabajadores en la solución de los problemas, consultar su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Métodos de evaluación del desempeño

Para realizar un proceso de evaluación del desempeño se pueden considerar varios métodos, aplicables en la empresa de acuerdo a su realidad, los más importantes son resumidos a continuación:

- **Método de Escalas gráficas**

Este método utiliza una escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al empleado se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

Este método presenta la ventaja de ser fácil de aplicar , y ofrecer una calificación cuantitativa para cada empleado; para lo cual se debe tener en cuenta que los criterios a evaluarse deben ser claros y el supervisor que evalúa debe evitar que la calificación que otorga a un subordinado en una característica , influya en la calificación de esta persona en otras características (efecto halo), evitar las preferencias , en otras palabras no permitir que las diferencias de edad, raza, sexo afecten las calificaciones de evaluación; y condescendencias o severidad , es decir evitar calificar a todos los subordinados ya sea muy alto , o muy bajo.

Esta situación nos hace comprender el supervisor como evaluador, debe estar familiarizado con las técnicas de evaluación a implementarse, debe

comprender y evitar los problemas que afectan un sistema de evaluación, y sobre todo evaluar de una manera justa y objetiva.

➤ **Método de elección forzada**

Consiste en evaluar el desempeño de los trabajadores mediante frases descriptivas de ciertas alternativas de tipo de desempeño individual. En cada bloque de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

➤ **Método de investigación de campo**

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe), pero con asesoría de un especialista del staff. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

➤ **Método de comparación por pares:**

En este método se comparan a los empleados tomados de a dos, y se anota cuál es aquel que, en cada aspecto (conocimientos, calidad, etc.) se desempeña mejor.

➤ **Método de frases descriptivas:**

Parecido al método de elección forzada, solo que no se exige del evaluador que no elija una o dos alternativas, sino que se limita a señalar las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que no lo demuestran.

➤ **Método de registro de acontecimientos críticos**

Este método requiere que el evaluador lleve un registro, es decir una bitácora diaria de acciones o acontecimientos poco comunes, buenos o malos de la conducta de un empleado relacionada con el trabajo, los mismos que pueden

revisarse con el mismo en momentos determinados. Este método es muy útil, en razón de que sirve para ofrecer retroalimentación al empleado.

➤ **Método de Categorización**

El evaluador al aplicar este método coloca a sus empleados en varias categorías de desempeño en una escala de mejor a peor. En general, este método pone en evidencia que un grupo de empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. La ventaja de este método radica en la facilidad de administración y explicación.

➤ **Método de administración por objetivos**

Implica la disposición de metas medibles y específicas con cada empleado y posteriormente la revisión periódica del progreso logrado

➤ **Métodos mixtos**

Una combinación de cualquiera de los métodos anteriores es muy utilizada en organizaciones que se caracterizan por la complejidad de los cargos.

Etapas del proceso de evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones debe ser el producto del desarrollo de las siguientes etapas importantes:

Primera Etapa:

En esta primera etapa es preciso identificar de manera objetiva:

- a. Los compromisos y resultados que deben cumplirse en el ejercicio de un cargo durante un periodo de tiempo determinado, acorde con las funciones y responsabilidades.
- b. Las condiciones necesarias para su desarrollo se identifican, precisan, definen y establecen en los formatos que defina la organización.

Segunda etapa

La evaluación del desempeño en las organizaciones se debe enfocar a los objetivos fijados y apoyados con las políticas de la empresa. La empresa debe desarrollar a través del área de Recursos Humanos un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, y la descripción de las funciones y responsabilidades así:

- a. Evaluación del desempeño para cargos operativos (personal calificado, personal no calificado)
- b. Evaluación del desempeño para empleados administrativos con o sin personal a cargo (gerentes hasta supervisores)

En esta etapa se califica la conducta laboral y se debe valorar el conjunto de habilidades y destrezas de cada empleado. El coordinador o supervisor inmediato se debe encontrar en la mejor posición para realizar la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño para cargos operativos se debe hacer para los cargos identificados como tal, según las funciones y responsabilidades por área y debe estar a cargo de los coordinadores y supervisores.

A los factores se les debe asignar un porcentaje de 1 a 100 dependiendo del grado de importancia en el desempeño del cargo, la distribución de los porcentajes debe ser responsabilidad del área de gestión humana de acuerdo al valor que cada organización dé a los factores definidos.

Para las empresas de seguridad privada consideramos importantes la evaluación de los siguientes factores:

Responsabilidad: Hace referencia a la dedicación a las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.

Compromiso Institucional: Asume y trasmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.

Relaciones interpersonales: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.

Iniciativa: Resuelve los imprevistos de su trabajo, y mejora los procedimientos.

Flexibilidad: Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

Cooperación: Hace referencia voluntad para cooperar, la ayuda que presta a sus compañeros, la manera de acatar órdenes.

Autocontrol: Mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante provocaciones, oposición, u hostilidad por parte de otros, o cuando se trabaja en condiciones de constante estrés.

Orientación al cliente: Expresa un deseo de ayudar, o servir a los clientes internos y externos, de satisfacer sus necesidades y requerimientos.

La evaluación del desempeño para empleados administrativos con personal a cargo, debe ser desarrollada por gerentes y directores del departamento, en base a factores previamente establecidos, entre otros:

Conocimientos para ejercer el cargo: Se refiere a los conocimientos (técnicos y operativos), información y habilidades para la realización del trabajo en forma eficiente definido en el perfil del manual de funciones y responsabilidades. Es un factor importante y básico para ejercer el cargo.

Calidad y presentación del trabajo: Se refiere a la efectividad en el desempeño de su trabajo comparada con la normalmente exigida en el perfil del cargo descrito en el manual de funciones y responsabilidades.

Cantidad de trabajo: Es el volumen de trabajo que desarrolla el empleado comparado con lo normalmente se exige en el cargo, cumpliendo en forma efectiva y oportuna según los conocimientos del mismo.

Puntualidad: Referido cumplimiento de los horarios establecidos según reglamentación interna de la empresa, entrega de informes y trabajos en forma oportuna.

Planeación y organización: es la habilidad del empleado para estructurar información, prever necesidades, fijar objetivos, programar el trabajo y las responsabilidades utilizando los recursos necesario en forma óptima tendientes a minimizar costos.

Relaciones interpersonales: tiene que ver con la habilidad para trabajar con y a través de otras personas de manera cordial, coordinada y como un todo, estableciendo formas efectivas de comunicación con todas las personas, dentro y fuera de la empresa, con mentalidad de servicio y colaboración.

Delegación y control: el personal de dirección y supervisión debe tener la capacidad suficiente para guiar las actividades del personal a cargo, hacia los objetivos propuestos mediante el ejercicio del liderazgo, la delegación de funciones y su control adecuado, manejo de la motivación, la adecuada comunicación hacia arriba y hacia abajo y la capacitación.

Dominio y control de sí mismo: Capacidad que debe tener el funcionario para manejar en forma tranquila y hábil situaciones difíciles y estresantes, sin perder el control de las emociones, el respeto por los demás y por sí mismo, logrando así un equilibrio permanente en el desarrollo de sus funciones.

Comunicación: Es la capacidad para recibir y transmitir informaciones de manera precisa, oportuna, efectiva y transparente. El empleado debe tener la disposición para relacionarse en forma permanente con las demás áreas facilitando el trabajo en equipo.

Liderazgo: El liderazgo es la habilidad del funcionario en la motivación y uso adecuado de la autoridad del personal bajo su dirección. El factor destaca la capacidad de dirección del empleado con sus subordinados y es una de las herramientas gerenciales.

Presentación personal: Es un factor importante y tiene que ver con la imagen y aspecto que proyecta a los demás, en cuanto a condiciones de orden, limpieza, armonía, organización del personal y del puesto de trabajo.

Tercera Etapa

En esta etapa con la información obtenida, es aconsejable realizar un control y seguimiento del desempeño, pues de la utilización de la retroalimentación permitirá realizar planes de mejoramiento, y por ende una mejora en la gestión del talento humano.

La información obtenida debe comunicarse al empleado, mediante una entrevista, en la que se le debe proporcionar la información de las deficiencias en el desempeño para que el empleado procure el cambio, por sí solo.

En general en esta etapa, se debe valorar y apreciar el potencial de desarrollo del empleado, y se debe establecer un plan de acción por parte del responsable de Recursos Humanos que permita:

- Mantener o reforzar fortalezas y aciertos dados en la conducta laboral.
- Corregir aspectos débiles o desaciertos observados en el desempeño del cargo.
- Tomar decisiones acerca de casos problemáticos y las acciones a seguir en relación a éstos.

Es muy importante considerar que , en el proceso de evaluación de desempeño independiente del nivel administrativo en el que se encuentre el evaluado, es preciso que haya un proceso de comunicación entre el evaluador y el evaluado, en el que el primero manteniendo un tono alentador , amistoso y diplomático comunique al evaluado los aspectos negativos que

requieren mejora, logrando en él en primera instancia una voluntad de escuchar y luego reflexionar , situación que posibilitará el cambio de actitud al no sentirse juzgado ni culpable.

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

Recursos humanos

En el desarrollo de la investigación se contó con la participación de la totalidad del personal que labora en la empresa de Seguridad Privada “Safeguard Cia. Ltda.” tanto del área administrativa como operativa.

Recursos materiales

En el desarrollo de la investigación se utilizaron materiales como:

- Material bibliográfico
- Material de oficina
- Computadora- Internet
- Fichas bibliográficas

Métodos

La presente investigación precisó de la utilización del **Método Científico**, definido como “el procedimiento riguroso que la lógica estructura como medio para la adquisición del conocimiento.”

Este método posibilitó al investigador organizar en forma lógica el proceso investigativo, partiendo desde la observación empírica del campo problemático, selección del tema, planteamiento de objetivos, fundamentación teórica para la aplicación de la propuesta de valuación de puestos y evaluación del desempeño.

Método Deductivo

Es una forma de razonamiento donde se infiere una conclusión a partir de una o varias premisas. Este método permite aplicar los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.

Facilitó plantear el problema a través de la obtención de la información de manera general sobre la problemática que presentan las empresas en su organización , evaluación y valuación de puestos.

Método Histórico

Método vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia

Posibilitó la recolección de información sobre los antecedentes de la empresa. “SAFEGUARD CIA. LTDA” y su desarrollo.

Método Analítico

Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Facilito estructurar la información de cada uno de los cuadros estadísticos, de acuerdo a la investigación desarrollada; se procedió con la presentación de tablas y gráficos estadísticos, procediéndose a continuación a realizar el análisis correspondiente de acuerdo a las preguntas planteadas en la encuesta aplicada

Técnicas

Encuesta

La encuesta como técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador de acuerdo a los objetivos previamente establecidos, se aplicó a directivos y trabajadores de la empresa con el fin de obtener información relacionada con el puesto de trabajo.

Entrevista

La entrevista como técnica que permite obtener información de forma oral y personalizada, permitió al investigador obtener información para elaborar el FODA de la empresa y aspectos complementarios sobre la historia de la misma; se la aplicó a la gerente y jefe de operaciones de la empresa.

Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Nos permitió identificar los principales problemas que presenta la empresa con respecto a su organización.

f. RESULTADOS

INFORMACION BASE

La presente información se obtuvo del procesamiento de la encuesta aplicada a todos los funcionarios y empleados de la Compañía de Seguridad y vigilancia privada Safeguard Cia. Ltda.

La población encuestada estuvo constituida por 72 guardias, 5 supervisores y 5 funcionarios.

Para la elaboración del FODA de la empresa nos servimos de la información proporcionada por la Srta. Gerente y el Sr. Jefe Operativo, en sus respuestas a la entrevista desarrollada, constan en el mismo problema detectado mediante observaciones del investigador.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD SAFEGUARD CIA. LTADA.

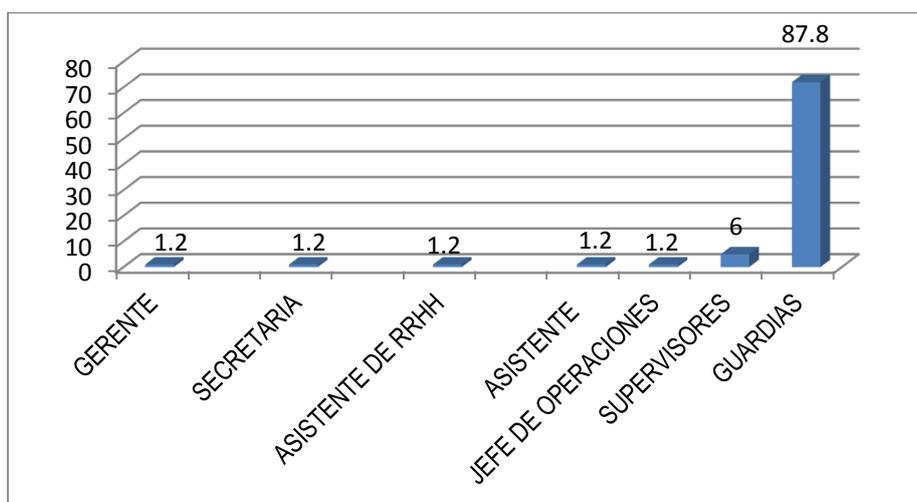
1. ¿Qué cargo desempeña Usted en la Compañía de Seguridad Safeguard?

Tabla N°4

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
GERENTE	1	1.2%
SECRETARIA	1	1.2%
JEFE DE RRHH	1	1.2%
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1.2%
JEFE DE OPERACIONES	1	1.2%
SUPERVISORES	5	6%
GUARDIAS	72	87.8%
TOTAL	82	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Compañía Safeguard
Elaboración: Juan Méndez

Gráfico N°1



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los datos del gráfico el 87.8% de los trabajadores de la empresa de seguridad privada Safeguard está constituida por el personal que desempeña el puesto guardia; el 6% del personal desempeña el puesto de supervisor, en los demás puestos de trabajo el 1.2% representa el área administrativa de la empresa.

ANÁLISIS: La mayoría de talentos humanos de Safeguard desempeña sus labores en el área operativa, ellos representan la imagen de la empresa, debiendo existir una revalorización del trabajo desarrollado su esfuerzo debe verse compensado con una remuneración justa, la valuación de puestos es una exigencia impostergable.

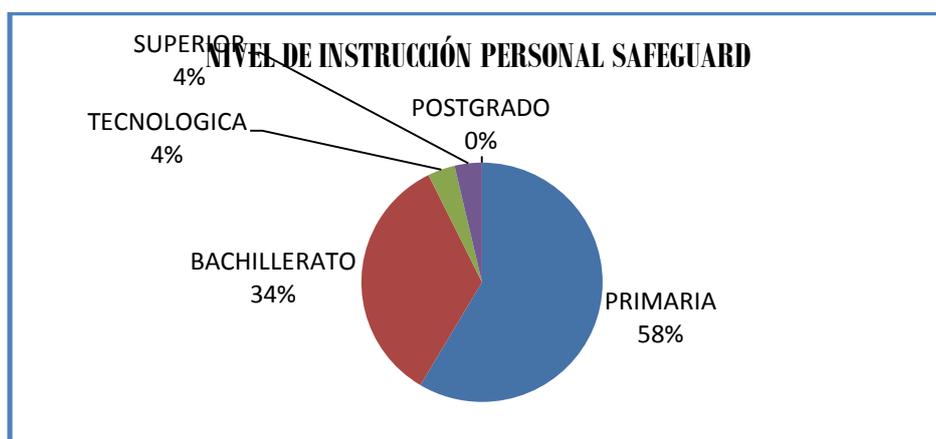
2. Indique el nivel de instrucción educativa que Ud. posee

Tabla N°5

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRIMARIA	48	58 %
BACHILLERATO	28	34 %
TECNOLÓGICO	3	4 %
TITULO UNIVERSITARIO	3	4 %
POST.GRADO	-	
TOTAL	82	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Compañía Safeguard
Elaboración: Juan Méndez

Gráfico N°2



INTERPRETACIÓN: Se puede apreciar que el 58% del personal tiene instrucción básica, concordando con el gráfico anterior corresponde a la mayoría del personal operativo; dentro de este mismo personal encontramos que un 34% presenta un nivel de instrucción de bachillerato y un 4 % nivel tecnológico; el 4% del personal que ostenta instrucción superior corresponde a puestos administrativos.

ANÁLISIS : Es evidente que el personal operativo no cumple con los requisitos mínimos de nivel educativo que demanda la Ley de Educación que exige por lo menos para desempeñar cualquier tipo de trabajo el título de bachiller , muestra clara que en la empresa no se han desarrollado procesos de selección de personal , y que en los puestos no se considera el perfil del candidato.

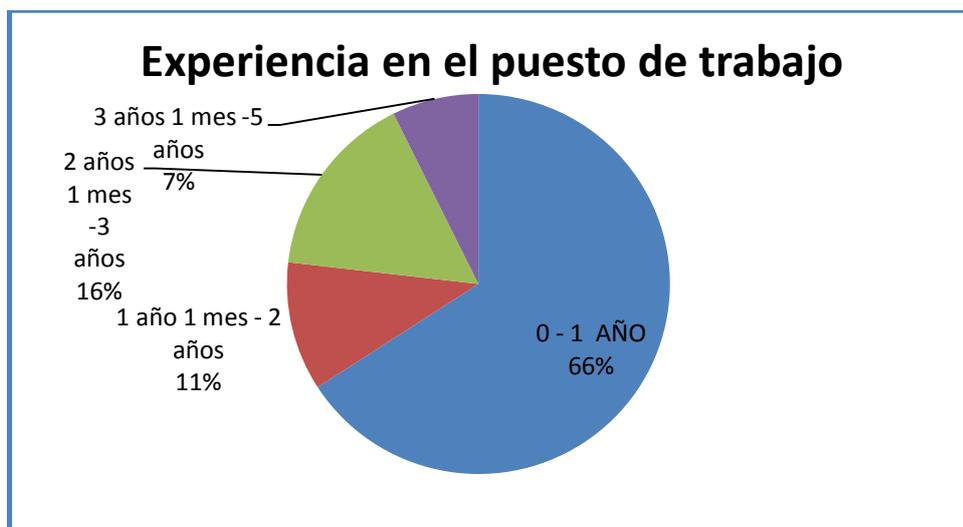
3. ¿Indique cuál es el tiempo de experiencia que Ud. tiene en su puesto de trabajo ?

Tabla N°6

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 a 1 Año	54	66%
1 año 1 mes a 2 años	9	11%
2 años 1 mes a 3 años	13	16%
3 años 1 mes a 5 años	6	7%
TOTAL	82	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Compañía Safeguard
Elaboración: Juan Méndez

Gráfico N°3



INTERPRETACIÓN: Se puede observar, de acuerdo a los datos de la encuesta que la mayoría de los talentos humanos en los porcentajes de 66 % unido al 11% no cumplen con un mínimo requerido de experiencia en el puesto de trabajo, correspondiendo al personal operativo; solamente un 16% del personal tiene una experiencia de trabajo en la empresa de 2 a 3 años ; en menor porcentaje 7% del personal ha permanecido en sus labores por más tiempo.

ANÁLISIS: La experiencia es un factor fundamental en las empresas de seguridad privada , sin embargo la realidad demuestra que en Safeguard el personal operativo no cumple con lo mínimo requerido, lo que pone en evidencia que no se realiza la selección y contratación de personas con el perfil requerido para el cargo.

4. En el cumplimiento de sus funciones Ud. responde por :
 Su propio trabajo () Por el trabajo de su equipo () Trabajo del departamento () Trabajo de su dirección ()

Tabla N°7

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Propio trabajo	72	88%
Trabajo de su equipo	5	6%
Trabajo del departamento	4	5%
Trabajo de su dirección	1	1%
TOTAL	82	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Compañía Safeguard
 Elaboración: Juan Méndez

Gráfico N°4



INTERPRETACION: La responsabilidad personal por su propio trabajo en un porcentaje del 88% corresponde a la mayoría de personal, representado por el personal operativo ; en un 6% del personal responde por el trabajo de su equipo situación relacionada con los supervisores ; 5% responde por el trabajo del departamento (área administrativa ; 1% responde por trabajo de dirección , (área ejecutiva)

ANÁLISIS: La responsabilidad personal por su propio trabajo recae en los guardias de seguridad, ellos representan la imagen de la empresa , y sobre los que debe estar centrados todos los esfuerzos de la organización para

capacitarlos , brindarles un ambiente propicio de trabajo , y sobre todo remunerarlos con justicia por la labor que desempeñan

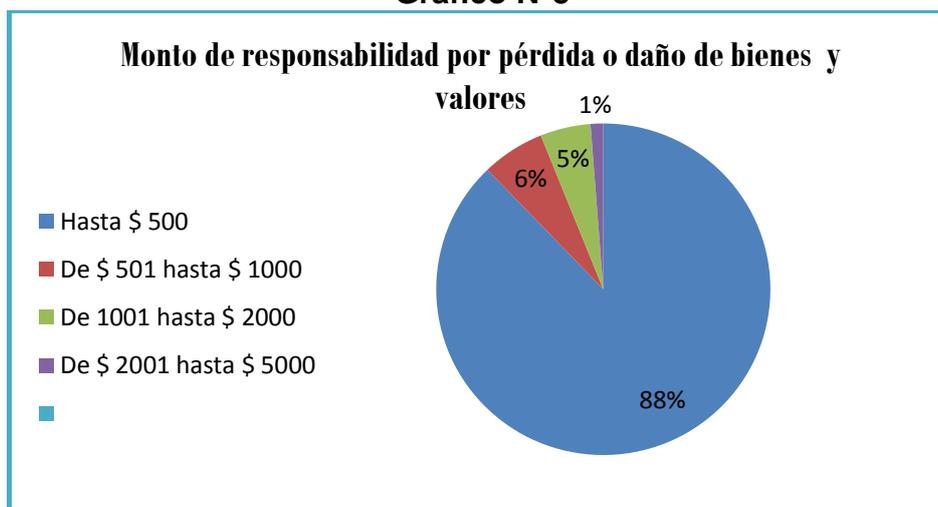
5. Señale el monto (dinero) que Ud. responde en caso de pérdida o daño de bienes y valores bajo su responsabilidad.

