

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGA**

**TEMA:**

**DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE MANUAL DE  
FUNCIONES, SELECCIÓN DE PERSONAL, EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN; DENTRO DEL ÁREA DE TALENTO  
HUMANO, EN LA EMPRESA VIGPROU CÍA. LTDA., EN LA CIUDAD DE  
QUITO, EN EL PERIODO DE ENERO A JULIO DEL 2018**

**AUTORA:**

**MORALES LÓPEZ DIANA LICETH**

**TUTOR:**

**CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

**Quito, diciembre del 2018**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo DIANA LICETH MORALES LOPEZ, con documento de identificación N° 1725329864, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitulado: “DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE MANUAL DE FUNCIONES, SELECCIÓN DE PERSONAL, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN; DENTRO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, EN LA EMPRESA VIGPROU CÍA. LTDA., EN LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERIODO DE ENERO A JULIO DEL 2018”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor/es me/nos reservó reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Diana Liceth Morales López

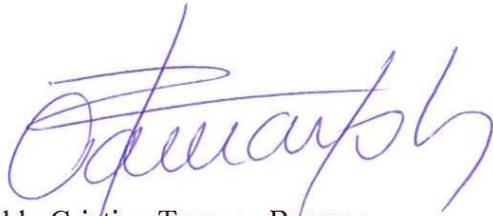
Cédula: 1725329864

Fecha: Quito, diciembre del 2018

## DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, Diseño y desarrollo de los procesos de manual de funciones, selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación; dentro del área de talento humano, en la empresa Vigrou Cía. Ltda., en la ciudad de Quito, en el periodo de enero a julio del 2018, realizado por Diana Liceth Morales López, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, 19 de diciembre de 2018



Cinddy Cristina Tamayo Barreno

1711977452



## VIGPROU CIA. LTDA

Quito, 18 de diciembre de 2018

Señores

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Presente.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presentes, pongo en su conocimiento que la señorita **MORALES LÓPEZ DIANA LICETH** con cedula de ciudadanía número 1725329864, está autorizada a hacer uso manejo y publicación de la información de la empresa VIGPROU CIA. LTDA., en su proyecto de titulación **“DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE MANUAL DE FUNCIONES, SELECCIÓN DE PERSONAL, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN; DENTRO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, EN LA EMPRESA VIGPROU CÍA. LTDA., EN LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERIODO DE ENERO A JULIO DEL 2018”**.

Particular que pongo en su conocimiento, para los fines pertinentes.

Atentamente,

  
Psc, Darwin Manosalvas  
GERENRE GENERAL  
VIGPROU CIA. LTDA.

Dirección: Sector la Concepción, calle Luis Alcivar Lt. 5-2 y Av. Brasil  
Teléfonos: 02 245 3584 / 245 0544 / 098 850 6145  
E-mail: vigprou.info@gmail.com  
Quito - Ecuador

## **DEDICATORIA**

Este proyecto lo dedico a mis padres Rodolfo y Martha por ser una guía fundamental en este trayecto con todo su amor y apoyo incondicional, a mis hermanas por siempre estar junto a mí brindándome su ánimo y aliento en todos momentos.

A mi abuelito Moises López y a mi novio Darwin Manosalvas por acompañarme y darme la fuerza necesaria para culminar esta meta.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme llegar a ser una profesional

A mi tutora Cinddy Tamayo Barreno por ser una guía importante a lo largo de este proyecto y permitirme gracias a su apoyo y conocimiento lograr el objetivo planteado.

A mis padres por la confianza otorgada a lo largo de este proceso

## Índice

Introducción .....	1
Primera parte .....	4
1. Datos informativos del proyecto .....	4
2. Objetivo de la sistematización.....	8
3. Eje de la sistematización .....	9
3.1. Competencias.....	9
3.2. Manual de Funciones .....	10
3.3. Selección de personal.....	11
3.4. Evaluación de desempeño.....	11
4. Objeto de la sistematización.....	12
5. Metodología de la sistematización .....	14
5.1. Método Cuantitativo .....	15
5.2. Método Cualitativo .....	16
5.3. Método de observación .....	17
6. Preguntas clave.....	19
6.1. Preguntas de inicio.....	19
6.2. Preguntas interpretativas.....	19
6.3. Preguntas de cierre.....	19
7. Organización y procesamiento de la información.....	20
8. Análisis de la información.....	29
8.1. Análisis de los resultados.....	30
8.1.1. Manual de funciones.....	30
8.1.2. Selección de personal .....	31
8.1.3. Evaluación de desempeño .....	32