Tabla N°8

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Responde hasta \$ 500	72	88%
Responde de \$ 501 hasta \$ 1.000	5	6%
Responde de \$ 1001 hasta \$ 2.000	4	5%
Responde de \$ 2001 hasta \$ 5.000	1	1%
TOTAL	82	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Compañía Safeguard
Elaboración: Juan Méndez

Gráfico N°5



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los datos, el 88% del personal responde por el monto mínimo de \$ 500 dólares; 6% responde hasta el máximo de \$ 1000; dólares; 5 % de los trabajadores hasta el monto de \$ 2000 dólares; y solamente el 1% responde hasta los \$ 5000 dólares.

ANÁLISIS: Si bien el personal operativo en la práctica desarrolla las acciones de seguridad para bienes y valores, sin embargo su responsabilidad por pérdida o daño en la custodia de bienes y valores es de un mínimo

deducible; en la gerente de la empresa se encuentra centrada toda la responsabilidad del servicio que presta la empresa.

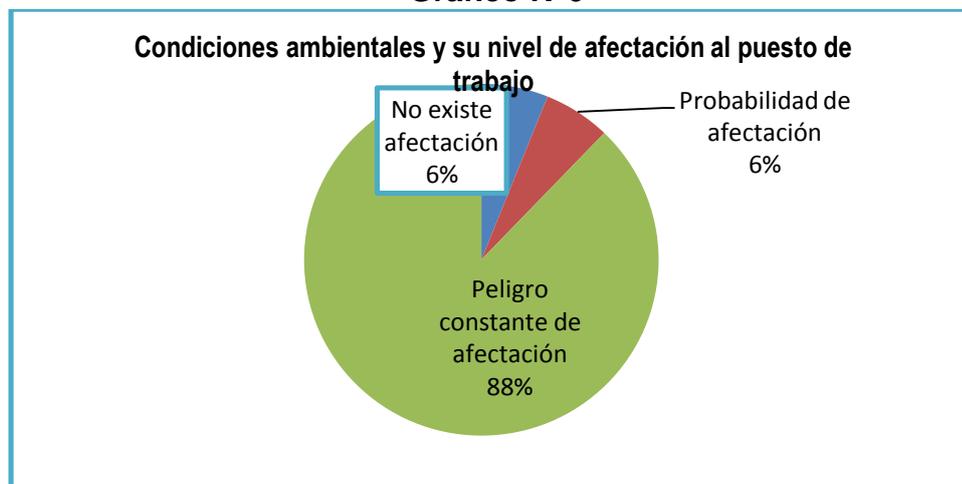
6. ¿Señale en qué nivel las condiciones ambientales en las que realiza su labor en la compañía pueden afectar a su salud?

Tabla N°9

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No existe afectación	5	6%
Eventualmente puede ser afectado	5	6%
Está en constante peligro de afectación	72	88%
TOTAL	82	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Compañía Safeguard
Elaboración: Juan Méndez

Gráfico N°6



INTERPRETACIÓN: Se puede apreciar que la mayoría del personal que labora en la empresa 88% que corresponde al personal operativo tiene la percepción que las condiciones ambientales en las que desarrollan sus labores representan un constante peligro para su salud, el 6% de los trabajadores considera que las condiciones ambientales representan para ellos una probabilidad de afectación, con igual porcentaje 6% del personal no percibe afectación del medio ambiente.

ANÁLISIS: Es evidente que al personal operativo el medio ambiente en el que desarrolla sus labores representa un constante peligro de afectación para su salud , el trabajar en horarios especiales que alteran su reloj biológico , muchas veces a la intemperie en condiciones atmosféricas adversas , deberían ser tomadas en cuenta para una valoración del puesto , y por lo tanto una revisión de su sueldo de trabajo .

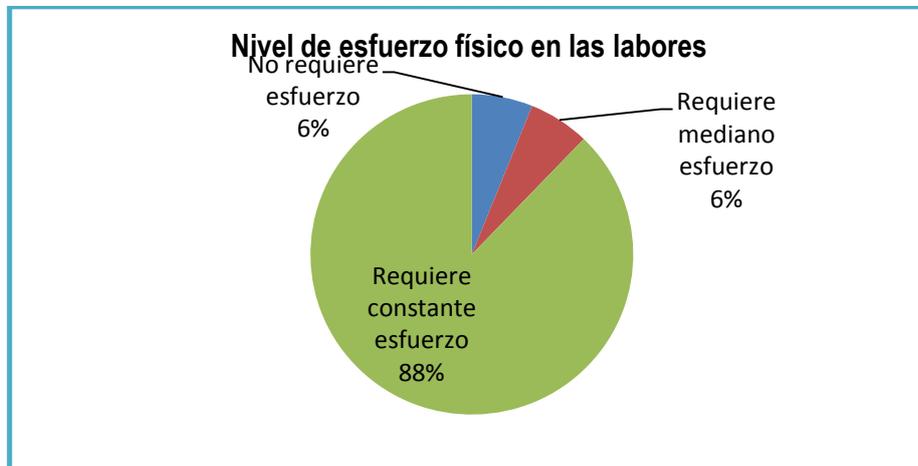
7. ¿Qué nivel de esfuerzo físico requiere la labor que Ud. desempeña?

Tabla N°10

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No requiere esfuerzo	5	6%
Requiere mediano esfuerzo	5	6%
Requiere constante esfuerzo	72	88%
TOTAL	82	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Compañía Safeguard
Elaboración: Juan Méndez

Gráfico N°7



INTERPRETACIÓN: El 88% del personal de la empresa expresa en la encuesta que su labor requiere de constante esfuerzo físico relacionado a la labor que desempeña , identificándose en ello al personal operativo ; el 6% expresa que requiere mediano esfuerzo (personal de supervisión) ; en igual porcentaje no requiere esfuerzo su labor (personal administrativo)

ANÁLISIS: El personal operativo de una empresa de seguridad privada está sometido diariamente a un constante esfuerzo físico, el hecho de permanecer de pie durante su jornada de trabajo, mantenerse despiertos en horario especiales, centrada la atención y agudeza visual ante posibles situaciones imprevistas , entre otras dan cuenta del esfuerzo que desarrollan.

8. Considera Usted que en su trabajo se pueden presentar situaciones de riesgo, o peligro?

Tabla N°11

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No está en riesgo	5	6%
Eventualmente está en riesgo	5	6%
Está en posibilidad de peligro o riesgo	72	88%
TOTAL	82	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Compañía Safeguard
Elaboración: Juan Méndez

Gráfico N°8



INTERPRETACION: De igual manera la mayoría del personal, (operativo) 88% considera que en su labor está en posibilidad de peligro o accidentes, 6% de trabajadores tiene la percepción que eventualmente está en riesgo (personal de supervisión) , 6 % expresa que no está en riesgo ((personal administrativo)

ANÁLISIS: Es evidente que en una empresa de seguridad privada, la labor que desempeña el personal operativo diariamente se ve enfrentada a la posibilidad de riesgos que los puedan afectar tanto física como psicológicamente, este factor debe ser tomado muy en cuenta dentro de una valuación de puestos.

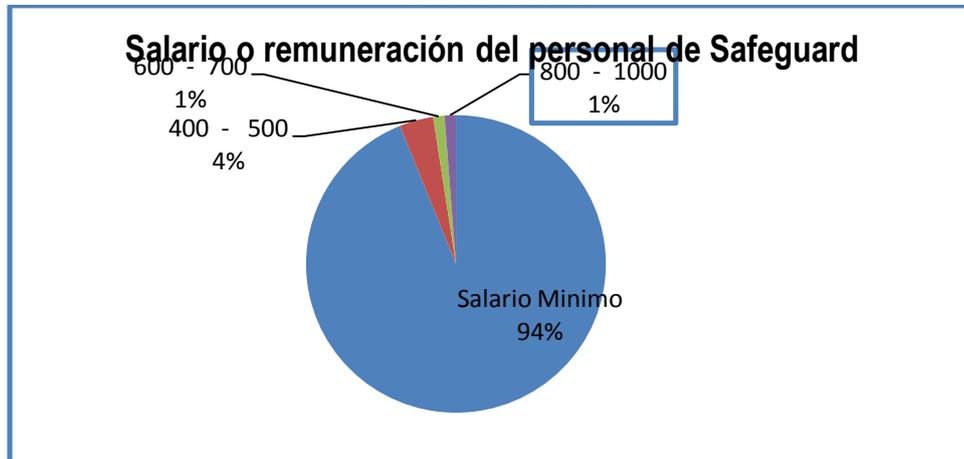
9. ¿Identifique en la siguiente escala la ubicación del monto del salario o remuneración que Usted percibe por su trabajo en la compañía Safeguard?

Tabla N°12

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
340 Salario Mínimo	77	94%
400 - 500	3	4%
600 - 700	1	1%
800 - 1000	1	1%
TOTAL	82	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Compañía Safeguard
Elaboración: Juan Méndez

Gráfico N°9



INTERPRETACIÓN: Se puede apreciar que el 94% del personal que la labora en la empresa Safeguard se encuentra percibiendo el monto correspondiente al salario mínimo vital (340 dólares, más beneficios de ley), el 4% del personal percibe una remuneración entre 400 y 500 dólares, el 1%

percibe una remuneración entre 600 y 700 dólares, con igual porcentaje percibe una remuneración entre 800 y 1000 dólares por sus labores.

ANÁLISIS: Los sueldos en Safeguard se encuentran homologados: para el área operativa: guardias y supervisores, sin distinguir el puesto ni las funciones perciben como sueldo un salario mínimo vital, más beneficios de ley, se exceptúa el sueldo del Jefe Operativo cuyo monto alcanza a \$ 700; en el área administrativa, de igual manera sin distinción de cargo o, funciones 400 dólares; en el área ejecutiva, la gerente percibe \$ 1000, más beneficios de ley. Evidencia de la necesidad de un ajuste salarial.

10. Considera Usted que debería existir una valoración de su puesto de trabajo en relación con el salario o la remuneración que percibe?

Tabla N°13

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	78	95%
NO	4	5%
TOTAL	82	100%

Fuente: Encuesta a empleados de Compañía Safeguard
Elaboración: Juan Méndez

Gráfico N°10



INTERPRETACIÓN: La gran mayoría del personal de la empresa, 95% considera que debe existir una valoración de su puesto de trabajo en relación con el salario o remuneración que percibe; el 4% del personal no está de acuerdo con dicho proceso.

ANÁLISIS: Es evidente que la gran mayoría del talento humano de la empresa no se encuentra de acuerdo con el sueldo que percibe, por lo tanto expresa su deseo que su trabajo sea valorado y remunerado de acuerdo a las funciones que desarrollan, la valuación de puestos será una herramienta clave en sus aspiraciones.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA SAFEGUARD CIA. LTADA.

1. Nombre

Ana Sofía Herrera

2. Hace que tiempo está a cargo de la empresa

Como gerente de la empresa llevo cuatro años

3. Cuándo se fundó la empresa

Se fundó el 15 de Julio de 1997, por el Sr. Segundo Iván Barahona López, Galo Amable Vascones Pazmiño y José Bolívar Castillo Mejía.

4. Qué objetivos tiene a corto, mediano y largo plazo con respecto a la empresa

Como gerente creo que el objetivo primordial es que la empresa es brindar un servicio de calidad a nuestros clientes. Luego como empresa siempre tenemos el objetivo de seguir creciendo con nuevas estaciones de operaciones en otras provincias del país. Como un objetivo a largo plazo estamos en análisis de implementar el servicio de transporte de valores, lo que requiere una fuerte inversión a largo plazo.

5. ¿Cuáles son los valores institucionales que guía el accionar de Safeguard?

Los valores institucionales son: Compromiso, excelencia, espíritu de servicio y responsabilidad social.

6. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa?

Guardianía personal

Guardianía empresarial

Guardianía domiciliaria

7. Desde su punto de vista ¿cuáles son las fortalezas de la empresa?

La empresa tiene posicionamiento en el mercado, está en crecimiento constante, tiene Experiencia en brindar servicios de seguridad, posee equipamiento e instalaciones propias, tiene clientes de diferentes clases, cobra precios razonables, presta servicios en otros cantones y sobre todo obtuvo certificación de calidad de servicio al cliente ISO 9001.

8. ¿Qué oportunidades se le presenta a la empresa en el mercado?

Yo, encuentro oportunidades en la demanda de los servicios de seguridad privada en el país y en nuestra ciudad, también en la posibilidad de abrir sucursales en otras ciudades, existe la posibilidad de trabajar con constructoras, arquitectos, grandes cadenas de almacenes, empresas públicas, cada día el mercado nos presenta nuevas tecnologías para seguridad privada, sin dejar de lado el aumento de la delincuencia en el país, y la ciudad de Cuenca crece a un ritmo acelerado. Existiendo proyectos habitacionales, nuevas empresas, almacenes, etc. A los que podemos servir.

9. ¿Cuáles en su criterio son las debilidades y amenazas de la empresa?

Entre las debilidades que yo encuentro están: Falta de publicidad y marketing, considero que no hemos actualizado nuestra cartera de servicios para estar acorde con los requerimientos actuales de los clientes. Cambios constantes

en el personal de guardias. Entre las amenazas debemos tomar en cuenta que existen gran cantidad de competidores, hasta internacionales.

10. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la empresa con los clientes?

Como principal problema con respecto a los clientes considero que piden siempre más de lo que la empresa puede brindar ya sea en el tiempo de servicio o a su vez en el precio ya establecido.

11. ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal de la empresa?

En lo que respecta a seguridad personal se capacita al personal cada seis meses tema de seguridad.

12. ¿Existe en la empresa un Manual de funciones que detalle las tareas de cada uno de los puestos de trabajo?

No. Lo que existe es un organigrama funcional, aquí en la empresa hemos formado un equipo de trabajo, todos saben las tareas que deben realizar.

13. Qué opina ud. sobre la valoración de puestos de trabajo en la empresa ?

Es muy bueno, ya que valorando los puestos nos ayudaría a organizarnos de mejor manera y colaboraría para el buen funcionamiento de la misma.

14. ¿Cómo dirige su empresa (liderazgo), cómo toma las decisiones?

El estar a cargo de una empresa importante como es SAFEGUARD CIA LTDA, me ha enseñado que el liderazgo es importante ya que de eso depende mucho el buen funcionamiento de la empresa.

Para tomar una decisión importante para la empresa siempre la coordinamos con los demás departamentos.

15. ¿Se ha implementado en la empresa un proceso de evaluación del desempeño del talento humano?

Al respecto, los supervisores son los encargados de presentar un informe sobre el desempeño del personal de guardias comunicando las novedades.

ANÁLISIS: Los datos proporcionados por la Srta. Gerente de la empresa privada Safeguard posibilitaron al investigador diagnosticar la situación de la empresa mediante la técnica del FODA, debiendo acotarse que la misma debió complementarse con las observaciones realizadas en la visita a la misma.

Se puede anotar que la entrevistada realiza ante todo su gestión en el área de administración de la empresa, sus tareas están dirigidas netamente al personal administrativo, delegando la gestión del talento humano del área operativa al Jefe Operativo por sus conocimientos y experiencia con el personal.

Bajo el criterio de trabajar en equipo se puede observar, que la empresa adolece en el plano organizativo de la principal herramienta que es el Manual de Funciones, razón por la que en departamentos de importancia fundamental se encuentran contratados auxiliares que no cumplen con el perfil que el cargo requiere.

En la empresa no se han realizado procesos de valuación de puestos, dando como resultado que los sueldos que percibe el talento humano son homogéneos en las áreas, sin distinción alguna en base de las funciones que desempeñan.

Otro aspecto de importancia que se puede detectar, es que la empresa no realiza un proceso de evaluación del desempeño del talento humano, limitándose a considerar los informes que presentan los supervisores, previo al pago de la remuneración correspondiente, sobre todo del personal del área operativa.

En general se puede deducir que la empresa de seguridad privada Safeguard, presenta falencias en el plano organizativo, razón por la que llama la atención, la obtención de una certificación de calidad , pues si bien existe el diploma que da fe de dicha certificación, no se pudo acceder a los documentos que demuestren el proceso de evaluación de la empresa que demuestren el cumplimiento de estándares de desempeño en el área de seguridad privada.

ENTREVISTA AL JEFE OPERATIVO DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA SAFEGUARD CIA. LTADA.

1. Nombre

Edison Barbecho

2. ¿Qué grado militar Ud. posee?

Soy Sargento en servicio pasivo

3. ¿Cuántos años labora en la empresa?

En la empresa estoy un poco más de cinco años

4. ¿Qué funciones Ud. desempeña en la empresa?

Mi puesto principal es de Jefe Operativo, pero también colaboro y soy responsable del departamento de Recursos Humanos y la Supervisión general del personal operativo (supervisores y guardias), que laboran para para la compañía.

5. ¿Cómo responsable del departamento de Recursos Humanos cuál es el personal por el que Ud. responde?

Yo manejo todo lo relativo al personal de guardias.

6. Desde su punto de vista ¿cuáles son las fortalezas de la empresa con respecto a los Recursos Humanos (guardias)?

Pagos puntuales y de acuerdo a la ley de las remuneraciones a los empleados, y la buena comunicación y compañerismo entre los integrantes de la empresa.

7. ¿Qué oportunidades presenta la empresa a sus talentos humanos?

Como oportunidades encuentro que en la empresa existe comunicación y dialogo, que permite muchas veces la comprensión de situaciones particulares y superación de problemas. También el personal de guardias obtiene capacitación por parte de las Fuerzas Armadas y del programa GYPASEC.

8. ¿Cuáles son en su criterio las debilidades y amenazas de los Recursos Humanos a su cargo?

Las debilidades que veo son que la mayoría de guardias que entran en la empresa , lo hacen por su situación económica , no tienen vocación , no conocen el trabajo que van a realizar , no están contentos con el sueldo y el trabajo les cansa por el horario , el ambiente y los peligros que enfrentan .

En cuanto a las amenazas los guardias generalmente duran poco en el trabajo porque cuando ven un mejor sueldo abandonan la empresa

9. ¿De qué manera se realiza el proceso de capacitación del personal de guardias de la empresa?

Para la capacitación de los guardias recibimos el apoyo de personal militar, pero antes de eso se les prepara con una charla , se les proyecta videos del trabajo que van a realizar y posteriormente los militares les instruyen de manera directa, para el cargo a desempeñar.

10. ¿Existe en la empresa un Manual de funciones que le permitan a Ud. detallar las tareas de cada uno de los guardias?

Mi experiencia como militar y mis conocimientos me permiten explicarles con claridad lo que tiene que hacer cada guardia, lo que deben evitar y algunos consejos que les van a servir.

11. ¿En el proceso de selección del personal de guardias se toma en cuenta el perfil del candidato para el trabajo a desempeñar?

Las necesidades de personal de guardia son permanentes en la empresa, de allí que se pasa por alto muchos de los requisitos.

12. ¿Considera Ud., que los puestos de trabajo en el área operativa están debidamente remunerados en comparación con otros puestos de la empresa?

No, porque los que trabajan en el área administrativa reciben mejor sueldo, a pesar de que trabajan menos y no están expuestos a peligros como en el área operativa.

13. Qué factores deberían ser tomados en cuenta en la valuación de puestos del área operativa?

Nos ayudaría mucho, que se valorara las condiciones ambientales en que los guardias sobretodo desempeñan su trabajo, el esfuerzo que realizan y los riesgos a que están expuestos.

14. ¿Se evalúa el desempeño de los guardias en el trabajo?

Sabemos si cumplen o no las tareas y demás novedades a través de los informes que presentan los supervisores mensualmente, previo al pago del sueldo. Además existe un problema que los guardias permanecen muy poco tiempo en su trabajo, generalmente cuando encuentran un trabajo con mejor sueldo abandonan la empresa.

15. ¿Se ha elaborado en el departamento que Ud dirige un manual de operaciones que guie a los guardias en los procedimientos específicos que deben realizar en cada puesto de trabajo?

No, los guardias para trabajar en sus puestos, reciben instrucciones claras, y si tienen alguna duda, se les aclara en el momento.

ANÁLISIS:

La entrevista al Jefe Operativo evidencia la realidad de la empresa, puesto que la mayor responsabilidad recaen sobre él, que actúa como responsable de tres áreas fundamentales: Recursos Humanos, Jefe Operativo y Supervisor General.

Se puede constatar que es la persona con mayor conocimiento, posee destrezas y habilidades que las ha ido desarrollando a través de sus años de servicio que presto al Ejército Ecuatoriano.

En sus respuestas se puede anotar que es la persona de mayor antigüedad en la empresa, sin embargo cumple su trabajo acomodándose a las circunstancias,

Se puede deducir que en la empresa no se cumplen procesos fundamentales de reclutamiento, selección inducción, esta última centrada en la instrucción práctica con el apoyo de la Fuerzas armadas.

Como jefe operativo no se ha establecido un Manual de operaciones, herramienta fundamental con normas y procedimientos específicos de la labor que deben desempeñar, lo que permite deducir que los guardias desempeñan sus funciones de manera general de acuerdo a su grado de comprensión de lo que se les explica.

Se detecta que la empresa improvisa en los puestos de trabajo principalmente de guardias a personas que no cumplen con el perfil adecuado, se pasa por alto requisitos mínimos, la encuesta confirma que el 58% del personal operativo posee un nivel educativo de primaria, no tienen experiencia en el

cargo, ni tampoco vocación de servicio ni compromiso ,que unido a los bajos sueldos explicaría el alto porcentaje de rotación.

Como Jefe Operativo, está consciente de la necesidad de valoración de los puestos de trabajo que sería una forma de corregir injusticias con los que más trabajan y reciben un menor sueldo.

De sus palabras, pudimos fundamentar los factores que se incluirán en la propuesta de valuación de puestos en la empresa, referidos a condiciones ambientales, esfuerzo físico, riesgos.

g. DISCUSIÓN

La presente investigación se planteó como objetivo general “Efectuar una propuesta de Valuar los puestos de trabajo por puntos y evaluación del desempeño del talento humano de la empresa SAFEGUARD CIA. LTDA. de la ciudad de Cuenca”.

En su primera parte la valuación de puestos de trabajo por puntos, implicó un acercamiento a la realidad organizativa en la que se desenvuelve esta empresa, encontrando profundas falencias en su organización y estructura, producto de la improvisación en los puestos de trabajo de personas que no cumplen con el perfil adecuado, que se multiplican en tareas y funciones de diferentes áreas, situación que implicó partir de la elaboración de un Manual de Funciones, herramienta básica que especifica las actividades de cada puesto de trabajo, convirtiéndose así en una base que detallada las funciones y actividades a ser cumplidas por cada miembro de la compañía y la forma en la que las mismas deberán ser realizadas.

Los objetivos específicos planteados fueron los siguientes:

1. “Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa”

Para el cumplimiento de este objetivo, nos fue válida la entrevista realizada a la Srta. Gerente de la empresa y al Sr. Jefe Operativo, en base a sus respuestas se aplicó la técnica del FODA, el mismo que consta en la propuesta de la presente tesis, complementado con observaciones del investigador en sus visitas a la empresa, y su experiencia en labores de seguridad, cabe anotar que no se pudo constatar en el departamento de Recursos Humanos, un archivo actualizado de los empleados: con solicitud de trabajo, historial del trabajador, y documentos que lo acrediten, ni tampoco un informe de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de los trabajadores de la empresa. Se pudo observar también que la mayoría de documentación se encuentra en la secretaría y tienen carácter de privados, no existiendo el permiso para acceder a ellos.

2. “Definir la metodología para la elaboración de la propuesta de valuación de puestos a aplicar ”

Se definió para la propuesta, el método de valuación de puestos por puntos que permite una evaluación cuantitativa de los puestos sobre la base de factores o subfactores seleccionados , a los que se asignan valores numéricos o puntos , lo que nos permite obtener un valor total, constituido por la suma de dichos valores. Cabe anotar que para el cumplimiento de este objetivo, el autor en la propuesta procedió a elaborar una descripción de los puestos , documento que puede ser utilizado a futuro por la empresa, en la selección del personal .En la propuesta se encuentran desarrolladas cada una de las fases de dicho método.

3. Recolección de datos mediante una encuesta y observación directa

La encuesta aplicada a los talentos humanos de la empresa fue aplicada con un cuestionario previamente elaborado y validado por la Gerente , una vez procesado con técnicas estadísticas , interpretado y analizado pusieron en evidencia los siguientes resultados:

En la empresa el 93.8% de los talentos humanos laboran en el área operativa (72 guardias, 5 supervisores) y el 6% en el área administrativa, cabe anotar que por economía de personal y conveniencia de la empresa en el área administrativa existe un auxiliar en el departamento de Recursos Humanos , un asistente administrativo , un asistente contador , y que se han fusionado tres departamentos bajo la responsabilidad de una sola persona : Jefatura de operaciones , Departamento de Recursos Humanos y Supervisión.

En cuanto al nivel educativo el 58% de los talentos humanos poseen instrucción primaria; 34% bachillerato; 4% nivel tecnológico y solamente el 4% instrucción superior. Esta situación es una clara muestra que, en la empresa las delicadas funciones de seguridad privada se encuentran en manos de personas que ni siquiera cumplen con un requisito que demanda un empleo de cualquier naturaleza el título de bachiller.

Con referencia a la experiencia factor muy importante en una empresa de seguridad privada el 66 % del talento humano del área operativa carecen de experiencia para la labor que desempeñan; solamente un 16% del personal tiene una experiencia de trabajo en la empresa de 2 a 3 años ; en menor porcentaje 7% del personal ha permanecido en sus labores por más tiempo.

En cuanto a la responsabilidad personal por su propio trabajo en un 88% , recae en los guardias de seguridad, ellos representan la imagen de la empresa , y sobre los que debe estar centrados todos los esfuerzos de la organización para capacitarlos , brindarles un ambiente propicio de trabajo , y sobre todo remunerarlos con justicia por la labor que desempeñan.

Con respecto a la responsabilidad por pérdida o destrucción de bienes y valores, cabe anotar que, si bien el personal operativo en un 88% en la práctica desarrolla las acciones de seguridad para bienes y valores, sin embargo su responsabilidad por pérdida o daño en la custodia de bienes y valores es de un mínimo deducible; en la gerente de la empresa se encuentra centrada toda la responsabilidad del servicio que presta la empresa.

En lo referente a las condiciones ambientales en que se desarrolla el trabajo de una empresa de seguridad privada, este en un 88% representa un constante peligro de afectación para su salud , al personal operativo , pues el trabajar en horarios especiales que alteran su reloj biológico , muchas veces a la intemperie en condiciones atmosféricas adversas , deberían ser tomadas en cuenta para una valoración del puesto , y por lo tanto una revisión de su sueldo de trabajo ; el 6% de los trabajadores (supervisores) considera que las condiciones ambientales representan para ellos una probabilidad de afectación, con igual porcentaje 6% del personal (área administrativa) no percibe afectación del medio ambiente.

Con respecto al esfuerzo físico, el 88% del personal de la empresa pone en evidencia en la encuesta, que su labor requiere de constante esfuerzo físico relacionado a la labor que desempeña , identificándose en ello al personal operativo ; el 6% expresa que requiere mediano esfuerzo (personal de

supervisión) ; en igual porcentaje no requiere esfuerzo su labor (personal administrativo). De hecho el personal operativo de una empresa de seguridad privada está sometido diariamente a un constante esfuerzo físico, el hecho de permanecer de pie durante su jornada de trabajo, mantenerse despiertos en horario especiales, centrada la atención y agudeza visual ante posibles situaciones imprevistas , entre otras dan cuenta del esfuerzo que desarrollan.

Otro factor de importancia a ser considerado es la posibilidad de riesgos que puedan afectar tanto física como psicológicamente al personal , de una empresa de seguridad privada en el cumplimiento de sus labores, de igual manera la mayoría del personal, (operativo) 88% considera que en su labor está en posibilidad de peligro o accidentes, 6% de trabajadores tiene la percepción que eventualmente está en riesgo (personal de supervisión) , 6 % expresa que no está en riesgo ((personal administrativo)

Un aspecto fundamental para la presente investigación y que justifica la propuesta del presente trabajo hace referencia a los sueldos que perciben por sus labores los talentos humanos de la empresa Safeguard , sienta las bases Los sueldos en Safeguard en un 94% se encuentran homologados: para el área operativa: guardias y supervisores , sin distinguir el puesto ni las funciones perciben como sueldo un salario mínimo vital , más beneficios de ley , se exceptúa el sueldo del Jefe Operativo cuyo monto alcanza a \$ 700 ; en el área administrativa , de igual manera sin distinción de cargo o, funciones 400 dólares ; en el área ejecutiva , la gerente percibe \$ 1000, más beneficios de ley. Evidencia de la necesidad de un ajuste salarial.

Finalmente la encuesta puso en evidencia que la gran mayoría del personal de la empresa, 95% considera que debe existir una valoración de su puesto de trabajo en relación con el salario o remuneración que percibe; el 4% del personal no está de acuerdo con dicho proceso.

4. Integrar un comité Valuador y Evaluador para evitar distorsiones y reparticiones inequitativas en materia de ingresos.

El cumplimiento de este objetivo se vio obstaculizado en razón de que existió la predisposición del Jefe operativo y dos guardias, sin embargo al ser comunicado el particular a la Srta. Gerente se nos explicó que no podía dar permiso a un representante del área administrativa por no disponer de tiempo, de manera que las directrices para la conformación del Comité se encuentran presentes en la propuesta de este trabajo.

5. Utilizar una técnica de medición de actitud y aptitud en una dirección única.

Este objetivo se cumplió con la elaboración de un formato de evaluación del desempeño, que puede ser utilizado a futuro por la empresa; El método que se aplicará en la evaluación del desempeño, es el de Escalas Gráficas con la utilización de puntos, este método utiliza una escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al empleado se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

6. Evaluar al personal administrativo y operativo de la empresa
7. Tabular los datos de la encuesta al personal administrativo y operativo de la empresa.

Con referencia a los dos últimos objetivos específicos, no se pudieron cumplir, en razón de que en la empresa Safeguard no existe una gestión del talento humano por competencias, no se realizan verdaderos procesos de reclutamiento y selección del personal, y la mayoría del personal operativo (guardias) al momento de la investigación no calificaban para una evaluación del desempeño, pues su tiempo de permanencia en el cargo era de pocos meses en la empresa. (Datos de la encuesta).

h. CONCLUSIONES

1. Con la presente investigación se pone en evidencia la importancia de la valuación de puestos dentro de las empresas que prestan servicios de seguridad privada, como un proceso indispensable que permita una revalorización del trabajo del personal operativo, que debe reflejarse en una remuneración justa acorde a las características del puesto.
2. La principal actividad a la que se dedica la empresa SAFEGUARD es la vigilancia privada, la cual está representada aproximadamente con el 12% en el área administrativa, y el 88% corresponde al área operativa de la misma.
3. Una de las principales falencias de Safeguard, es la improvisación de personas que no cumplen con el perfil en los puestos de trabajo, situación que atenta con la imagen de la empresa y la calidad del servicio que oferta.
4. No existe en Safeguard una revisión periódica de la descripción técnica del puesto, lo que restringe efectuar una adecuada clasificación de los mismos y salarios de trabajo de acuerdo a su nivel de importancia o su grado de complejidad, para determinar la correcta remuneración del personal.
5. El Diseño de un Sistema de valuación de puestos y evaluación del desempeño para la Compañía de Seguridad Privada SAFEGUARD , se elaboró con el fin de entregar una herramienta válida, la cual permitirá mejorar la gestión del talento humano que labora en la empresa, al mismo tiempo el mejoramiento del servicio y calidad del mismo.
6. Safeguard mantiene una organización administrativa obsoleta que aprovecha de la necesidad de trabajo de las personas, las improvisa en los puestos de trabajo y las recarga de funciones, sin que el sueldo que perciben corresponda al trabajo desarrollado.
7. La evaluación del desempeño debe ser considerada una actividad fundamental en una empresa de seguridad privada, pues está ligada a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación

del personal, procesos inexistentes en la compañía motivo de investigación.

8. Se concluye también, que al no existir un proceso de reclutamiento y selección de personal en la compañía Safeguard , esto a su vez no posibilitaría constatar el desempeño de los empleados.
9. Es urgente la necesidad de implantar en la empresa Safeguard un proceso de selección del personal de acuerdo al perfil por competencias, que permitiría a la empresa contar con personal idóneo en los puestos de trabajo y elevar la eficiencia y calidad del mismo.
10. Finalmente se concluye que la evaluación del desempeño, es un medio que permite identificar los problemas de supervisión del personal, integración del empleado a la compañía o al cargo que ocupa, elevar su grado de compromiso con los objetivos y la misión de la empresa.

i. RECOMENDACIONES

1. La valuación de puestos de trabajo para Safeguard debe ser concebido como una herramienta que facilite la gestión del talento humano, que permita apreciar y valorar más a los trabajadores, ya que ellos son lo más importante dentro de la compañía.
2. La incorporación de un sistema de evaluación del desempeño permitirá a los directivos de la empresa conocer las potencialidades del personal con que cuenta e implementar planes de desarrollo para incrementar su rendimiento y mejorar la calidad de servicio.
3. Se recomienda para Safeguard, la implementación de un sistema de selección de personal por competencias, ya que con esto se mejorará el ingreso de personal con capacidades, habilidades, que generen resultados óptimos en el servicio de seguridad privada.
4. En el proceso de selección se buscará preferir a los más idóneos, correctos, entregados a la labor de prevención y que tengan a su haber un verdadero espíritu para trabajar sin horario.
5. El personal actualmente seleccionado no cuenta con una preparación completa para el desarrollo de las funciones de Guardia de Seguridad, por tanto se sugiere elevar el perfil de cargo de acuerdo a nivel de instrucción, conocimientos específicos y necesarios del área, entre otros.
6. Se recomienda la obligatoriedad de cursos de iniciación para los futuros guardias de seguridad privada en forma completa. Como aprendizaje y destreza en el manejo de armas en la defensa personal, en artes marciales todo esto lleva consigo las destrezas de prevención para evitar el uso innecesario del armamento.
7. Se recomienda que el personal administrativo esté capacitado en el campo de Gestión por Competencias ya que ellos son las personas encargadas de informar los nuevos procesos de selección, evaluación y capacitación que Safeguard debe implementar.

**PROPUESTA DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS
Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA
SAFEGUARD CIA LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA**



SAFEGUARD

SEGURIDAD PRIVADA

Localización de la empresa

Gráfico No 11



Fuente: Mapa digital de Cuenca

Elaboración: Juan Méndez

La empresa de Seguridad Privada Safeguard Cía Ltda. Se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, en la avenida Diez de agosto 8-25 y Avenida Roberto Crespo Toral.

Foto: No 1



Fuente: Edificio de Safeguard Cía. Ltda.
Tomada por: Juan Méndez

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “SAFEGUARD CIA. LTDA”.

Descripción de la empresa

Safeguard Cía. Ltda. Se creó el 15 de julio de 1997 en la ciudad de Quito, por iniciativa de un grupo de accionistas los Sres. Segundo Iván Barahona López, Galo Amable Vascones Pazmiño y José Bolívar Castillo Mejía. Quienes ante el aumento de la delincuencia en el país fundaron la compañía, como una oportunidad para colaborar con la seguridad de personas y bienes.

Safeguard Cía. Ltda. se creó con el objetivo de que se dedicara única y exclusivamente a las actividades de seguridad privada en todos sus aspectos, prestando servicios de protección, vigilancia de personas, bienes muebles, inmuebles; así como también a las actividades de investigación, transporte y custodia de valores bajo el criterio control y supervisor de la autoridad pública correspondiente.

En el año 2004, la empresa fue vendida al Crnl. Rodrigo Cruz, quien para un mejor funcionamiento cambia de domicilio a la ciudad de Cuenca en el año 2005, con el mismo objeto de prestación de servicios de seguridad.

En el año 2012, la empresa otra vez es vendida, en este caso al Tcrnl. Luis Herrera. El mismo que pone al frente de la Gerencia General a la Srta. Ana Sofía Herrera. Siendo Esta última nombrada hija del Sr. Herrera.

Como compañía legalmente constituida responde a lo estatuido por organismos de control y regulación del sector tales como : Ministerio del Interior, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Departamento de Control y Supervisión de las Organizaciones de Seguridad Privada de la Policía Nacional, COSP (Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada) . Ministerio de Relaciones Laborales, Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Telecomunicaciones, Servicio de Rentas Internas, IESS, Cuerpo de Bomberos, entre otras.

Filosofía

Servir y proteger a todos los que necesiten de nuestros servicios

Misión

Satisfacer las necesidades de seguridad de todos nuestros clientes, desarrollando una cultura organizacional de servicio eficiente, utilizando las capacidades y condiciones humanas y tecnológicas disponibles con el fin de investigar, evaluar, prevenir y controlar todos los riesgos existentes en las personas y bienes puestos bajo nuestra protección.

Visión

Proyectar la empresa como una organización líder en el mercado de servicios de seguridad, caracterizando su desempeño con una imagen de eficiencia, confiabilidad, valores, talento humano, motivación de sus empleados y la actualización tecnológica.

Objetivos

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en todos los aspectos de seguridad.
- Ser líderes en la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada en forma integral.
- Estar a la vanguardia en todos los avances tecnológicos en materia de seguridad.
- Ser reconocidos en el mercado como una Organización líder en la capacitación de su recurso humano.
- Ampliar nuestra cobertura de servicios en las principales ciudades del país.
- Alcanzar el logro de las utilidades fijadas para cada periodo.

Valores Institucionales

Compromiso. Entregar al cliente los productos y servicios eficientes en cumplimiento a lo acordado, estableciendo un serio apoyo en la lucha contra la delincuencia y problemas derivados de la inseguridad en especial al sector empresarial y familiar.

Excelencia. En el trabajo diario con oportunidad, sin errores y mejoramiento continuo de nuestros servicios, que pueda distinguirnos como empresa líder en el mercado y permita el logro exitoso de los objetivos.

Espíritu de servicio. Nos interesamos por el bienestar y seguridad de nuestros clientes y de manera indirecta por el bienestar de su comunidad a través de los servicios que ofrecemos y del espíritu de atención de nuestros colaboradores.

Responsabilidad Social. Con énfasis en la implementación de políticas e infraestructura hacia el personal y colaboradores de la empresa con el fin de crear con un ambiente de trabajo agradable.

Logotipo



El logotipo está inspirado en una empresa de seguridad americana

Servicios de la empresa

Actualmente la empresa tiene presencia a nivel local, y regional, básicamente los servicios que brinda a sus clientes son:

Seguridad física. Ofrece los servicios de guardias de seguridad, uniformados y equipados con chaleco antibalas, equipo de radio comunicación y materiales de defensa personal, que se movilizan en vehículos propios de la empresa, y motos. Que dan vigilancia a los locales de los clientes, con asistencia inmediata las 24 horas del día.

Vigilancia. La empresa ofrece servicios de vigilancia a locales comerciales instituciones públicas y privadas, complejos habitacionales.

Situación empresarial

FODA de la empresa y del proceso de gestión de Recursos Humanos

En base a la entrevista a la Gerente y Jefe de Operaciones de la empresa y observaciones realizadas en la misma, presentamos a continuación el siguiente cuadro como análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que impactan a la empresa y a la gestión de recursos humanos. Aspiramos que los resultados de esta investigación posibilitaran a la empresa determinar a futuro a nivel interno, las estrategias de mejora que busquen un equilibrio en su situación actual y a futuro.

Cuadro No 1

FORTALEZAS	
DE LA EMPRESA	DE LOS RECURSOS HUMANOS
La empresa tiene posicionamiento en el área de seguridad privada.	Pagos puntuales y de acuerdo a la ley de las remuneraciones a los empleados.
Safeguard Cía. Ltda. cuenta con permisos necesarios para operar en el medio	
Experiencia en brindar servicios de seguridad.	Buena comunicación y compañerismo entre los integrantes de la empresa.
Tiene diversidad de equipos de seguridad .	
Cuenta con instalaciones y equipos propios.	
Cartera de clientes diversificada.	
Los precios que mantiene son competitivos en el mercado.	
Posee capacidad y recursos para prestar servicios a nivel regional	
Empresa de gran aceptación en la comunidad.	
La empresa obtuvo certificación de calidad ISSO 9001.	
Fuente: Entrevistas a la gerente y Jefe Operativo de Safeguard Cía. Ltda. y observaciones del investigador	
Elaboración: Juan Méndez	

FORTALEZAS: Situaciones positivas que registra Safeguard Cía. Ltda., frente a su competencia

Cuadro No 2

OPORTUNIDADES	
<p>DE LA EMPRESA</p> <p>Los servicios de seguridad privada tienen gran demanda en el país.</p> <p>Crecimiento del mercado de seguridad privada en la ciudad de Cuenca.</p> <p>Posibilidad de apertura de sucursales en otras ciudades.</p> <p>Crear alianzas estratégicas con constructoras, arquitectos, grandes cadenas de almacenes, empresas públicas.</p> <p>Constante avance tecnológico relacionado a los servicios que brinda la empresa.</p> <p>Incremento de delincuencia en el país.</p> <p>Desarrollo de nuevos proyectos habitacionales periféricos y creación de nuevos negocios.</p>	<p>DE LOS RECURSOS HUMANOS</p> <p>Existe comunicación en la empresa lo que permite superar problemas mediante el dialogo</p> <p>Procesos de capacitación por parte de las Fuerzas Armadas, con el fin de mejorar la gestión en esta área.</p> <p>Ser parte del programa gubernamental GYPASEC (Guardias y Policías en Alerta por la Seguridad Ciudadana) que permite capacitar por competencias a guardias privados.</p>

Fuente: Entrevistas a la gerente y Jefe Operativo y observaciones en Safeguard Cía. Ltda.

Elaboración: Investigador

OPORTUNIDADES: Factores que favorecen a que Safeguard Cía. Ltda., pueda obtener ventaja competitiva.

Cuadro No 3

DEBILIDADES	
DE LA EMPRESA	DE LOS RECURSOS HUMANOS
Elevada rotación de personal.	Falta de compromiso con la empresa
Colaboradores con perfil inadecuado	Personal que labora por necesidad económica
No existe un proceso formal de reclutamiento, selección, del personal.	Improvisación en los puestos
Falta de publicidad y marketing.	Insatisfacción por el sueldo percibido
Falta de personal capacitado	Largas jornadas de trabajo. Horario especial facultado por el Ministerio
Falta de evidencias documentadas de procesos de planificación.	Pagado como horario de 8 horas laborales 340 sueldo + beneficios de ley
Concentración de funciones en una sola persona.	Mínima Preparación académica
No tiene Manual de Funciones establecido	Poca inversión en capacitación de personal.
No se ha realizado un proceso de valoración de puestos ni evaluación del desempeño.	Los nuevos empleados no reciben una adecuada inducción en la empresa.

Fuente: Entrevistas a la gerente y Jefe Operativo de Safeguard Cía. Ltda.

Elaboración: Investigador

Debilidades: Posición desfavorable que presenta Safeguard Cía. Ltda., frente a su competencia.

Cuadro No 4

AMENAZAS	
DE LA EMPRESA	DE LOS RECURSOS HUMANOS
Existencia de gran cantidad de competidores.	Contratar personas que no cumplen con el perfil requerido, que perjudiquen la imagen de la empresa.
La competencia mantenga procesos adecuados para la incorporación de personal por competencias.	Personal desmotivado que busque otro trabajo y por ese canal se escape información de la empresa que desmejore su imagen
Presencia en el país de grandes empresas de seguridad internacionales con muchos años de experiencia.	