8.1.4. Diagnóstico de necesidades de capacitación .....	34
Segunda parte .....	35
1. Justificación.....	35
2. Caracterización de los beneficiarios .....	37
3. Interpretación.....	38
4. Principales logros del aprendizaje .....	41
Conclusiones .....	44
Recomendaciones.....	45
Referencias.....	47
Anexos .....	49

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Descripción de herramienta de Evaluación de Desempeño .....	16
Tabla 2. Factores a evaluar por subsistema.....	20
Tabla 3. Cargos existentes en VIGPROU Cía. Ltda. ....	30

## Índice de figuras

Figura 1. Formación y su relación con otros subsistemas de Recursos Humanos.....	14
Figura 2. Funciones dentro de la empresa.....	21
Figura 3. Dominio de las técnicas y métodos necesarios.....	22
Figura 4. Precisión y exactitud con que se realiza el trabajo .....	23
Figura 5. Cumplimiento con las tareas asignadas en el puesto .....	23
Figura 6. Colaboración con los compañeros .....	24
Figura 7. Administración del tiempo laboral .....	24
Figura 8. Manejo y operación de la información y cumplimientos de instrucciones	25
Figura 9. Atención a clientes.....	25
Figura 10. Claridad y exactitud de las operaciones laborales .....	26
Figura 11. Comunicación con compañeros.....	26
Figura 12. Solidaridad, compañerismo y respeto.....	27
Figura 13. Adaptación a la cultura organizacional.....	27
Figura 14. Resultados totales de la evaluación de desempeño .....	28
Figura 15. Diagnóstico de las necesidades dentro de la empresa .....	29
Figura 16. Metodología.....	37

## Índice de anexos

Anexo 1. Evaluación de desempeño del personal .....	49
Anexo 2. Organigrama Estructural de la empresa VIGPROU CIA. LTDA. ....	52
Anexo 3. Estudio de seguridad para empleados.....	53
Anexo 4. Solicitud del personal .....	56
Anexo 5. Informe de selección de personal .....	58
Anexo 6. Formato de requerimientos de uniformes.....	60
Anexo 7. Visita domiciliaria Estudio Socio - Económico .....	61
Anexo 8. Registro de asistencia de capacitación .....	63
Anexo 9. Solicitud de vacaciones .....	64
Anexo 10. Diagnóstico de necesidades de capacitación .....	65
Anexo 11. Competencia en adaptación laboral y adaptación al grupo .....	67

## Resumen

En el presente proyecto se abordaron varios temas relacionados con la gestión de estrategia de talento humano de la empresa VIGPROU CIA, LTDA.

Se dio inicio a la ejecución de varios procedimientos y subsistemas mismos que fueron basados en los resultados de una evaluación previa llamada diagnóstico, en la que se realizó nuevos procesos y subsistemas, por lo cual pudimos dar comienzo a la elaboración un manual de funciones, procedimientos de selección de personal, evaluación de desempeño y finalmente un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), mismos que de acuerdo a una planificación se pudieron realizar, enfocándose en un análisis por competencias.

En este trayecto se empezó a realizar un cronograma de actividades los cuales seria de apoyo para obtener resultados finales que sean de provecho para la organización, y esto les permita tener una mejora continua en el área responsable y así poder proporcionar un progreso a todos los colaboradores que cada día emplean su fuerza de trabajo en bien propio y de la empresa a la que representan.

Finamente se pudo lograr cabalidad todos los procedimientos y subsistemas que en un inicio se planteó realizar, todo esto se dio gracias al apoyo de los colaboradores de la empresa VIGPROU CIA. LTDA., brindando así un avance y fortalecimiento en la base fundamental de lo que es una organización, para de ahí en adelante mantener estándares de, seguridad y orden para el progreso de los servicios que la compañía brinda a sus beneficiarios finales.