Fuente: Entrevistas a la gerente y Jefe Operativo de Safeguard Cía. Ltda.

Elaboración: Juan Méndez

Amenazas, situaciones desfavorables externas que pueden impactar negativamente a Safeguard Cía. Ltda.

Estructura Orgánica

Dentro de la estructura organizacional de la empresa de seguridad privada Safeguard Cía. Ltda., actualmente no cuenta con un Organigrama documentado, debiéndose admitir que existe trabajo en equipo, en el que

cada talento humano presta sus servicios en diferentes funciones, la estructura orgánica se mantiene desde su creación, la máxima autoridad está representada por la Junta General de Socios, encabezada por su presidente el Coronel (Sp) Luís Herrera.

La estructura departamental está definida por criterios funcionales y se lo puede describir de la siguiente manera: Gerencia general presidida por la Lcda. Ana Sofía Herrera, (hija del presidente, del directorio de la compañía, que consta como el accionista mayor de la empresa). Dentro de sus funciones principales están: dirigir y controlar la empresa tomando decisiones orientadas a mejorar el funcionamiento organizacional, aquí se considera la Secretaría: con la Sra. Karina Tituana, que se encarga de ejecutar labores propias de su cargo, y logísticas para colaborar con la gestión de la gerente y la Asesoría Legal externa.

Área de Administración: Encabezada por la asesora contable Srta. Mariela Ortega, encargada de varias actividades como: contabilidad: se encarga de la elaboración de estados financieros, registro de información contable en forma precisa y oportuna, roles de pago y declaración de impuestos; cobranzas: realiza actividades de cobranza a los clientes que desean cobros a domicilio, y todo lo relacionado actividades concernientes a facturación, y captación de clientes.

Área de Operaciones: Área fundamental de la empresa, concentra todas las actividades relacionadas a los servicios que brinda la misma, está a cargo de Sargento (Sp) Edison Barbecho como Jefe de operaciones.

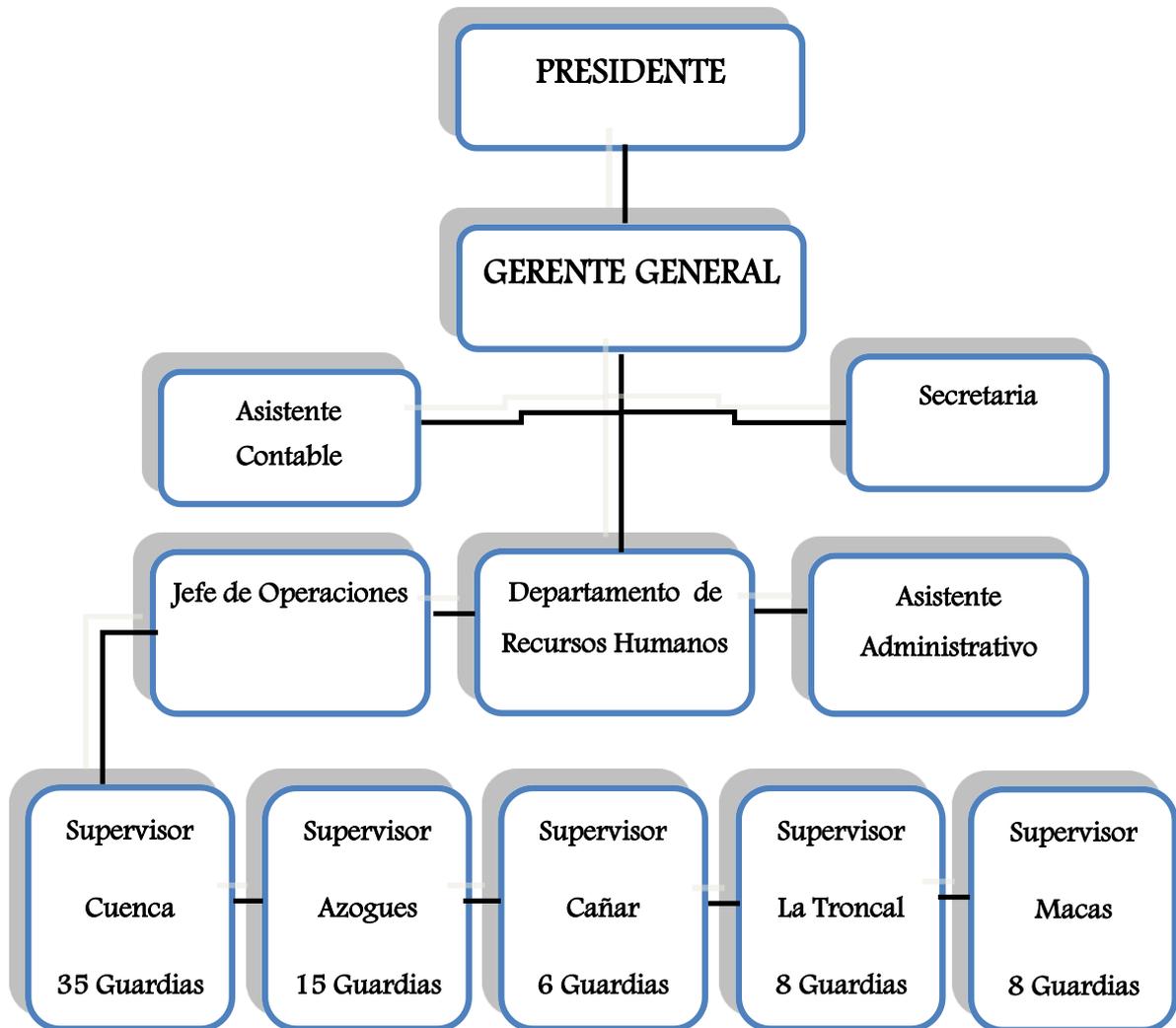
Área de Recursos Humanos: Presidida por el Sgto. (Sp) Edison Barbecho, se encarga de la gestión del talento humano en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación. Existe un auxiliar en este departamento.

Área de Supervisión

Es el área responsable de la correcta y eficiente ejecución de las tareas cotidianas de vigilancia, la organización de la vigilancia en los puestos, el establecimiento, de normas, entrenamiento, adiestramiento del personal operativo (guardias), de igual manera esta área en la ciudad de Cuenca está bajo la responsabilidad del Sgto. Edison Barbecho; actúan como supervisores en los cantones de Azogues, Gualaceo y Paute el Sr. Carlos Macas y en Ventanas el Sr. Rubén Triviño.

La empresa no cuenta con un Manual de Funciones documentado como tampoco el perfil para cada cargo, por lo que, como parte de la propuesta se elaborará dicho manual, y se determinará un perfil básico para los guardias de seguridad, por ser ellos el grupo de mayor prioridad a nivel organizacional. Por el tamaño de la empresa, el número de colaboradores y al tratarse de una compañía limitada, se presenta a continuación el organigrama con que se maneja la empresa, pudiéndose observar que corresponde a un modelo básico:

Organigrama Funcional



Elaboración: Juan Méndez

Para la aplicación de la propuesta de valuación de puestos por puntos , y evaluación del desempeño, del talento humano de la empresa de Seguridad Privada Safeguard Cia. Ltda. Partimos de la elaboración de un Manual de Funciones.

El Manual de Funciones detallado a continuación es un mecanismo básico realizado para la empresa de seguridad. Safeguard Cia Ltda., en el cual se establecen claramente las funciones, autoridad, y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura organizacional de la compañía, logrando así que las actividades a realizarse sean las procedentes.

El Manual de Funciones especifica las actividades de cada puesto de trabajo, convirtiéndose así en una base detallada de las funciones y actividades a ser cumplidas por cada miembro de la compañía y la forma en la que las mismas deberán ser realizadas.

Cada puesto de trabajo tiene sus funciones y actividades requeridas las cuales deberán estar proyectadas y al mismo tiempo integradas y relacionadas de tal manera que se pueda trabajar de forma eficiente.

Este Manual permitirá una mejor integración y orientación para el personal que se reclute en la compañía, facilitando así su adaptación y rápido rendimiento ya que instruye a los miembros de la compañía sobre los distintos aspectos que implican el desarrollo de su puesto de trabajo minimizando la duplicidad o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias. El manual además de crear y mejorar la estructura organizacional de la compañía nos posibilitará valorar los puestos de trabajo en el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación.

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA SAFEGUARD

CODIGO	:	01
TITULO DEL PUESTO	:	Gerente
SUPERIOR INMEDIATO	:	Presidente
NATURALEZA DEL TRABAJO	:	

Planifica , organiza, ejecuta, dirige y controla las actividades de la Empresa.

TAREAS TÍPICAS

- Planificar y dirigir las labores administrativas de la Empresa
- Asegurar el correcto funcionamiento de la administración de la empresa de acuerdo a normas técnicas correspondientes
- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía
- Solicitar informes periódicos acerca del cumplimiento de los planes de trabajo, ejerciendo y asegurando el control de las actividades de los distintos puestos que conforman la compañía.
- Establecer procesos de control interno, previo y concurrente, integrados dentro de los procesos administrativos.
- Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos materiales y humanos de la empresa.
- Planificar e implementar sistemas de evaluación del desempeño del personal que labora en la empresa.
- Colaborar en el proceso de inducción del personal que contrate la entidad.
- Cooperar en la formulación y aplicación de planes de mejoramiento

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Poseer liderazgo
- Habilidad para delegar y supervisar.
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Negociador

REQUISITOS

- Poseer título a nivel universitario en Administración de Empresas
- Acreditar dos años de experiencia en Administración
- Acreditar experiencia en el manejo de personal de seguridad
- Cursos de relaciones Humanas.

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA SAFEGUARD

CODIGO	:	02
TITULO DEL PUESTO	:	Secretaria
SUPERIOR INMEDIATO	:	Gerente
NATURALEZA DEL TRABAJO	:	

Manejar, tramitar, elaborar documentos confidenciales de la empresa.

TAREAS TÍPICAS

- Participar en las reuniones, y elaborar las actas respectivas
- Registrar documentación, mantener actualizado el archivo de la institución.
- Redactar, y distribuir la información que sea de utilidad para la empresa.
- Participar en reuniones de planificación de actividades, elaborar informes
- Tramitar las diligencias necesarias.
- Mantener un archivo digital actualizado de expedientes y documentación del personal que labora en la empresa.
- Certificar la correspondencia y documentos de la entidad.
- Brindar información escrita o telefónica a instituciones o público que las requiera sobre los servicios de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Persona de trato amable, cortés y seria
- Excelente redacción y ortografía.
- Facilidad de expresión verbal y escrita
- Persona proactiva y organizada
- Facilidad para interactuar en grupos
- Ser transparente, leal, ética.

REQUISITOS

- Poseer título a nivel universitario en secretariado bilingüe
- Acreditar dos años de experiencia en cargos similares
- Curso de informática computarizada

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA SAFEGUARD

CODIGO	:	03
TITULO DEL PUESTO	:	Auxiliar Contador
SUPERIOR INMEDIATO	:	Gerente
NATURALEZA DEL TRABAJO	:	

Ejecución de labores contables de la empresa.

TAREAS TÍPICAS

- Llevar la contabilidad de la empresa
- Registrar las transacciones en los registros de entrada original y efectuar pases al mayor general.
- Elaborar e Informar al Gerente de los estados financieros, con el objetivo de que se tomen las decisiones más adecuadas.
- Elaborar los roles de pago
- Elaborar la declaración de impuestos a la renta , pagos al IESS
- Elaborar liquidaciones a los empleados que se separan de la empresa
- Elaborar avisos de entrada y salida al IESS

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Persona de trato amable, cortés y seria
- Altos conocimientos de contabilidad de empresas .
- Facilidad en la interpretación de estados financieros
- Persona proactiva y organizada
- Ser transparente, leal , ética.

REQUISITOS

- Poseer título a nivel universitario de Contador Público legalizado.
- Acreditar dos años de experiencia en cargos similares
- Cursos de informática computarizada.

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA SAFEGUARD**

CODIGO	:	04
TITULO DEL PUESTO	:	Jefe de Operaciones
SUPERIOR INMEDIATO	:	Gerente
NATURALEZA DEL TRABAJO	:	

Planificar, coordinar y desarrollar todas las actividades de seguridad privada

TAREAS TÍPICAS

- Planificar las actividades del área de servicio de seguridad
- Brindar apoyo y asesoramiento a los guardias que dependen de su supervisión, procurando obtener uniformidad y claridad en los procedimientos que se lleven a cabo.
- Diagnosticar y comunicar a los niveles superiores las necesidades y disponibilidades del personal bajo su responsabilidad.
- Instruir al personal de su área sobre normas, reglas y procedimientos, de seguridad privada.
- Colaborar en el proceso de inducción del nuevo personal
- Sugerir fundamentadamente, a los niveles superiores cuando corresponda, la aplicación de sanciones disciplinarias al personal a su cargo.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Liderazgo
- Capacidad de análisis para la toma de decisiones referente al servicio
- Habilidad para trabajar en equipo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Habilidad para delegar y supervisar
- Facilidad de comunicación verbal y escrita
- Conocimiento de tácticas de seguridad

REQUISITOS

- Poseer título a nivel de bachillerato – grado militar
- Acreditar dos años de experiencia en cargos similares
- Cursos de tácticas de seguridad
- Cursos de relaciones humanas

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA SAFEGUARD**

CODIGO	:	05
TITULO DEL PUESTO	:	Jefe de Recursos Humanos
SUPERIOR INMEDIATO	:	Gerente
NATURALEZA DEL TRABAJO	:	
Gestionar el talento humano que labora en la empresa		

TAREAS TÍPICAS

- Realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, retribución, bienestar, motivación y seguridad de los empleados
- Planificar las necesidades de personal de la empresa
- Organizar el proceso de valuación de puestos
- Proporcionar al personal los requerimientos necesarios para el desarrollo de las tareas propias de cada puesto de trabajo.
- Proponer y elaborar la metodología de evaluación del desempeño del personal.
- Organizar talleres de motivación para el personal de la empresa
- Elaborar planes de mejoramiento para el personal que labora en la empresa

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Persona de trato amable, cortés y seria
- Altos conocimientos de manejo de personal
- Habilidades para trabajar en equipo
- Dialogante y mediador de conflictos
- Ser transparente, leal , ético.

REQUISITOS

- Poseer título a nivel superior en Administración de Empresas
- Acreditar dos años de experiencia en cargos similares
- Cursos de Relaciones Humanas
- Cursos de manejo de personal

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA SAFEGUARD**

CODIGO	:	06
TITULO DEL PUESTO	:	Asistente administrativo
SUPERIOR INMEDIATO	:	Jefe de Recursos Humanos
NATURALEZA DEL TRABAJO	:	

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades para proporcionar un servicio de calidad, que satisfaga las necesidades del usuario.

TAREAS TÍPICAS

- Instruir al personal de su dirección sobre innovaciones en aspectos que tengan vinculación con el desarrollo de sus tareas.
- Establecer y hacer cumplir los tiempos de trabajo, para proyectar una imagen de seriedad y cumplimiento con el cliente.
- Investigar y mantener información de todas las empresas que se encuentran en el mercado ofreciendo iguales servicios.
- Analizar las expectativas y necesidades de los clientes para conocer en qué se debe realizar cambios o mejoras con el fin de prestar un servicio innovado .
- Mantener un trato especial con los clientes habituales y con aquellos de mayor cuantía presentarles mejoras y promociones.
- Coordinar las tareas que deban desarrollarse en forma conjunta con otros funcionarios de su nivel ejecutivo, para una mejor ejecución de las mismas.
- Realizar encuestas en caliente de satisfacción del servicio.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Persona de trato amable, cortés y seria
- Poseer conocimientos de manejo de personal de seguridad
- Habilidades para trabajar en equipo
- Ser transparente, leal , ético.

REQUISITOS

- Poseer título a nivel superior en Administración de Empresas
- Acreditar dos años de experiencia en cargos similares
- Cursos de Relaciones Humanas
- Cursos de manejo de personal

MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA SAFEGUARD

CODIGO	:	07
TITULO DEL PUESTO	:	Supervisor
SUPERIOR INMEDIATO	:	Jefe Operativo
NATURALEZA DEL TRABAJO	:	

Supervisar el cumplimiento de tareas del equipo humano a su cargo.

TAREAS TÍPICAS

- Organizar la vigilancia en los puestos
- Establecer las normas, entrenamiento, y adiestramiento del personal de guardias.
- Supervisar el cumplimiento de tareas del equipo humano a su cargo
- Motivar al personal bajo su cargo sobre la importancia de la actividad que desempeñan, valores y sentimientos de profesionalismo.
- Planificar conjuntamente con el Jefe Operativo los servicios que presta la empresa
- Evaluar el nivel de satisfacción del cliente con los servicios que ha recibido.
- Informar al jefe operativo de cualquier novedad que se presentase en los puestos de trabajo.
- Responsabilizarse de la correcta y eficiente ejecución de las tareas cotidianas de vigilancia bajo su supervisión.
- Constatar los procesos que realiza el equipo de vigilantes en sus tareas, y la superación de obstáculos en caso de que se presentasen.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Persona de trato amable, cortés y seria
- Altos conocimientos de manejo de personal de seguridad
- Habilidades para trabajar en equipo
- Dialogante y mediador de conflictos
- Ser transparente, leal , ético.

REQUISITOS

- Poseer título de bachiller
- Acreditar dos años de experiencia en cargos similares
- Cursos de Relaciones Humanas
- Cursos de manejo de personal

**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA SAFEGUARD**

CODIGO	:	08
TITULO DEL PUESTO	:	Guardia
SUPERIOR INMEDIATO	:	Supervisor
NATURALEZA DEL TRABAJO	:	

Prestar con responsabilidad el Servicio de Guardianías y custodio de bienes

TAREAS TÍPICAS

- Adaptarse a los cambios de puestos de trabajo según lo requieran los clientes y la compañía.
- Prestar colaboración a la Policía Nacional en la prevención e información de los delitos comunes.
- Evitar poner en peligro su propia vida, como de las personas, establecimientos y lugares de trabajo
- Reportar de inmediato las novedades para evitar las responsabilidades por negligencia o mala fe.
- Llevar una bitácora de ingresos y salidas del personal o terceras personas autorizadas en el lugar donde labora.
- Conservar en buen estado el uniforme, equipo y armamento que se la ha entregado para la realización de su tarea.
- Permanecer atento en toda circunstancia y lugar, especialmente en situaciones de siniestros, asaltos y robos, comunicando la novedad de inmediato a su superior.
- Mantener buena conducta y cumplir con todas las solicitudes y recomendaciones emitidas por el usuario que requiera sus servicios.
- Dar aviso de inmediato al Supervisor el término de su jornada para proceder al relevo correspondiente.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Persona con capacidad física y aptitudes para desarrollar la labor de vigilancia
- Habilidades para el manejo de armas
- Ser responsable, solidario

REQUISITOS

- Poseer título de bachiller
- Acreditar dos años de experiencia en cargos similares
- Haber aprobado el curso de GYPASEC

PROPUESTA DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS A LOS PUESTOS TIPO DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA SAFEGUARD CIA. LTDA.

El proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones debe ser el producto del desarrollo de las siguientes etapas importantes y que en cada caso son el resultado de la aplicación de información a través de formatos y que se deben regir por principios y criterios que deben tener un porcentaje el cual define el estado del funcionamiento del evaluado y futuros compromisos en la dos direcciones.²⁸

Objetivo: Evaluar cuantitativamente los puestos del talento humano de la empresa de Seguridad Privada Safeguard Cia.Ltda. Sobre la base de los factores o elementos que comprende la demanda del puesto.

1. Primera Etapa : Formación de un Comité

Para la aplicación del proceso de valuación de puestos por puntos , se requiere que la empresa integre un comité, de acuerdo a la normativa de este método, se sugiere en el caso de la empresa Safeguard que el mismo se integre con la presencia de la Srta. Secretaria, el Jefe Operativo, el jefe de Recursos Humanos y dos guardias; el Comité debe estar consciente del objetivo de la valuación , y las características del método a implementarse en la valuación de los puestos.

Como segunda actividad, se debe proceder a realizar una descripción, análisis y selección de los puestos, situación que permita determinar las especificaciones respectivas de la clase de puesto.

Se deben tomar en consideración los siguientes aspectos registrados en el Manual de Funciones:

- Código

²⁸ LEVY LEBOYER, C. y PRIETO, J. M. (2001). Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. España: Ediciones Gestión. p. 161.

- Título
- Naturaleza del trabajo (Misión del Puesto)
- Tareas típicas (Actividades esenciales)
- Características de la clase (Destrezas específicas requeridas)
- Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)
- Instrucción Formal.
- Experiencia.

En la presente investigación dirigida a la Empresa de Seguridad privada Safeguard Cia. Ltda. Por sus características, se deberán describir y seleccionar los siguientes puestos:

- Gerente
- Secretaria
- Auxiliar Contable
- Jefe de Recursos Humanos
- Auxiliar administrativo
- Jefe de operaciones
- Supervisor
- Guardias

A continuación se debe proceder a presentar la descripción de los puestos que en la actualidad están presentes en la empresa , esta actividad implicó que el investigador previamente elaborara la descripción de puestos correspondientes , que se presenta a continuación, cabe anotar que por la naturaleza del servicio se añaden a la descripción los factores de condiciones de trabajo y riesgos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA LTDA.	
CODIGO:	01
TITULO DEL PUESTO:	Gerente
AREA DE GESTION:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Presidente
NATURALEZA DE TRABAJO: Es un puesto de alto mando de dirección y control, que tiene a su cargo la toma de decisiones	
TAREAS TIPICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y dirigir las labores administrativas de la Empresa - Asegurar el correcto funcionamiento de la administración de la empresa de acuerdo a normas técnicas correspondientes - Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía - Solicitar informes periódicos acerca del cumplimiento de los planes de trabajo, ejerciendo y asegurando el control de las actividades de los distintos puestos que conforman la compañía. - Establecer procesos de control interno, previo y concurrentes, integrados dentro de los procesos administrativos . - Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos materiales y humanos de la empresa. - Planificar e implementar sistemas de evaluación del desempeño del personal que labora en la empresa. - Colaborar en el proceso de inducción del personal que contrate la entidad. - Cooperar en la formulación y aplicación de planes de mejoramiento 	
CARACTERISTICAS DE CLASE: (Destrezas específicas requeridas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Poseer liderazgo - Habilidad para delegar y supervisar. - Capacidad para trabajar bajo presión - Negociador 	
REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACION:	Poseer título a nivel universitario en Administración de Empresas
EXPERIENCIA:	Dos años de experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE:	
Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable, (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.	
RIESGO:	
Leve exposición para la vista de la persona que ocupa el puesto, por utilizar la computadora durante la jornada de trabajo.	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA LTDA.	
CODIGO:	02
TITULO DEL PUESTO:	Secretaria
AREA DE GESTION:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO: Manejar, tramitar, elaborar documentos confidenciales de la empresa.	
TAREAS TIPICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Participar en las reuniones, y elaborar las actas respectivas - Registrar documentación, mantener actualizado el archivo de la institución. - Redactar, y distribuir la información que sea de utilidad para la empresa. - Participar en reuniones de planificación de actividades, elaborar informes - Tramitar las diligencias necesarias. - Mantener un archivo digital actualizado de expedientes y documentación del personal que labora en la empresa. - Certificar la correspondencia y documentos de la entidad. - Brindar información escrita o telefónica a instituciones o público que las requiera sobre los servicios de la empresa. 	
CARACTERISTICAS DE CLASE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Persona de trato amable, cortés y seria - Excelente redacción y ortografía . - Facilidad de expresión verbal y escrita - Persona proactiva y organizada - Facilidad para interactuar en grupos - Ser transparente, leal , ética. 	
REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACION:	Poseer título a nivel universitario en Secretariado Bilingüe
EXPERIENCIA:	Dos años de experiencia en cargos similares
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE:	
Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable, (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.	
RIESGO:	
Leve exposición para la vista de la persona que ocupa el puesto, por utilizar la computadora durante la jornada de trabajo.	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA LTDA.	
CODIGO:	03
TITULO DEL PUESTO:	Auxiliar Contador
AREA DE GESTION:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO: Ejecución de labores contables de la empresa.	
TAREAS TIPICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar la contabilidad de la empresa - Registrar las transacciones en los registros de entrada original y efectuar pases al mayor general. - Elaborar e Informar al Gerente de los estados financieros, con el objetivo de que se tomen las decisiones más adecuadas. - Elaborar los roles de pago - Elaborar la declaración de impuestos a la renta , pagos al IESS - Elaborar liquidaciones a los empleados que se separan de la empresa - Elaborar avisos de entrada y salida al IESS 	
CARACTERISTICAS DE CLASE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Persona de trato amable, cortés y seria - Altos conocimientos de contabilidad de empresas. - Facilidad en la interpretación de estados financieros - Persona proactiva y organizada - Ser transparente, leal, ética. 	
REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACION:	Poseer título a nivel universitario de Contador Público legalizado.
EXPERIENCIA:	Dos de experiencia en labores similares
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE:	
Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable, (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.	
RIESGO:	
Leve exposición para la vista de la persona que ocupa el puesto, por utilizar la computadora durante la jornada de trabajo.	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA LTDA.	
CODIGO:	04
TITULO DEL PUESTO:	Jefe de Operaciones
AREA DE GESTION:	Operativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO: Planificar, coordinar y desarrollar todas las actividades de seguridad privada que brinda la empresa.	
TAREAS TIPICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar las actividades del área de servicio de seguridad - Brindar apoyo y asesoramiento a los guardias que dependen de su supervisión, procurando obtener uniformidad y claridad en los procedimientos que se lleven a cabo. - Diagnosticar y comunicar a los niveles superiores las necesidades y disponibilidades del personal bajo su responsabilidad. - Instruir al personal de su área sobre normas, reglas y procedimientos, de seguridad privada. - Colaborar en el proceso de inducción del nuevo personal - Sugerir fundamentadamente, a los niveles superiores cuando corresponda, la aplicación de sanciones disciplinarias al personal a su cargo. 	
CARACTERISTICAS DE CLASE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Capacidad de análisis para la toma de decisiones referente al servicio - Habilidad para trabajar en equipo - Capacidad para trabajar bajo presión - Habilidad para delegar y supervisar - Facilidad de comunicación verbal y escrita - Conocimiento de tácticas de seguridad 	
REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACION:	Poseer título a nivel de bachillerato – grado militar
EXPERIENCIA:	Mínimo de dos de experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE:	
Trabajo en ambiente de oficina y de campo con presencia eventual afección de algún factor.	
RIESGO: Riesgos eventuales en el trabajo de campo.	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA LTDA.	
CODIGO:	05
TITULO DEL PUESTO:	Jefe de Recursos Humanos
AREA DE GESTION:	Recursos Humanos
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
NATURALEZA DE TRABAJO: Gestionar el talento humano que labora en la empresa.	
TAREAS TIPICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, retribución, bienestar, motivación y seguridad de los empleados - Planificar las necesidades de personal de la empresa - Organizar el proceso de valuación de puestos - Proporcionar al personal los requerimientos necesarios para el desarrollo de las tareas propias de cada puesto de trabajo. - Proponer y elaborar la metodología de evaluación del desempeño del personal. - Organizar talleres de motivación para el personal de la empresa - Elaborar planes de mejoramiento para el personal que labora en la empresa 	
CARACTERISTICAS DE CLASE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Persona de trato amable, cortés y seria - Altos conocimientos de manejo de personal - Habilidades para trabajar en equipo - Dialogante y mediador de conflictos - Ser transparente, leal , ético. 	
REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACION:	Poseer título a nivel superior en Administración de Empresas
EXPERIENCIA:	Más de dos años de experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE:	
Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable, pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.	
RIESGO:	
Leve exposición para la vista de la persona que ocupa el puesto, por utilizar la computadora durante la jornada de trabajo.	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA LTDA.	
CODIGO:	06
TITULO DEL PUESTO:	Asistente Administrativo
AREA DE GESTION:	Administrativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Recursos Humanos
NATURALEZA DE TRABAJO: Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades para proporcionar un servicio de calidad, que satisfaga las necesidades del usuario.	
TAREAS TIPICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Instruir al personal de su dirección sobre innovaciones en aspectos que tengan vinculación con el desarrollo de sus tareas. - Establecer y hacer cumplir los tiempos de trabajo, para proyectar una imagen de seriedad y cumplimiento con el cliente. - Investigar y mantener información de todas las empresas que se encuentran en el mercado ofreciendo iguales servicios. - Analizar las expectativas y necesidades de los clientes para conocer en qué se debe realizar cambios o mejoras con el fin de prestar un servicio innovado . - Mantener un trato especial con los clientes habituales y con aquellos de mayor cuantía presentarles mejoras y promociones. - Coordinar las tareas que deban desarrollarse en forma conjunta con otros funcionarios de su nivel ejecutivo, para una mejor ejecución de las mismas. - Realizar encuestas en caliente de satisfacción del servicio. 	
CARACTERISTICAS DE CLASE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Persona de trato amable, cortés y seria - Poseer conocimientos de manejo de personal de seguridad - Habilidades para trabajar en equipo - Ser transparente, leal , ético. 	
REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACION:	Poseer título a nivel superior en Administración de Empresas
EXPERIENCIA:	Dos años de experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE:	
Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable, pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.	
RIESGO: Leve exposición para la vista de la persona que ocupa el puesto, por utilizar la computadora durante la jornada de trabajo.	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA LTDA.	
CODIGO:	07
TITULO DEL PUESTO:	Supervisor
AREA DE GESTION:	Operativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Jefe de Operaciones
NATURALEZA DE TRABAJO:	
Supervisar el cumplimiento de tareas del equipo humano a su cargo.	
TAREAS TIPICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Organizar la vigilancia en los puestos - Establecer las normas, entrenamiento, y adiestramiento del personal de guardias. - Supervisar el cumplimiento de tareas del equipo humano a su cargo - Motivar al personal bajo su cargo sobre la importancia de la actividad que desempeñan, valores y sentimientos de profesionalismo. - Planificar conjuntamente con el Jefe Operativo los servicios que presta la empresa - Evaluar el nivel de satisfacción del cliente con los servicios que ha recibido. - Informar al jefe operativo de cualquier novedad que se presentase en los puestos de trabajo. - Responsabilizarse de la correcta y eficiente ejecución de las tareas cotidianas de vigilancia bajo su supervisión. - Constatar los procesos que realiza el equipo de vigilantes en sus tareas, y la superación de obstáculos en caso de que se presentasen. 	
CARACTERISTICAS DE CLASE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Persona de trato amable, cortés y seria - Altos conocimientos de manejo de personal de seguridad - Habilidades para trabajar en equipo - Dialogante y mediador de conflictos - Ser transparente, leal , ético. 	
REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACION:	Título de bachiller
EXPERIENCIA:	Acreditar dos años de experiencia en cargos similares
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE:	
Trabajo en ambiente de oficina y de campo con presencia eventual afección de algún factor.	
RIESGO: : Riesgos eventuales en el trabajo de campo.	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA LTDA.	
CODIGO:	08
TITULO DEL PUESTO:	Guardias
AREA DE GESTION:	Operativa
SUPERVISOR INMEDIATO:	Supervisor
NATURALEZA DE TRABAJO: Prestar con responsabilidad el Servicio de Guardianías y custodio de bienes	
TAREAS TIPICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Adaptarse a los cambios de puestos de trabajo según lo requieran los clientes y la compañía. - Prestar colaboración a la Policía Nacional en la prevención e información de los delitos comunes. - Evitar poner en peligro su propia vida, como de las personas, establecimientos y lugares de trabajo - Reportar de inmediato las novedades para evitar las responsabilidades por negligencia o mala fe. - Llevar una bitácora de ingresos y salidas del personal o terceras personas autorizadas en el lugar donde labora. - Conservar en buen estado el uniforme, equipo y armamento que se la ha entregado para la realización de su tarea. - Permanecer atento en toda circunstancia y lugar, especialmente en situaciones de siniestros, asaltos y robos, comunicando la novedad de inmediato a su superior. - Mantener buena conducta y cumplir con todas las solicitudes y recomendaciones emitidas por el usuario que requiera sus servicios. - Dar aviso de inmediato al Supervisor el término de su jornada para proceder al relevo correspondiente. 	
CARACTERISTICAS DE CLASE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Persona con capacidad física y aptitudes para desarrollar la labor de vigilancia - Habilidades para el manejo de armas - Ser responsable, solidario 	
REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACION:	Título de bachiller
EXPERIENCIA:	Dos años de experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	
AMBIENTE:	
Desagradable está constantemente en peligro de afectación	
RIESGO: Está en posibilidad de peligro o sufrir afectaciones físicas , psicológicas	

Contando con este instrumento, el Comité puede pasar a la segunda etapa:

2. Segunda Etapa : Selección de factores

Para proceder a realizar esta actividad los miembros del Comité deben tener presente, que los factores son elementos o características comunes presentes en todos los cargos, y que de acuerdo a la importancia o complejidad del mismo son requeridos en mayor o menor grado. Para una mayor comprensión del Comité, se debe entender que cada factor expresa los requisitos mínimos que debe tener una persona para poder ocupar un puesto, y que cada factor seleccionado está presente en todos los puestos que existen en la empresa y que por lo tanto todos los puestos van a recibir una valuación en base de dichos factores.

Los factores que se seleccionan para el proceso de valuación seleccionada en la Empresa Safeguard Cia. Ltda. Son los siguientes:

- Instrucción Formal (Nivel de educación)
- Experiencia (Tiempo de servicio en el puesto)
- Responsabilidad por persona (Por cuántas personas responde en su trabajo)
- Responsabilidad por bienes y valores
- Condiciones ambientales
- Esfuerzo Físico
- Riesgos

Cada uno de estos factores está presente en el documento de descripción de puestos.

3. Tercera Etapa: Definir Factores y Determinar grados

En esta etapa se procede a definir cada uno de los factores seleccionados, su significado y se determinan cuántos grados o niveles corresponden a cada factor.

Factor: Instrucción Formal o Nivel de formación Educativa: Es el factor que determina el nivel de formación o preparación académica teórica básica y profesional proporcionada por las instituciones educativas, exigidos para un desempeño eficaz y eficiente de un puesto de trabajo.

De acuerdo a la Ley de Educación de nuestro país, para aspirar a cualquier puesto de trabajo el aspirante debe presentar una certificación que le acredite haber terminado uno de los siguientes niveles:

Educación Básica (educación primaria, ciclo básico)	1er grado
Título de Bachiller	2do grado
Título de Tecnólogo	3er grado
Título de Profesional Universitario	4to grado
Título de Postgrado (diplomado, especialista, maestría.)	5to grado

Por lo tanto al factor de Instrucción Formal, se le asignan 5 grados, que deberán ser valorados.

Factor experiencia: Nos indica el tiempo que ha permanecido una persona en trabajos similares o, que necesita para adquirir las destrezas necesarias para un normal desempeño en el puesto de trabajo, y la realización correcta de las demás obligaciones del puesto. De acuerdo a la realidad de la empresa se determinaron 4 grados a valuarse:

0- a 1 año	1er grado
1 año, 1 mes a 2 años	2do grado

2 años, 1 mes a 3 años 3er grado

3 años, 1 mes a 5 años 4to grado

Factor Responsabilidad por persona: Este factor representa el fiel cumplimiento de las funciones encargadas a las personas en el puesto de trabajo. Se valoran 4 grados

Responde por su propio Trabajo 1er grado

Responde por el trabajo de su equipo. 2do grado

Responde por el trabajo del Departamento. 3er grado

Responde por el trabajo de su Dirección. 4to grado

Factor Responsabilidad por bienes y valores: Este factor, hace referencia a la responsabilidad del trabajador en la pérdida o daño que pueda producirse en la custodia de bienes, o valores dentro de las tareas o actividades que desarrolla en la empresa. Se determinan dentro de los puestos de la empresa cuatro grados de responsabilidad:

Responde por pérdida o daño de hasta 500 dólares 1er grado

Responde de 501 hasta 1000 dólares 2do grado

Responde de 1001 hasta 2000 dólares 3er grado

Responde de 2001 hasta 5.000 dólares 4to grado

Factor Condiciones ambientales: Este factor es fundamental en la valuación del puesto, pues pone en evidencia el ambiente circundante del puesto, valorando las condiciones en las que el trabajador desarrolla sus actividades y responsabilidades y los riesgos involucrados en su ejecución: Se determinan tres grados de valuación

No existe afectación a la salud e integridad 1er grado

Eventualmente puede ser afectado 2do grado

Está constantemente en peligro de afectación 3er grado

Factor Esfuerzo Físico: Este factor es conceptualizado como: el desgaste físico que sufre el trabajador al desarrollar su trabajo. Se consideran en este factor, que el personal operativo de la empresa realiza un constante esfuerzo físico, por las incómodas posturas en las que deben permanecer, alterar su reloj biológico (evitar el sueño durante horario especial de vigilancia). Se determinan tres grados a evaluarse.

No requiere de esfuerzo físico. 1er grado

Requiere mediano esfuerzo físico. 2do grado

Requiere constantemente esfuerzo físico. 3er grado

Factor Riesgos: Son las situaciones de peligro o accidentes que pueden presentarse en el trabajo. Tomando en consideración los servicios que presta la empresa, se determinan tres grados:

No está en riesgo. 1er grado

Eventualmente está en riesgo. 2do grado

Está en posibilidad de peligro o sufrir atentados. 3er grado

4. Cuarta etapa : Ponderación de los factores

En esta etapa el Comité debe tomar en cuenta que, no todos los factores de trabajo seleccionados tienen igualdad de importancia, por lo que unos tienen más peso que otros, razón por la que se debe realizar una ponderación porcentual de factores, asignando un valor a cada uno, y cuya suma total de como resultado 100.

Instrucción Formal: 10%

Experiencia 20%

Responsabilidad por persona	10 %
Responsabilidad por bienes y valores	20 %
Condiciones ambientales	10 %
Esfuerzo Físico:	10 %.
Riesgos:	20 %

5. Quinta Etapa : Asignación de puntos a los grados

En esta etapa se procede a asignar puntos a cada uno de los niveles, para lo cual los pesos sirven como puntos para el primer grado; el segundo grado se obtiene multiplicando por dos estos pesos; el tercero multiplicándolos por tres y así sucesivamente.

Tabla No 14

FACTORES	PESO	1er grado.	2do. grado	3er grado	4to grado	5to grado
Instrucción Formal	10	10	20	30	40	50
Experiencia	20	20	40	60	80	-
Responsabilidad por persona	10	10	20	30	40	-
Responsabilidad por bienes y valores	20	20	40	60	80	
Condiciones Ambientales	10	10	20	30	-	
Esfuerzo Físico	10	10	20	30	-	
Riesgo	20	20	40	60	-	

Elaboración: Juan Méndez

Una vez establecido la tabla de puntos procedemos a realizar la valuación de puestos por puntos que consiste en comparar la definición de funciones con la definición de factores y de grados, para saber en qué grado y en que factor corresponde; el resultado es el siguiente:

Puesto de Gerente: Factores

Instrucción formal: Título profesional universitario: 4to grado **40 puntos**

Experiencia: mínima 2 años: 2do grado **40 puntos**

Responsabilidad por persona: Responde por el trabajo de su Dirección.

4to grado **40 puntos**

Responsabilidad por bienes y valores: Responde de 2001 hasta 5.000 dólares; 4to grado **80 puntos**

Condiciones ambientales: No existe afectación a la salud e integridad

1er grado **10 puntos**

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico. 1er grado **10 puntos**

Riesgos: No está en riesgo; 1er grado **20 puntos**

PUNTUACIÓN DEL PUESTO: 240 PUNTOS

Puesto de Secretaria: Factores

Instrucción formal: Título profesional universitario: 4to grado **40 puntos**

Experiencia: mínima 2 años: 2do grado **40 puntos**

Responsabilidad por persona: Responde por su propio trabajo

1er grado **10 puntos**

Responsabilidad por bienes y valores: Responde de 501 hasta 1.000 dólares; 2do grado **40 puntos**

Condiciones ambientales: No existe afectación a la salud e integridad

1er grado **10 puntos**

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico. 1er grado **10 puntos**

Riesgos: No está en riesgo; 1er grado **20 puntos**

PUNTUACIÓN DEL PUESTO: 170 PUNTOS

Puesto de Auxiliar Contador: Factores

Instrucción formal: Título profesional universitario: 4to grado **40 puntos**

Experiencia: mínima 2 años: 2do grado **40 puntos**

Responsabilidad por persona: Responde por su propio trabajo

1er grado **10 puntos**

Responsabilidad por bienes y valores: Responde de 501 hasta 1.000 dólares; 2do grado **40 puntos**

Condiciones ambientales: No existe afectación a la salud e integridad

1er grado **10 puntos**

Esfuerzo Físico: No requiere de esfuerzo físico. 1er grado **10 puntos**

Riesgos: No está en riesgo; 1er grado **20 puntos**

PUNTUACIÓN DEL PUESTO: 170 PUNTOS

Puesto de Jefe de Operaciones : Factores

Instrucción formal: Título de bachiller: 2do grado **20 puntos**

Experiencia: mínima 2 años: 2do grado **40 puntos**

Responsabilidad por persona: Responde por el trabajo de su Dirección.

4to grado **40 puntos**

Responsabilidad por bienes y valores: Responde de 2001 hasta 5.000 dólares; 4to grado **80 puntos**

Condiciones ambientales: Eventualmente puede ser afectado 2do grado
20 puntos

Esfuerzo Físico: Requiere mediano esfuerzo físico. 2do grado **20 puntos**

Riesgos: Eventualmente está en riesgo 2do grado **40 puntos**

PUNTUACIÓN DEL PUESTO: 260 PUNTOS

Puesto de Jefe de Recursos Humanos : Factores

Instrucción formal: Título profesional universitario: 4to grado **40 puntos**

Experiencia: mínima 2 años: 2do grado **40 puntos**

Responsabilidad por persona: Responde por el trabajo de su Departamento
3er grado **30 puntos**

Responsabilidad por bienes y valores: Responde de 501 hasta 1.000 dólares; 2do grado **40 puntos**

Condiciones ambientales: No existe afectación a la salud e integridad
1er grado **10 puntos**

Esfuerzo Físico: No requiere esfuerzo físico. 1er grado **10 puntos**

Riesgos: No está en riesgo 1er grado **20 puntos**

PUNTUACIÓN DEL PUESTO: 190 PUNTOS

Puesto de Asistente Administrativo : Factores

Instrucción formal: Título profesional universitario: 4to grado **40 puntos**

Experiencia: mínima 2 años: 2do grado **40 puntos**

Responsabilidad por persona: Responde por su propio trabajo

1er grado **10 puntos**

Responsabilidad por bienes y valores: Responde de 501 hasta 1.000 dólares; 2do grado **40 puntos**

Condiciones ambientales: No existe afectación a la salud e integridad

1er grado **10 puntos**

Esfuerzo Físico: No requiere esfuerzo físico. 1er grado **10 puntos**

Riesgos: No está en riesgo 1er grado **20 puntos**

PUNTUACIÓN DEL PUESTO: 170 PUNTOS

Puesto de Supervisor: Factores

Instrucción formal: Título de bachiller: 2do grado **20 puntos**

Experiencia: mínima 2 años: 2do grado **40 puntos**

Responsabilidad por persona: Responde por el trabajo de su equipo.

2do grado **20 puntos**

Responsabilidad por bienes y valores: Responde de 501 hasta 1.000 dólares; 2do grado **40 puntos**

Condiciones ambientales: Eventualmente puede ser afectado 2do grado

	20 puntos
Esfuerzo Físico: Requiere mediano esfuerzo físico. 2do grado	20 puntos
Riesgos: Eventualmente está en riesgo 2do grado	40 puntos
PUNTUACIÓN DEL PUESTO: 200 PUNTOS	
<u>Puesto de Guardia</u> : Factores	
Instrucción formal: Título de Bachiller 2do grado	20 puntos
Experiencia: mínima 2 años: 2do grado	40 puntos
Responsabilidad por persona: Responde por su propio trabajo	
1er grado	10 puntos
Responsabilidad por bienes y valores: Responde hasta 500 dólares; 1er grado	20 puntos
Condiciones ambientales: Está constantemente en peligro de afectación	
3er grado	30 puntos
Esfuerzo Físico: Requiere constante esfuerzo físico. 3er grado	30 puntos
Riesgos: En posibilidad de peligro o sufrir atentados; 3er grado	60 puntos

PUNTUACIÓN DEL PUESTO: 210 PUNTOS

Sexta etapa

SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO

Tabla No 15

Sumatoria de puntos de acuerdo a la denominación del puesto

	GERENTE	SECRETARIA	AUXILIAR CONTADOR	JEFE DE OPERACIONES	JEFE DE RR-HH	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SUPERVISOR	GUARDIAS
FACTORES								
Instrucción Formal	40	40	40	20	40	40	20	20
Experiencia	40	40	40	40	40	40	40	40
Responsabilidad por persona	40	10	10	40	30	10	20	10
Responsabilidad por bienes y valores	80	40	40	80	40	40	40	20
Condiciones Ambientales	10	10	10	20	10	10	20	30
Esfuerzo Físico	10	10	10	20	10	10	20	30
Riesgo	20	20	20	40	20	20	40	60
PUNTUACION DE CADA PUESTO	240	170	170	260	190	170	200	210

Elaboración: Juan Méndez

En este punto se hace constar el sueldo básico de acuerdo a su respectiva categoría.

Tabla N0 16

PUESTOS	SUELDO BÁSICO
GERENTE	1.000
SECRETARIA	450
AUXILIAR CONTADOR	450
JEFE DE R.H.	450

AUXILIAR ADMINISTRATIVO	450
JEFE DE OPERACIONES	700
SUPERVISOR	340
GUARDIAS	340

Elaboración: Juan Méndez

Ponderación del Puntaje. En esta fase, se aplica la siguiente fórmula matemática:

$$MP = (p1.x1) + (p2.x2) + (p3.x3) + p4.x4 + (p5.x5) + (p6.x6) + (p7.x7)$$

$$P1+ \quad p2+ \quad p3+ \quad p4+ \quad p5+ \quad p6+ \quad p7+$$

Siendo (X) el conjunto de datos y (P) los pesos.

Media Ponderada del puesto de Gerente

$$= (10\%.40) + (20\%.40) + (10\%.40) + (20\%.80) + (10\%.10) + (10\%.10) + (20\%.20)$$

$$(10\%+ \quad 20\%+ \quad 10\%+ \quad 20\%+ \quad 10\%+ \quad 10\%+ \quad 20\%)$$

$$(44) + (48) + (44) + (96) + (11) + (11) + (24) = \text{puntos } 278$$

$$(0.1+ \quad 0.2+ \quad 0.1+ \quad 0.2 \quad + \quad 0.1+ \quad 0.1+ \quad 0.2 = 1$$

$$= 278 / 1 = \mathbf{278 \text{ puntos ponderados.}}$$

Media Ponderada del puesto de Secretaria.

$$MP = (p1.x1) + (p2.x2) + (p3.x3) + p4.x4 + (p5.x5) + (p6.x6) + (p7.x7)$$

$$P1+ \quad p2+ \quad p3+ \quad p4+ \quad p5+ \quad p6+ \quad p7+$$

$$= (10\%.40) + (20\%.40) + (10\%.10) + (20\%.40) + (10\%.10) + (10\%.10) + (20\%.20)$$

$$(10\%+ \quad 20\%+ \quad 10\%+ \quad 20\%+ \quad 10\%+ \quad 10\%+ \quad 20\%)$$

$$(44) + (48) + (11) + (48) + (11) + (11) + (24) = 195 \text{ puntos}$$

$$(0.1+ \quad 0.2+ \quad 0.1+ \quad 0.2 \quad + \quad 0.1+ \quad 0.1+ \quad 0.2 = 1$$

$$= 195 / 1 = \mathbf{195 \text{ puntos ponderados.}}$$

Media Ponderada del puesto de Auxiliar Contador.

$$MP=(p1.x1)+(p2.x2)+(p3.x3)+(p4.x4)+(p5.x5)+(p6.x6)+(p7.x7)$$

$$\begin{array}{ccccccc} P1+ & p2+ & p3+ & p4+ & p5+ & p6+ & p7+ \\ = & (10\%.40)+ & (20\%.40)+ & (10\%.10)+ & (20\%.40)+ & (10\%.10)+ & (10\%.10)+ & (20\%.20) \end{array}$$

$$(10\%+ \quad 20\%+ \quad 10\%+ \quad 20\%+ \quad 10\%+ \quad 10\%+ \quad 20\%)$$

$$(44)+ (48)+ (11)+ (48)+ (11)+ (11)+ (24)= \quad 195 \quad \text{puntos}$$

$$(0.1+ \quad 0.2+ \quad 0.1+ \quad 0.2 \quad + \quad 0.1+ \quad 0.1+ \quad 0.2 =1$$

$$= 195 / 1= \mathbf{195 \text{ puntos ponderados.}}$$

Media Ponderada del puesto de Jefe de Recursos Humanos.

$$MP=(p1.x1)+(p2.x2)+(p3.x3)+(p4.x4)+(p5.x5)+(p6.x6)+(p7.x7 \quad \text{siendo (x) el conjunto de datos y (P) los pesos.}$$

$$\begin{array}{ccccccc} P1+ & p2+ & p3+ & p4+ & p5+ & p6+ & p7+ \\ = & (10\%.40)+ & (20\%.40)+ & (10\%.30)+ & (20\%.40)+ & (10\%.10)+ & (10\%.10)+ & (20\%.20) \end{array}$$

$$(10\%+ \quad 20\%+ \quad 10\%+ \quad 20\%+ \quad 10\%+ \quad 10\%+ \quad 20\%)$$

$$(44)+ (48)+ (33) + (48)+ (11)+ (11)+ (24)= \quad 219 \quad \text{puntos}$$

$$(0.1+ \quad 0.2+ \quad 0.1+ \quad 0.2 \quad + \quad 0.1+ \quad 0.1+ \quad 0.2 =1$$

$$= 219 / 1 = \mathbf{219 \text{ puntos ponderados.}}$$

Media Ponderada del puesto de Auxiliar Administrativo.

$$MP=(p1.x1)+(p2.x2)+(p3.x3)+(p4.x4)+(p5.x5)+(p6.x6)+(p7.x7)$$

$$\begin{array}{ccccccc} P1+ & p2+ & p3+ & p4+ & p5+ & p6+ & p7+ \\ = & (10\%.40)+ & (20\%.40)+ & (10\%.10)+ & (20\%.40)+ & (10\%.10)+ & (10\%.10)+ & (20\%.20) \end{array}$$

$$(10\%+ \quad 20\%+ \quad 10\%+ \quad 20\%+ \quad 10\%+ \quad 10\%+ \quad 20\%)$$

$$(44)+ (48)+ (11)+ (48)+ (11)+ (11)+ (24)= \quad 195 \quad \text{puntos}$$

$$(0.1+ \quad 0.2+ \quad 0.1+ \quad 0.2 \quad + \quad 0.1+ \quad 0.1+ \quad 0.2 =1$$

= 195 / 1 = **195 puntos ponderados.**

Media Ponderada del puesto de Jefe Operativo.

$$MP=(p1.x1)+(p2.x2)+(p3.x3)+p4.x4)+(p5.x5)+(p6.x6)+(p7.x7$$

P1+ p2+ p3+ p4+ p5+ p6+ p7+

$$= (10\%.20)+(20\%.40)+(10\%.40)+(20\%.80)+(10\%.20)+(10\%.20)+(20\%.40)$$

(10%+ 20%+ 10%+ 20%+ 10%+ 10%+ 20%)

$$(22)+(48)+(44)+(96)+(22)+(22)+(48)= 299 \text{ puntos}$$

(0.1+ 0.2+ 0.1+ 0.2 + 0.1+ 0.1+ 0.2 = 1

=299 / 1 = **299 puntos ponderados.**

Media Ponderada del puesto de Supervisor

$$MP=(p1.x1)+(p2.x2)+(p3.x3)+p4.x4)+(p5.x5)+(p6.x6)+(p7.x7$$

P1+ p2+ p3+ p4+ p5+ p6+ p7+

$$= (10\%.20)+(20\%.40)+(10\%.20)+(20\%.40)+(10\%.20)+(10\%.20)+(20\%.40)$$

(10%+ 20%+ 10%+ 20%+ 10%+ 10%+ 20%)

$$(22)+(48)+(22)+(48)+(22)+(22)+(44)= 232 \text{ puntos}$$

(0.1+ 0.2+ 0.1+ 0.2 + 0.1+ 0.1+ 0.2 = 1

= 232 / 1 = **232 puntos ponderados.**

Media Ponderada del puesto de Guardia.

$$MP=(p1.x1)+(p2.x2)+(p3.x3)+p4.x4)+(p5.x5)+(p6.x6)+(p7.x7$$

P1+ p2+ p3+ p4+ p5+ p6+ p7+

$$= (10\%.20)+(20\%.40)+(10\%.10)+(20\%.20)+(10\%.30)+(10\%.30)+(20\%.60)$$

(10%+ 20%+ 10%+ 20%+ 10%+ 10%+ 20%)

$$(22)+(48)+(11)+(24)+(33)+(33)+(72)= 243 \text{ puntos}$$

(0.1+ 0.2+ 0.1+ 0.2 + 0.1+ 0.1+ 0.2 = 1

= 243 / 1 = 243 puntos ponderados.

Puntuación ponderada a los puestos tipo de Safeguard. Cia Ltda.

278	195	195	219	195	299	232	243
GERENTE	SECRETARIA	AUXILIAR CONTADOR	JEFE DE Recursos Humanos	Auxiliar Administrativo	Jefe Operativo	SUPERVISOR	GUARDIA

Tabulación de datos previo a la aplicación de fórmulas matemáticas para

la determinación del ajuste salarial

Tabla No 17

“Tabla de dispersión salarial por mínimos cuadrados”

PUESTOS	PUNTOS X	SALARIO Y	XY	X ²
Gerente	278	1.000	278.000	77284
Secretaria	195	450	87750	38025
Auxiliar Contador	195	450	87750	38025
Jefe de R.H.	219	450	98550	47961
Auxiliar Administrativo	195	450	87750	38025
Jefe de Operaciones	299	700	209300	89401
Supervisor	232	340	78880	53824
Guardia	243	340	82620	59049
TOTAL	1856	4.180	1.010.600	441594

Elaboración: Juan Méndez

1. ETAPA: Aplicación de la Fórmula matemática para hallar el valor de la pendiente.

$$\begin{aligned}
 \text{PENDIENTE...}C &= \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}} = \frac{1010600 - \frac{1010600}{8}}{441594 - \frac{441594}{8}} \\
 C &= \frac{1010600 - 126325}{441564 - 55199} = \frac{884275}{386395} \quad C=2.29
 \end{aligned}$$

PENDIENTE: C = 2.29

$$X_1 = \frac{\sum X}{N}$$

$$Y_1 = \frac{\sum Y}{N}$$

$$X_1 = \frac{1856}{8}$$

$$y_1 = \frac{4180}{8}$$

$$X_1 = 232$$

$$Y_1 = 522,5$$

$$**P1 = 232;..... 522,5 (P1 =X1; Y1)**$$

2. ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

$$Y2 = Y1 - C (X1 - X2)$$

$$**X2 = 195**$$

En este caso; es el valor que el analista le da a esta variable revisando el puntaje que tiene cada puesto, se toma como referencia (casi siempre) el puesto de menor puntaje, este valor sirve para realizar la ejecución analítica de la ecuación de la línea recta.

$$**Y2 = Y1 - C (X1 - X2)**$$

$$Y2 = 522,5 - 2.29 (232 - 195)$$

$$Y2 = 522,5 - 2.29 (37)$$

$$Y2 = 522,5 - (84)$$

$$Y2 = 438.5$$

$$**P2 = X2=195;.....Y2= 438.5**$$

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de X1: Y1 así como X2: Y2; Los mismos que representan en un plano cartesiano en el cual el eje de las **X** representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; **Y** el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos. Los puntos que se interceptaran para determinar la curva de salario

Tabla No 18

Nro.	Puestos	Salarios. " Y"	Puntos. "X"
1	Gerente	1.000	278
2	Secretaria	450	195
3	Auxiliar Contador	450	195
4	Jefe de R.H.	450	219
5	Auxiliar Administrativo	450	195
6	Jefe de Operaciones	700	299
7	Supervisor	340	232
8	Guardia	340	243

Elaboración: Juan Méndez

3. ANÁLISIS DE LA TABLA

La tabla nos demuestra que se deberá realizar un ajuste salarial a todos los puestos de trabajo de la empresa de Seguridad Privada Safeguard, en razón de que los salarios no están de acuerdo a las funciones , experiencia, responsabilidad por persona, responsabilidad por bienes y valores , condiciones ambientales, esfuerzo físico, riesgos en su puesto de trabajo.

4. AJUSTE SALARIAL

Para este caso para realizar el ajuste salarial calcularemos el factor de valorización a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Factor de valorización} = \frac{\sum \text{sueldos}}{\sum \text{Puntos}} = \frac{4180}{1856}$$

$$\frac{4180}{1856} = 2.2521551724 \text{ simplificando}$$

$$= 2.25 \text{ como factor de valorización}$$

El factor de valorización obtenido al dividir la sumatoria de sueldos para la sumatoria de puntos , nos sirve como factor multiplicador con el puntaje obtenido en cada puesto tipo , cuyo resultado es el sueldo ideal para dicho puesto. En esta Etapa se elabora la tabla correspondiente a los ajustes salariales de los puestos valuados.

Tabla de ajustes salariales de los puestos tipo de Safeguard. Cía. Ltda.

NRO	Nombre del puesto	Peso	Tabla No 19		Sueldo Ideal
			Factor de valorización	Sueldos actuales	
1	Gerente	278	2.25	1.000	625,50
2	Secretaria	195	2.25	450	438,75
3	Auxiliar Contador	195	2.25	450	438,75
4	Jefe de R.H.	219	2.25	450	492,75
5	Auxiliar Administrativo	195	2.25	450	438,75
6	Jefe de Operaciones	299	2.25	700	672,75
7	Supervisor	232	2.25	340	522,00
8	Guardia	243	2.25	340	546,75

Elaboración: Juan Méndez

Es evidente de acuerdo a los resultados de la valuación de puestos los sueldos actuales no corresponden a las funciones, experiencia, responsabilidad por persona, responsabilidad por bienes y valores, condiciones ambientales, esfuerzo físico, riesgos en su puesto de trabajo.

Claramente se puede observar que el puesto de Gerente obtuvo un puntaje ponderado de 278 puntos, que multiplicados por el factor de valorización 2,25 nos da un resultado de \$ 625,50, pero en la realidad el sueldo actual de la gerente es de \$ 1000,00 Dólares

VALORES PARA ENCONTRAR LA INCLINACIÓN DE LA PENDIENTE

$$P1 = 232; \dots \dots \dots 522,5 (P1 = X1; Y1)$$

$$P2 = X2=195; \dots \dots \dots Y2= 438.5$$

Para encontrar la intersección de la recta en los ejes X ; Y buscamos el valor de P3, cuya fórmula es la siguiente:

$$P3 = x0=0$$

$$Y_0 = y_1 - C(x_1 - x_0)$$

$$Y_0 = 522.5 - 2.29(232 - 0)$$

$$Y_0 = 522.5 - 2.29(232)$$

$$Y_0 = 522.5 - (232 * 2.29)$$

$$Y_0 = 522.5 - 531.28$$

$$Y_0 = -8.78$$

Factor de valorización
78

P3=X0;Y0= -8.78

Valores para la recta

	Eje (x)	Eje (y)
p4	Valor arbitrario(500)	Valor arbitrario(1000)
p1	(x 1)=232	(y 1)=522,5
P2	(x 2)=195	(y 2)=438,5
P3	(x 0)=0	(y 3)= -8,78
	(peso más alto)=278	(sueldo más alto)=1000
	(peso más bajo)=195	(Sueldo más bajo)=340

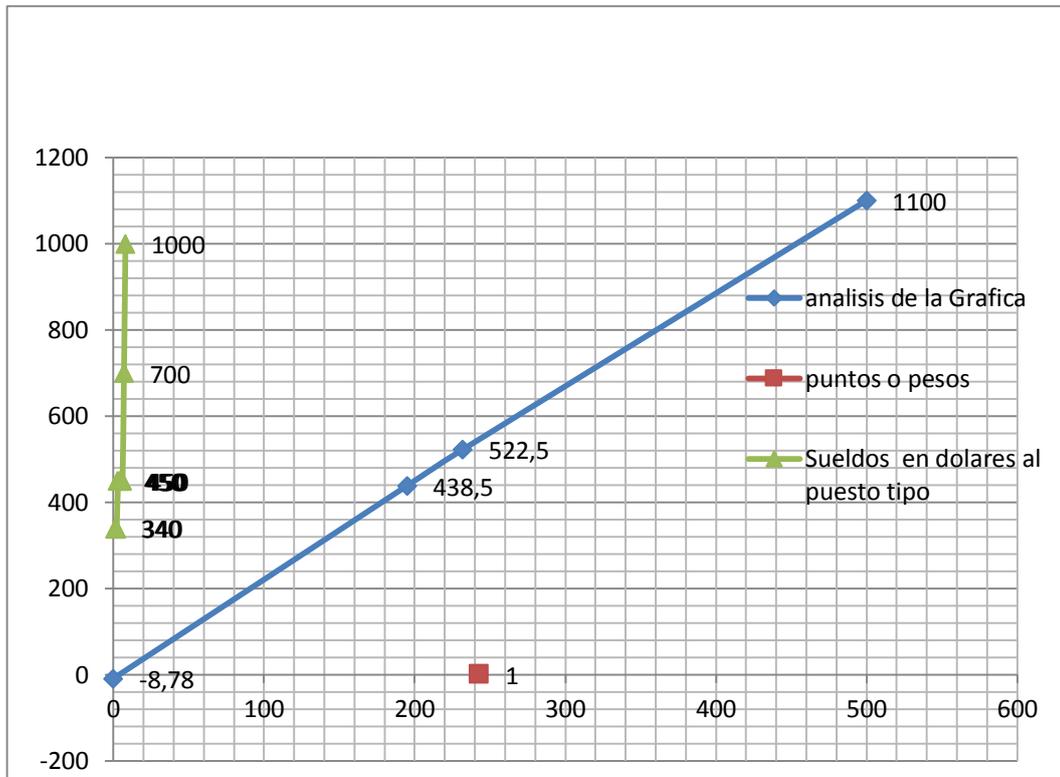
Tabla No 20

Análisis de la Tabla		
Salarios	Puntos	Cargo
y	x	
0	0	
340	243	Guardia
340	232	Supervisor
450	195	Secretaria
450	219	Jefe RR:HH
450	195	Auxiliar administrativo
450	195	Asistente Contador
700	299	Jefe de Operaciones
1000	278	Gerente General

Elaboración: Juan Méndez

PENDIENTE DE LA RECTA

Gráfico No 12



Elaboración: Juan Méndez

INTERPRETACIÓN : En el eje de la Y se ubican los sueldos del puesto tipo; en el eje de las X se localizan los puntos obtenidos por los puestos tipo , en donde claramente se observa la distribución inequitativa de sueldos , existiendo además puestos que reúnen alto puntaje , sin embargo no son considerados , o recompensados monetariamente .

La recta tiene una orientación ascendente, con una inclinación de..... Grados.

7: ETAPA. Tabulación de datos previo a la aplicación de fórmulas matemáticas para la determinación del ajuste salarial

“Tabla de dispersión salarial por mínimos cuadrados”

Tabla No 21

PUESTOS	PUNTOS X	SALARIO Y	XY	X2
Gerente	278	1.000	278.000	77284
Secretaria	195	450	87750	38025
Auxiliar Contador	195	450	87750	38025
Jefe de R.H.	219	450	98550	47961
Auxiliar Administrativo	195	450	87750	38025
Jefe de Operaciones	299	700	209300	89401
Supervisor	232	340	78880	53824
Guardia	243	340	82620	59049
TOTAL	1856	4.180	1.010.600	441594

Elaboración: Juan Méndez

8 ETAPA: Aplicación de la Fórmula matemática para hallar el valor de la pendiente.

$$PENDIENTE...C = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}} = \frac{1010600 - \frac{1010600}{8}}{441594 - \frac{441594}{8}}$$

$$C = \frac{1010600 - 126325}{441564 - 55199} = \frac{884275}{386395} \quad C=2.29$$

PENDIENTE: C = 2.29

$$X_1 = \frac{\sum X}{N}$$

$$Y_1 = \frac{\sum Y}{N}$$

$$X_1 = \frac{1856}{8}$$

$$y_1 = \frac{4180}{8}$$

$$X_1 = 232$$

$$Y_1 = 522,5$$

P1 = 232;..... 522,5 (P1 =X1; Y1)

9. Etapa: Ecuación de la Recta

$$Y2 = Y1 - C (X1 - X2)$$

$$X2 = 195$$

En este caso; es el valor que el analista le da a esta variable revisando el puntaje que tiene cada puesto y toma como referencia (casi siempre) el puesto de menor puntaje, este valor sirve para realizar la ejecución analítica de la ecuación de la línea recta.

$$Y2 = Y1 - C (X1 - X2)$$

$$Y2 = 522,5 - 2.29 (232 - 195)$$

$$Y2 = 522,5 - 2.29 (37)$$

$$Y2 = 522,5 - (84)$$

$$Y2 = 438.5$$

$$P2 = X2=195;.....Y2=438.5$$

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de X1: Y1 así como X2: Y2; Los mismos que representan en un plano cartesiano en el cual el eje de las **X** representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; **Y** el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos. Los puntos que se interceptaran para determinar la curva de salario

Tabla No 22

Nro.	Puestos	Salarios. " Y"	Puntos. "X"
1	Gerente	1.000	278
2	Secretaria	450	195
3	Auxiliar Contador	450	195
4	Jefe de R.H.	450	219
5	Auxiliar Administrativo	450	195
6	Jefe de Operaciones	700	299
7	Supervisor	340	232
8	Guardia	340	243

Elaboración: Juan Méndez

$$P3 = x0=0$$

$$Y_0 = y_1 - C(x_1 - x_0)$$

$$Y_0 = 522.5 - 2.29(232 - 0)$$

$$Y_0 = 522.5 - 2.29(232)$$

$$Y_0 = 522.5 - (232 \cdot 2.29)$$

$$Y_0 = 522.5 - 531.28$$

$$Y_0 = -8.78$$

$$P_3 = X_0; \dots\dots\dots Y_0 = -8.78$$

10 . Etapa Análisis de la gráfica

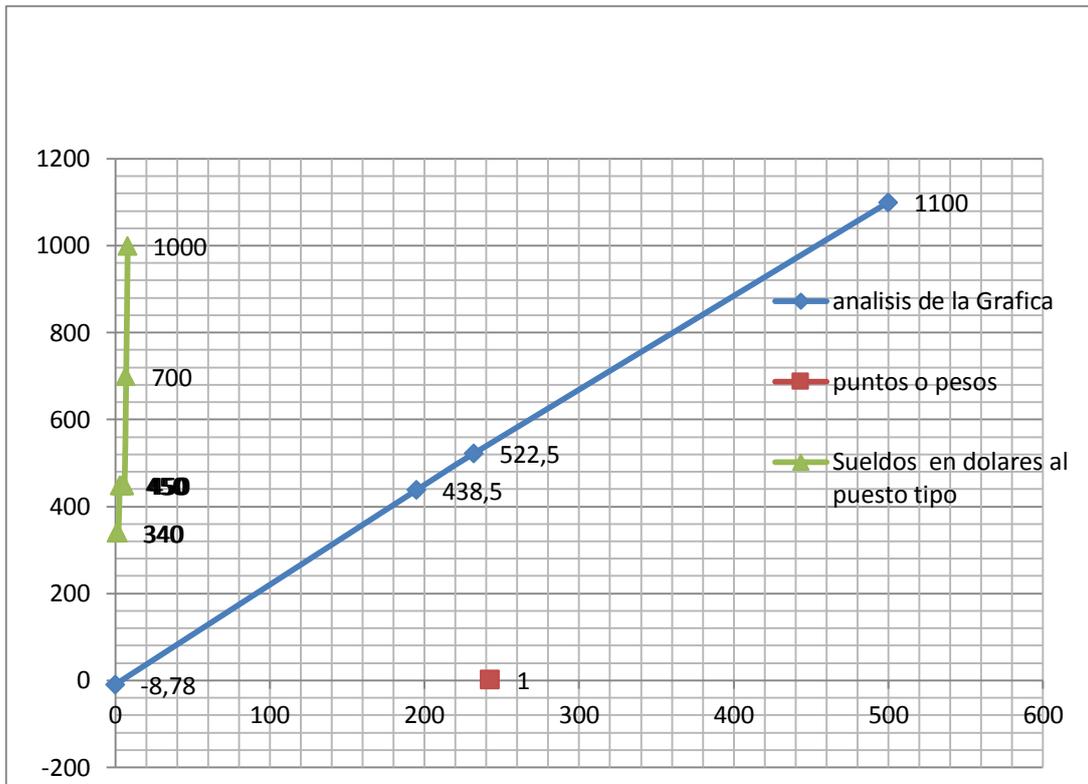
Valores para la recta	Eje(x)	Eje(y)
p4	Valor arbitrario(500)	Valor arbitrario(1000)
p1	(x 1)=232	(y 1)=522,5
P2	(x 2)=195	(y 2)=438,5
P3	(x 0)=0	(y 3)= -8,78
	(peso más alto)=278	(sueldo más alto)=1000
	(peso más bajo)=195	(Sueldo más bajo)=340

Datos con sueldos reales para el Análisis de la Grafica		
salarios	Puntos	Cargo
y	x	
0	0	
340	208	Guardia
340	326	Supervisor
450	151	Secretaria
450	199	Asistente RR:HH
450	175	Asistente contable
450	293	Contadora
700	385	Jefe de operaciones
1000	336	Gerente General

Elaboración: Juan Méndez

Análisis de la gráfica

Gráfica No 13



Elaboración: Juan Méndez

Inclinación de la pendiente = 66.41 grados por ser el valor de $c=2.29$

11ava Etapa:

Ajuste salarial

Para este caso para realizar el ajuste salarial calcularemos el factor de valorización a través de la siguiente fórmula.

$$\text{Factor de valorización Igual: } \frac{\sum \text{sueldos}}{\sum \text{Puntos}} = \frac{4180}{1856}$$

$$\frac{4180}{1856} = 2.2521551724 \text{ simplificando}$$

$$= 2.25 \text{ como factor de valorización}$$

En esta Etapa se elabora la tabla correspondiente a los ajustes salariales de los puestos valuados.

Tabla de ajustes salariales de los puestos tipo de Safeguard. Cia. Ltda.

Tabla No 24

NRO	Nombre del puesto	Peso	Factor de valorización	Sueldos actuales	Sueldo Adecuado
1	Gerente	278	2.25	1.000	625,50
2	Secretaria	195	2.25	450	438,75
3	Auxiliar Contador	195	2.25	450	438,75
4	Jefe de R.H.	219	2.25	450	492,75
5	Auxiliar Administrativo	195	2.25	450	438,75
6	Jefe de Operaciones	299	2.25	700	672,75
7	Supervisor	232	2.25	340	522,00
8	Guardia	243	2.25	340	546,75

Elaboración: Juan Méndez

Se repite la Tabulación de datos (con el sueldo ideal, resultado de la aplicación del factor de valorización) previo a la aplicación de fórmulas matemáticas para la determinación del ajuste salarial.

“Tabla de dispersión salarial por mínimos cuadrados con sueldos ideales”

Tabla No 25

PUESTOS	PUNTOS X	SALARIO Y Ideal	XY	X2
Gerente	278	625,5	173889	77284
Secretaria	195	438,75	85556,25	38025
Auxiliar Contador	195	438,75	85556,25	38025
Jefe de R.H.	219	492,75	107912,25	47961
Auxiliar Administrativo	195	438,75	85556,25	38025
Jefe de Operaciones	299	672,75	201152,25	89401
Supervisor	232	522	121104	53824
Guardia	243	546,75	132860,25	59049
sumatorias	1856	3683,25	993586,5	441594

Elaboración: Juan Méndez

Aplicación de la Fórmula matemática para hallar el valor de la pendiente.

$$\begin{aligned}
 \text{PENDIENTE...}C &= \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}} = \frac{993586.5 - \frac{993586.5}{8}}{441594 - \frac{441594}{8}} \\
 C &= \frac{993586,5 - 124198,3125}{441564 - 55199} = \frac{869388,1875}{386395} \quad C=2.25
 \end{aligned}$$

PENDIENTE: C = 2.25

$$X_1 = \frac{\sum X}{N}$$

$$Y_1 = \frac{\sum Y}{N}$$

$$X_1 = \frac{1856}{8}$$

$$y_1 = \frac{3683,25}{8}$$

$$X_1 = 232$$

$$Y_1 = 460,407$$

$$P1 = 232; \dots \dots \dots 460,407 = (P1 = X1; Y1)$$

Etapa: Ecuación de la Recta

$$Y2 = Y1 - C (X1 - X2)$$

$$X2 = 195$$

En este caso; es el valor que el analista le da a esta variable revisando el puntaje que tiene cada puesto y toma como referencia (casi siempre) el puesto de menor puntaje, este valor sirve para realizar la ejecución analítica de la ecuación de la línea recta.

$$Y2 = Y1 - C (X1 - X2)$$

$$Y2 = 460,407 - 2.25 (232 - 195)$$

$$Y2 = 460,407 - 2.25 (37)$$

$$Y2 = 460,407 - (83)$$

$$Y2 = 377.407$$

$$2 = X2=195; \dots \dots \dots Y2 = 377.407$$

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de X1: Y1 así como X2: Y2; Los mismos que representan en un plano cartesiano en el cual el eje de las X representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; Y el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos. Los puntos que se interceptaran para determinar la curva de salario.

Tabla No 26

Nro.	Puestos	"Y" SALARIO IDEAL	"X" = PUNTOS PONDERADOS
1	Gerente	625.5	278
2	Secretaria	438.75	195
3	Auxiliar Contador	438.75	195
4	Jefe de R.H.	492.75	219
5	Auxiliar Administrativo	438.75	195
6	Jefe de Operaciones	672.75	299
7	Supervisor	522.0	232
8	Guardia	546.75	243

Elaboración: Juan Méndez

$$P_3 = x_0 = 0$$

$$Y_0 = y_1 - C(x_1 - x_0)$$

$$Y_0 = 460.407 - 2.25 (232 - 0)$$

$$Y_0 = 460.407 - 2.25 (232)$$

$$Y_0 = 460.407 - (232 * 2.25)$$

$$Y_0 = 460.407 - 522$$

$$Y_0 = -- 61,593$$

$$P_3 = X_0; \dots\dots\dots Y_0 = -- 61,593$$

Valores para el análisis de la grafica

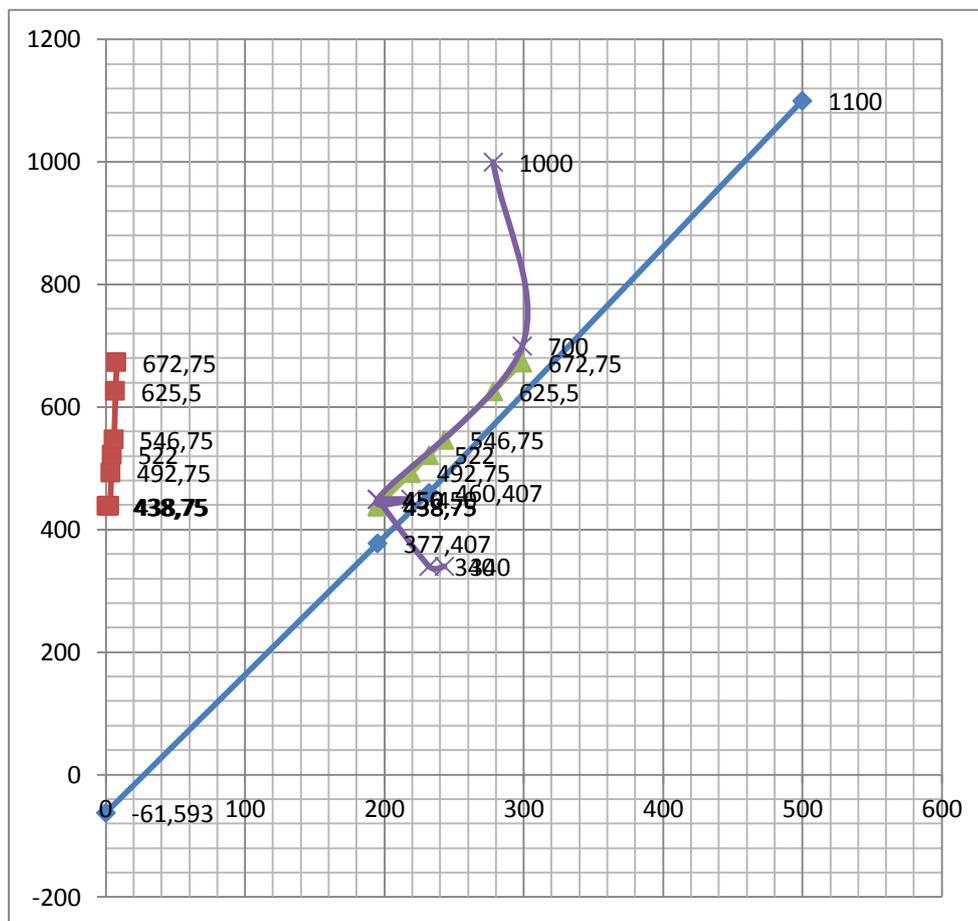
Valores para la recta	Eje(x)	Eje(y)
p4	500	1100
p1	232	460,407
P2	195	377,407
P3	0	-61,593
(peso más bajo)	195	(Sueldo más bajo) 438,75
(peso más alto)	299	(sueldo más alto) 672,75

299 Tabla No 27

Tabla de Valores para el análisis de la Grafica		
salarios	Puntos	Cargo
y	x	
0	0	
438,75	195	Secretaria
438,75	195	AUXILIAR CONTADOR
438,75	195	Auxiliar Administrativo
492,75	219	JEFE RR:HH
522	232	Supervisor
546,75	243	Guardia
625,5	278	Gerente General

Elaboración: Juan Méndez

Gráfico No 14



PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA SAFEGUARD CIA. LTDA. CON EL MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS CON LA UTILIZACIÓN DE PUNTOS

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia de un empleado en su puesto de trabajo, partiendo de esta consideración, la empresa de Seguridad privada Safeguard no ha implementado hasta el momento un proceso de evaluación del desempeño del talento humano que labora en la misma , por lo que en cumplimiento de los objetivos de la presente investigación , se pone a consideración el siguiente proceso de evaluación de desempeño , como valiosa herramienta que a futuro puede implementarse dentro de la empresa.

La empresa de seguridad privada Safeguard, tiene al presente la necesidad de implementar un proceso de evaluación del desempeño del talento humano, en razón de que, en este año ha obtenido su certificación ISO 9001, esta norma promueve la adopción de un enfoque destinado a aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, precisando por lo tanto, de un instrumento adecuado para realizar dicho proceso.

Para la empresa de seguridad privada Safeguard, la evaluación del desempeño proporciona además, datos valiosos sobre los procedimientos realizados en el reclutamiento, selección contratación e inducción del personal.

El proceso de evaluación del desempeño requiere para su implementación de las siguientes etapas:

Primera etapa:

- **Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño**

Entre una de las tareas típicas del Gerente de la compañía determinado en el Manual de funciones , se encuentra : Planificar e implementar sistemas de evaluación del desempeño del personal que labora en la empresa; razón por la que , será el encargado de seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño , de acuerdo al objetivo de la evaluación. Se propone a continuación un listado de competencias y su definición, que serán los factores a evaluarse, las mismas que tienen como referencia el diccionario de competencias de Martha Alles, y se han adaptado a nuestro objetivo.²⁹

CALIDAD DEL SERVICIO: Precisión, cumplimiento y aceptabilidad del servicio desempeñado.

RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo, sin que requiera supervisión y control permanentes, y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.

COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y trasmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.

RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.

INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo, y mejora los procedimientos.

FLEXIBILIDAD: Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

COOPERACIÓN: Hace referencia voluntad para cooperar, la ayuda que presta a sus compañeros, la manera de acatar órdenes.

²⁹ ALLES, Martha, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO, Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.

AUTOCONTROL: Mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante provocaciones, oposición, u hostilidad por parte de otros , o cuando se trabaja en condiciones de constante estrés.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Expresa un deseo de ayudar, o servir a los clientes internos y externos, de satisfacer sus necesidades y requerimientos.

Segunda Etapa

➤ **Determinar responsables de la evaluación**

La responsabilidad de la evaluación del desempeño de los talentos humanos de una empresa puede ser realiza por el gerente, por el supervisor, por el mismo empleado, por el empleado y el gerente en conjunto, por el responsable del departamento de recursos humanos o un comité de evaluación del desempeño.

Tomando en consideración que en la empresa de seguridad privada Safeguard Cía. Ltda. las funciones de Jefe de recursos Humanos, Jefe Operativo y Supervisor general la desempeña una sola persona consideramos pertinente que quienes lleven a cabo el proceso de evaluación del desempeño en la empresa sean el gerente y el jefe de recursos humanos ; el primero por su conocimiento de las labores que desempeñan los talentos humanos del área administrativa ; y el segundo por su integración y entendimiento de las labores desempeñadas por el personal operativo.

Tercera Etapa

➤ **Comunicar el proceso de evaluación del personal**

Los responsables del proceso de evaluación deben comunicar a todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso, debiendo de acuerdo a los objetivos de la empresa, escoger entre los siguientes:

1. Adecuación del individuo al cargo.
2. Entrenamiento.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial del desarrollo de los empleados.
9. Estímulo a la mayor productividad.
10. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
11. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

También se comunicará a todos los empleados el proceso a realizarse y se publicará las fechas de la evaluación.

Cuarta Etapa

Documentarse

Los evaluadores deberán documentarse con información relativa a estudios, capacitación, méritos y deméritos y cualquier otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación del personal.

Quinta Etapa

Puesta en marcha el proceso de evaluación del desempeño

Los responsables de la evaluación contando con el respectivo formulario procederán a evaluar a cada uno de los talentos humanos de la empresa en el horario establecido; se determinará una fecha límite para la entrega de los formularios contestados, así como las fechas en que se atenderán consultas individuales de los empleados sobre la evaluación.

El método que se aplicará en la evaluación del desempeño, es el de Escalas Gráficas con la utilización de puntos, este método utiliza una escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al empleado se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

Este método presenta la ventaja de ser fácil de aplicar, y ofrecer una calificación cuantitativa para cada empleado; el evaluador deberá evitar que la calificación que otorga a un subordinado en una característica, influya en la calificación de esta persona en otras características (efecto halo), evitar las preferencias, en otras palabras no permitir que las diferencias de edad, raza, afecten las calificaciones de evaluación; y condescendencias o severidad, es decir evitar calificar a todos los subordinados ya sea muy alto, o muy bajo.

A continuación se presenta el formulario a aplicarse para la evaluación del desempeño de los talentos humanos de la Empresa Privada Safeguard. el mismo que ha sido adaptado a la empresa.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA TALENTOS DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA
SAFEGUARD CIA. LTADA.**

NOMBRE COMPLETO DEL EMPLEADO ----- PUESTO.-----

DEPARTAMENTO-----FECHA DE INGRESO-----

EVALUADOR----- FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

MOTIVO DE LA EVALUACION:

ANUAL PROMOCION TÉRMINO DE PERIODO DE PRUEBA DESPIDO

DESEMPEÑO NO SATISFACTORIO OTROS.....

INSTRUCCIONES: Evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación con los requerimientos actuales del puesto. Marque el cuadro de clasificación para indicar el desempeño del empleado. Indique en las observaciones N/A si no es apropiado; NC, no calificado o demasiado pronto para calificar. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala, e indíquelos en el cuadro de puntuación correspondiente. Se totalizará el total de los puntos, y se hará un promedio para una calificación de promedio global.

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN

S- Sobresaliente: El desempeño es excepcional en todas las áreas, y se le reconoce como superior a otros. 5 PUNTOS

MB- Muy Bueno: Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad, y se logra con una base consistente. 4 PUNTOS

B- Bueno: Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto. 3 PUNTOS

Regular: El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento. 2 PUNTOS

NS- No Satisfactorio: Los resultados son generalmente no aceptables, y requiere mejoramiento inmediato. No se debe otorgar ningún aumento por méritos a empleados con esta calificación. 1 PUNTO

ESCALA:

Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.

Sobresaliente: 5

Muy Bueno: 4

Bueno: 3

Regular: 2

No satisfactorio: 1

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS					PUNTA JE
	No Satisfactorio 1	REGULAR 2	BUENO 3	MUY BUENO 4	Sobresaliente 5	
CALIDAD DEL SERVICIO : Evalúe la Precisión, frecuencia de errores en la prestación del servicio , o , cumplimiento y aceptabilidad del trabajo desempeñado .	Comete demasiados errores y el servicio demuestra , desorden y falta de cuidado	Generalmente satisfactorio, pero a veces deja que desear .	En general trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
RESPONSABILIDAD: Evalúe la dedicación a las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su actuación.	No se puede depender de sus servicios, necesita vigilancia constante	No siempre se puede contar con resultados deseados ,debe contar con bastante supervisión	Se puede depender de él, aplicándole una supervisión normal	Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	Merece el máximo de confianza .No necesita supervisión.	
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Evalúe en su comportamiento y actitudes de su sentido de pertenencia a la empresa.	Trabaja por el sueldo, incumple con muchos de los compromisos adquiridos, Recibe quejas de su comportamiento.	Trabaja para adaptarse a la empresa, respeta normas y procedimientos, cumple con compromisos y obligaciones.	Es leal con la empresa, se preocupa por la imagen que proyecta. Demuestra que está ligado a ella.	Apoya a la empresa, se siente comprometido , y actúa públicamente a favor de los objetivos y misión de la empresa.	Hace concesiones profesionales o personales a favor de la empresa. Demuestra compromiso personal apoya las decisiones que benefician a toda la entidad.	
RELACIONES INTERPERSONALES: Evalúe la actuación para establecer y mantener relaciones cordiales con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.	Trabaja mal con los demás. No se relaciona con sus compañeros	Denota cierta dificultad para trabajar con otros Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, etc.	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes	Excepcionalmente aceptado por todos , Establece sólidas relaciones con personas que le apoyan o le ayudan a alcanzar objetivos determinados.	

<p>SENTIDO COMÚN E INICIATIVA: Considere el sentido común de las decisiones , la ausencia de instrucciones detalladas , o las situaciones fuera de lo común</p>	<p>Siempre toma la decisión equivocada.</p>	<p>Se engaña con frecuencia , es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas</p>	<p>Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales.</p>	<p>Resuelve los problemas normalmente con un elevado grado de sentido común .</p>	<p>En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica .Siempre se puede confiar en sus decisiones.</p>	
<p>FLEXIBILIDAD: Evalúe la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.</p>	<p>Se opone a los cambios ; no le interesan ideas nuevas , prefiere la rutina.</p>	<p>Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás</p>	<p>Aplica las normas y procedimientos con flexibilidad, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la organización., dependiendo de cada situación.</p>	<p>Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, y así beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.</p>	<p>Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez y eficacia a las prioridades de la empresa. Realiza cambios en la estrategia de trabajo ante los nuevos retos o necesidades del entorno para adaptarse a una situación específica.</p>	
<p>COOPERACIÓN. ACTITUD. Pondere la voluntad para cooperar , la ayuda que presta a sus compañeros , la manera de acatar órdenes .</p>	<p>Poco dispuesto a cooperar, constantemente demuestra falta de educación</p>	<p>A veces difícil de lidiar, le falta entusiasmo</p>	<p>Generalmente cumple de buen modo lo que se le dice, Está satisfecho con su trabajo.</p>	<p>Siempre dispuesto a cooperar y ayudar a sus compañeros</p>	<p>Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros .</p>	

<p>AUTOCONTROL: Evalúe su comportamiento y control de emociones ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de constante estrés.</p>	<p>Reacciona en forma violenta ante cualquier situación problemática .No mantiene control de sus emociones</p>	<p>Piensa antes de actuar, controla impulsos y emociones fuertes, se mantiene al margen de la discusión.</p>	<p>Controla a tiempo una reacción brusca. No cae en la situación de actuar irreflexivamente.</p>	<p>Actúa con calma. Frente a una situación de enfado y frustración extrema, ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación.</p>	<p>Maneja efectivamente sus emociones. Evita confrontaciones o responde constructivamente a pesar del estrés.</p>	
<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Evalúe el deseo de ayudar o servir a los clientes interno y externo, de satisfacer sus necesidades y requerimientos.</p>	<p>No se involucra frente a un problema del cliente, deja que los demás lo resuelvan.</p>	<p>Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento, mantiene una actitud de servicio frente al cliente.</p>	<p>Mantiene comunicación con el cliente para conocer sus necesidades; le ofrece información que le pueda ser de utilidad.</p>	<p>Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Frente a un problema se compromete personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos.</p>	<p>Conoce las necesidades reales del cliente y las satisface de manera inmediata , sus acciones van más allá de lo requerido inicialmente</p>	
<p>PUNTAJE TOTAL</p>						
<p>FIRMA DEL EVALUADOR</p>			<p>OBSERVACIONES</p>			

Sexta Etapa

Recepción del Formulario de Evaluación

Las personas encargadas de la evaluación, deberán remitir los formularios de evaluación al departamento de Recursos Humanos en la fecha estipulada, guardando medidas de seguridad y confidencialidad.

Séptima Etapa

Entrevista de Evaluación

El Jefe de Recursos Humanos deberá convocar a cada uno de los evaluados a una entrevista de evaluación, o sesión de verificación de los resultados, proporcionando a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro.

Octava Etapa

Informe Final de Evaluación

Previo a la elaboración del informe final, el Jefe de Recursos Humanos deberá examinar los formularios tomando en cuenta las observaciones y sugerencias constantes en él, relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

En el informe final deberá constar entre otros aspectos:

- Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias.
- Acciones a tomar sobre casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados objeto de aumentos salariales por buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes en el proceso de reclutamiento, selección contratación y entrenamiento del personal.
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de departamentos u otros aspectos de la empresa.

j. BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Edición GRANICA, Buenos Aires 2006.

BUENO CAMPOS Eduardo Revista española de Financiación y contabilidad volumen III No 7. 2004.

BUENO CAMPOS, Eduardo: Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos. Editorial Pirámide, Madrid 1996.

CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del talento humano, Editorial McGraw – Hill Iberoamericana, Bogotá 2009 paga. 52

CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2007, 8a edición, P. 226.

DESSLER, Gary, *Administración de personal*, 8ª edición, Pearson, México, 2004, p. 45.

Diccionario Enciclopédico Hachette Castell (1982) Volumen 2. Ediciones Castell. España.

FERNANDEZ Ríos, M.: Valoración de puestos de trabajo: fundamentos, métodos Y ejercicios, Díaz de Santos, Madrid, 1997.

GARCÍA, María; NIETO, Carmen. Artículo. X Congreso de Ingeniería de la Organización. Valencia. Septiembre 2006.

González Ramiro, Antonio Celso, *Competency Management PrismModel*, Copithorne, 2003.

LEVY LEBOYER, C. y PRIETO, J. M. Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. España: Ediciones Gestión. 2001.

SERRANO, Alexis., Administración de personas. 1a ed. San Salvador, 2007

Universidad Nacional de Loja . Gestión del Talento Humano .Módulo VII.
2011-2012.

WERTHER, W, Davis, 2000, **Administración de personal y recursos humanos**, México, Edit. McGraw-Hill. 5ª Edición, Pág. 241.

ZUMBA, María Fernanda: Análisis de puestos. Universidad Técnica particular de Loja. Video conferencia. 2012.

PÁGINAS DE INTERNET

<http://es.slideshare.net/Fernandocefoseg/02-historia-de-la-seguridad-privada-en-el-ecuador>

www.anesiecuador.org

<http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4163.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#ixzz3ExFMaCkM>

<http://gestiopolis.com/Canales4/ger/taxono.htm>

<http://www.slideshare.net/lightplayer/fdoalanzo/el-modelo-por-competencias-y-el-reclutamiento->

<http://www.mitecnologico.com/Main/ValuacionDePuestosConcepto>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/43/evapuestos.htm>

<http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/09/anlisis-y-valuacin-de-puestos.html>

k. ANEXOS

FICHA DE RESUMEN

a. TEMA:

“VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA”.

b. PROBLEMÁTICA

Existen principios fundamentales que norman, regulan, amparan y protegen el desarrollo del trabajador en el desempeño de sus funciones, propiciando su capacitación, el respeto a sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones en términos de eficacia, eficiencia, además de la selección del personal adecuado, la formación específica del mismo, la capacitación, la evaluación, la remuneración justa y la promoción serán los pilares fundamentales para la conformación de una Institución con visión de futuro y dispuesta a enfrentar los desafíos del nuevo milenio.

Procuraremos el cambio de cultura organizacional orientándola hacia la consecución efectiva de los objetivos institucionales.

En la actualidad los procesos de valuación de puestos y evaluación del desempeño son fundamentales en las empresas con visión de futuro que concentran su actuación en la consecución de objetivos institucionales.

La valoración de un puesto de trabajo permite determinar no sólo las tareas, funciones, responsabilidades, condiciones, sino también el rango distintivo que tiene un puesto en la empresa, de manera que si a un trabajador se le reconocen todas sus actividades y son valoradas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeñe, existirá en el trabajador una motivación para el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades.

Por su parte la evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos

más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional.

Sin embargo a pesar de la importancia de estos procesos en las empresas de seguridad privada, aún hoy en día no son considerados dentro de su planificación y estrategia organizacional.

En lo que concierne a las empresas de seguridad privada, el Gobierno ordenó que se los capacite en varias áreas y luego de una evaluación pueden obtener un permiso para poder trabajar, en contra parte las compañías que emplean a este personal, no han hecho mayor cosa en lo referente a valorar los puestos de trabajo y evaluar el desempeño del talento humano que contratan, la mayoría de ellos ni siquiera cumplen con el perfil requerido, situación que da cuenta de que existen falencias en los procesos de reclutamiento y selección del personal.

Para la empresa es un elemento de importancia en el costo de producción, no en todas las empresas o industrias tienen la misma importancia, en alguna puede alcanzar un porcentaje muy alto del costo de producción y en otras puede reducirse; pero siempre es lo mismo, los unos queriendo ganar más y los otros pagar menos, y es allí en donde debe intervenir la valuación de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño laboral para el talento humano. Tener un mecanismo efectivo a través de la valuación del desempeño para que los empresarios puedan de alguna manera mejorar la condición económica de las personas que mejor o que demuestran a través de su desempeño tener la capacidad para aportar con un buen trabajo a la empresa creándose una relación de ganar – ganar. Gana la empresa con personal que solución a los problemas diarios y ganan los empleados recibiendo una remuneración en función de su desempeño valuado y evaluado de manera objetiva a través de la herramienta que se propone en esta tesis.

Por observaciones preliminares en la empresa de Seguridad privada Safeguard no existe un método objetivo para analizar el desempeño del trabajador. Por ejemplo los supervisores califican con buenas notas al personal con el cual tiene mayor afinidad; por otra parte en el departamento de Recursos Humanos no existe una evaluación del desempeño del talento

humano que labora en la empresa, en el año l 2012 ; y un aspecto que llama la atención la diferencia de sueldo es nula entre personas que tiene varios cursos y los que no se han capacitado.

Y en base en lo que hemos visto arriba se ve imperiosa la necesidad de tener una herramienta objetiva para la valoración del desempeño del personal de la empresa.

c. JUSTIFICACIÓN

Justificación académica

Con la ejecución del presente proyecto de tesis “Valuación de puestos por puntos y evaluación del desempeño para el talento humano de la empresa Safeguard Cia. Ltda. de la ciudad de Cuenca, se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera y cumplir con el requisito previo a la obtención del título de ingeniero comercial.

Justificación empresarial

Ejecutando este proyecto “valoración de puestos por puntos”, los Directivos de la empresa SAFEGUAD.CIA.LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA, contarán con una herramienta que les permitirá una distribución equitativa de los sueldos y salarios de la organización, evitándose así pagar más sueldo del que devenga el empleado o trabajador, por la realización de su tarea; o pagar menos al empleado o trabajador de la empresa que fue sobrecargado de trabajo en la realización de su tarea. La empresa podrá diferenciar entre las personas que están desarrollando un buen trabajo de las que tienen deficiencias en el desarrollo de sus actividades.

Con la puesta en marcha esta parte del proyecto. “Evaluación del desempeño para el talento humano”. La empresa SAFEGUARD CIA LTDA DE LA CIUDAD DE CUENCA, conocerá las cualidades profesionales, intelectuales, disciplinarias, morales, de cada uno de sus empleados y trabajadores; para la toma de decisiones de sus directivos. Para las personas que se detecte algún tipo de deficiencia en la evaluación del desempeño se puede crear un plan o programa de capacitación (Solo plantear la idea del programa de capacitación o plantear la idea no realizar el programa para la tesis) para brindar

herramientas de conocimiento para que las personas puedan solventar sus deficiencias problemas y mejorar su trabajo sus labores.

Justificación socio económica

Ejecutando el presente proyecto en La empresa SAFEGUARD CIA LTDA DE LA CIUDAD DE CUENCA se beneficiaran las 2 partes, empleados y empleadores ya que se obtendría un clima laboral agradable.

d. OBJETIVOS.

Objetivo general

Efectuar una propuesta de Valuar los puestos de trabajo por puntos y evaluar el desempeño del talento humano de la empresa SAFEGUARD CIA. LTDA. de la ciudad de Cuenca.

Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa
- Definir la metodología para la elaboración de la propuesta de valuación de los puestos a aplicar.
- Recolección de datos mediante observación directa
- Recolección de datos mediante entrevistas
- Integrar un comité Valuador y Evaluador para evitar distorsiones y reparticiones inequitativas en materia de ingresos.
- Utilizar una técnica de medición de actitud y aptitud en una dirección única.
- Evaluar al personal administrativo y operativo de la empresa.
- Tabular los datos de la encuesta al personal administrativo y operativo de la empresa.

e. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará la siguiente metodología, que posibilite obtener información precisa y verás que sirva de base para la sustentación teórica

Métodos

➤ Método Científico

Definido como “el procedimiento riguroso que la lógica estructura como medio para la adquisición del conocimiento.” Este método posibilita al investigador organizar en forma lógica el proceso investigativo, partiendo desde la observación empírica del campo problemático, selección del tema, planteamiento de objetivos, fundamentación teórica para la aplicación de la propuesta de valuación de puestos y evaluación del desempeño.

➤ Método Deductivo

Es una forma de razonamiento donde se infiere una conclusión a partir de una o varias premisas. Este método permite aplicar los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.

Facilitó plantear el problema a través de la obtención de la información de manera general sobre la problemática que presentan las empresas en su organización, evaluación y valuación de puestos.

➤ Método Histórico

Método vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia

Posibilitó la recolección de información sobre los antecedentes de la empresa. “SAFEGUARD CIA. LTDA” y su desarrollo.

➤ Método Analítico

Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Facilita estructurar la información de cada uno de los cuadros estadísticos, de acuerdo a la investigación desarrollada; se procedió con la presentación de tablas y gráficos estadísticos, procediéndose a continuación a realizar el

análisis correspondiente de acuerdo a las preguntas planteadas en la encuesta aplicada

Técnicas

Encuesta

La encuesta como técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador de acuerdo a los objetivos previamente establecidos, se aplicará a directivos y trabajadores de la empresa con el fin de obtener información relacionada con el puesto de trabajo.

Entrevista

La entrevista como técnica que permite obtener información de forma oral y personalizada, permitió al investigador obtener información para elaborar el FODA de la empresa y aspectos complementarios sobre la historia de la misma; se la aplicó a la gerente y jefe de operaciones de la empresa.

Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Nos permitió identificar los principales problemas que presenta la empresa con respecto a su organización.

ANEXOS

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA. LTDA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIACARRERAS EDUCATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con el objetivo de desarrollar mi tesis con el tema “VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SAFEGUARD CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA” previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial, solicito muy comedidamente se sirva contestar las siguientes preguntas planteadas:

- 1. ¿Qué cargo desempeña Usted en la Compañía de Seguridad Safeguard?.**
- 2. Indique el nivel de instrucción educativa que Ud. posee**
- 3. ¿Indique cuál es el tiempo de experiencia que Ud. tiene en su puesto de trabajo ?.**
- 4. En el cumplimiento de sus funciones Ud. responde por :**
Su propio trabajo () Por el trabajo de su equipo () Trabajo del departamento () Trabajo de su dirección ()
- 5. Señale el monto (dinero) que Ud. responde en caso de pérdida o daño de bienes y valores bajo su responsabilidad:**

Responde hasta \$ 500
Responde de \$ 501 hasta \$ 1.000
Responde de \$ 1001 hasta \$ 2.000
Responde de \$ 2001 hasta \$ 5.000

6. ¿Señale en qué nivel las condiciones ambientales en las que realiza su labor en la compañía pueden afectar a su salud?

No existe afectación
Eventualmente puede ser afectado
Está en constante peligro de afectación

7. ¿Qué nivel de esfuerzo físico requiere la labor que Ud. desempeña?

No requiere esfuerzo
Requiere mediano esfuerzo
Requiere constante esfuerzo

8. Considera Usted que en su trabajo se pueden presentar situaciones de riesgo, o peligro?

No está en riesgo
Eventualmente está en riesgo
Está en posibilidad de peligro o riesgo

9. ¿Identifique en la siguiente escala la ubicación del monto del salario o remuneración que Usted percibe por su trabajo en la compañía Safeguard?

340 Salario Mínimo
400 - 500
600 - 700
800 - 1000

10. Considera Usted que debería existir una valoración de su puesto de trabajo en relación con el salario o la remuneración que percibe? SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**NOMINA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE “SAFEGUARD CIA.
LTDA”.**

Nº	NONBRES APELLIDOS	C.I	PUESTO	EXPERIENCIA	NIVEL INSTRUCCIÓN	SUELDO
1	GALARZA CHILLPI TITO SAULO	010396872-3	Guardia	5 Años	Primaria	340,00
2	BELTRAN SAAVEDRA LUIS ALBERTO	010089630-7	Guardia	5 Años	Primaria	340,00
3	MOROCHO QUITO JOSE FRANCISCO	010246309-8	Guardia	4 Años	Primaria	340,00
4	SOLIS BAQUE PEDRO ERNESTO	130744525-2	Guardia	3 Años	Primaria	340,00
5	GUAMANTARIO ZHININ WILSON ORLANDO	010491310-8	Guardia	2 Años	Primaria	340,00
6	PELAEZ FARFAN ROBERTO EDMUNDO	010572643-4	Guardia	2 Años	Bachillerato	340,00
7	CAGUANA VILLALTA DIEGO MIGUEL	010495766-7	Guardia	2 Años	Bachillerato	340,00
8	CUJI LEMA LUIS AURELIO	010581086-5	Guardia	2 Años	Primaria	340,00
9	RIVAS RIVERA LUIS JOEL	010161701-7	Guardia	2 Años	Primaria	340,00
10	CORONEL CARLOS JOSE	010095884-2	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
11	CHIMBO MOROCHO JOSE MIGUEL	010284157-4	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
12	ABRIL VASQUEZ MIGUEL LEON	010134689-8	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
13	ZUMBA YUNGA JOSE MANUEL	010199194-1	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
14	ARIAS PESANTEZ CARLOS ARMANDO	010129468-4	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
15	SARMIENTO BERMEO FREDDY SANTIAGO	010422845-7	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
16	CAGUANA VILLANTA HUGO RAMIRO	010359191-3	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
17	CUZCO LAZO ARTURO SANTIAGO	140081913-0	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
18	MENDEZ SANCHEZ JESUS FRANCISCO	091164471-4	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
19	GASTIABUR CEDILLO JUAN FRANCISCO	070097113-8	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
20	VAZQUEZ LLIGUICOTA RAMON ARIOSTO	1400453757	Guardia	1 Año	Primaria	320,39
21	ZHICAY SAGUAY MARIA ESTHER	010365894-4	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
22	CAGUANA AVILA LENIN MIGUEL	010589141-0	Guardia	1 Año	Bachiller	340,00
23	REMACHE TENEMASA CARLOS REDENTOR	170531299-7	Guardia	1 Año	Bachiller	340,00
24	PAUCAR ORDÓÑEZ LUIS MIGUEL	010560807-9	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
25	JARA CASTRO LAURO ROSENDO	010133975-2	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
26	ANGAMARCA GOMEZ CARLOS BENJAMIN	010344099-6	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
27	PULLA SALINAS NESTOR ARMANDO	010211943-5	Guardia	1 Año	Primaria	340,00
28	MARCA BONILLA CARLOS VIDAL	010165581-9	Guardia	12 Meses	Primaria	340,00
29	LOPEZ JUCA MANUEL RODRIGO	010542250-5	Guardia	11 Meses	Primaria	340,00
30	FARFAN CASTRO JESUS AMABLE	010037546-8	Guardia	11 Meses	Bachiller	340,00

31	GUERRA CARRILLO VICENTE	100069996-5	Guardia	11 Meses	Primaria	340,00
32	CHALCO ZHININ MANUEL AGUSTIN	010107883-0	Guardia	11 Meses	Primaria	340,00
33	CHABLA BUESTAN JOSE EFRAIN	010648486-8	Guardia	9 Meses	Bachiller	340,00
34	VELEZ MENDOZA WILMER LEONEL	092943064-3	Guardia	9 Meses	Primaria	340,00
35	CABRERA ALVARADO JOSE VICENTE	010109759-0	Guardia	7 Meses	Primaria	340,00
36	CUZCO LAZO DIEGO LEONARDO	1400755474	Guardia	6 meses	Primaria	340,00
37	HERRERA VILLAMAR JONNATHAN JOVANY	010687661-8	Guardia	5 meses	Primaria	340,00
38	CHICAIZA JAYA JHONATAN SANTIAGO	050391004-4	Guardia	5 Meses	Bachiller	340,00
39	ORELLANA SANTOS WALTER ALEJANDRO	070457843-4	Guardia	5 Meses	Bachiller	340,00
40	BARBECHO QUINCHE HOWARD MILO	010122618-1	Guardia	5 Meses	Primaria	340,00
41	PALACIOS PACHECO WILSON GABRIEL	030240749-9	Guardia	4 Meses	Bachiller	340,00
42	CASTILLO AVENDAÑO LUIS EDUARDO	030118157-4	Guardia	4 Meses	Primaria	340,00
43	CASTRO PELAEZ JUAN CARLOS	0105402580	Guardia	4 Meses	Primaria	340,00
44	BORJA SINCHI FREDDY MARCELO	010580432-2	Guardia	3 Meses	Bachiller	340,00
45	RIVERA LANDIN JHONNY FERNANDO	0302707336	Guardia	3 Meses	Bachiller	340,00
46	LOJANO QUINTUÑA MANUEL PATRICIO	030241024-6	Guardia	3 Meses	Primaria	340,00
47	MORALES GARAY ANGEL VICENTE	0101112571	Guardia	3 Meses	Bachiller	340,00
48	CABRERA GALLEGOS JUAN CARLOS	030212346-8	Guardia	2 Meses	Bachiller	340,00
49	PESANTEZ YANZA RAFAEL ELISEO	030117066-8	Guardia	2 Meses	Bachiller	340,00
50	ROJAS MOSQUERA EDISON JAVIER	130918218-4	Guardia	2 Meses	Bachiller	340,00
51	NAULA GUANUCHI FREDDY JOSE	140120989-3	Guardia	1 Meses	Primaria	340,00
52	GUAMAN JOSE EUDORO	110184273-8	Guardia	1 Meses	Primaria	340,00
53	CORTE OROZCO WILIAN MOISES	010625641-5	Guardia	1 Meses	Primaria	340,00

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	4
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	51
f. RESULTADOS	54
g. DISCUSIÓN	74
h. CONCLUSIONES.....	79
i. RECOMENDACIONES.....	81
PROPUESTA	82
j. BIBLIOGRAFÍA.....	153
k. ANEXOS	155
FICHA DE RESUMEN.....	155
ÍNDICE.....	165