**Palabras claves:** competencia, mejora continua, procedimientos y subsistemas.

## **Abstract**

In this project several issues related to the management of human talent strategy of the company VIGPROU CIA, LTDA were addressed.

The execution of several procedures and subsystems was started, which were based on the results of a previous evaluation called diagnosis, in which new processes and subsystems were carried out, for which we were able to start the elaboration of a manual of functions, procedures of personnel selection, performance evaluation and finally a diagnosis of training needs (DNC), which according to a planning could be made, focusing on an analysis by competencies.

During this journey, a schedule of activities was started, which would be of support to obtain final results that are of benefit to the organization, and this will allow them to have a continuous improvement in the responsible area and thus be able to provide progress to all collaborators. Each day they use their work force for their own benefit and for the company they represent.

Finally, it was possible to achieve all the procedures and subsystems that were originally planned, all thanks to the support of the employees of the company VIGPROU CIA. LTDA., Thus providing an advance and strengthening the fundamental basis of what is an organization, from then on to maintain standards of security and order for the progress of the services that the company provides to its final beneficiaries.

Keywords: competence, continuous improvement, procedures and subsystems.

## **Introducción**

Hoy en día a Talento Humano se le conoce como un área fundamental dentro de cualquier organización, en el cual la principal fuente son los colaboradores que con su labor brinda día a día todo de sí mismos, para la compañía el instrumento esencial de trabajo es enfocarse en una gestión estratégica de talento humano a fin de tener como resultado un trabajo más apto para el personal que se desarrolla dentro de la compañía.

VIGPROU CIA. LTDA., al ser una empresa nueva se ha proyectado en tener un ambiente que este en constante transformación en la cual están involucrados varios factores importantes, factor humano físico y tecnológico.

La compañía al brindar servicios de seguridad tiene muy claro que su personal es su pilar fundamental para toda su ejecución dentro del medio, por lo tanto lo principal es trabajar en una planificación con el objetivo de tener a un personal empoderado y eficiente para la empresa, es por ello se habla de la importancia del modelo de la gestión por competencias dentro de una organización, si bien es cierto está a cargo del área de Talento Humano esto no se puede llevar a cabo sin el apoyo y la colaboración de las demás áreas o departamentos del establecimiento, es decir la parte gerencial los cuales deben velar porque la gestión se esté llevando de la manera más adecuada, esto se da con un análisis previo donde intervienen varias herramientas de medición y evaluación para determinar cuáles son los procedimientos y subsistemas a ser ejecutados, posteriormente al tener los resultados y verificar la inexistencia de un

manual de funciones, procedimientos de selección de personal, evaluación de desempeño y cronograma de capacitación, se dio inicio a una programación de actividades que posteriormente iban a ser ejecutadas para poder solventar las necesidades de la compañía.

Partiendo de este punto se dio inicio a un análisis exhaustivo de cuáles van a ser las competencias generales y cuáles van a ser las competencias técnicas, en este punto es importante definir que las competencias técnicas o de conocimiento son aquellas conductas que cada uno de los colaboradores debe tener de acuerdo a la labor que desempeña diariamente en la empresa según el puesto en el que se encuentre, y las competencias generales son aquellas conductas observables que todos los colaboradores deben tener de forma esencial para cualquier tipo de puesto.

Al iniciar con estos conceptos, se realizó un diccionario de competencias y otro de comportamiento para determinar las funciones establecidas de cada uno de los puestos existentes en VIGPROU CIA. LTDA., como referencia se obtuvo el organigrama estructural de la empresa y se procedió a realizar dicho manual, a continuación se hizo un procedimiento de selección de personal que permitió una nueva forma de elegir al personal idóneo para el puesto a la vacante que se encuentre disponible en la organización, gracias a ello se efectuaron nuevos formatos que serán de utilidad para el área de selección como tal, en los cuales se respaldara de manera escrita toda la información levanta acerca del nuevo candidato.

Se da paso al análisis de los diccionarios de competencias y de comportamientos de la compañía para efectuar un procedimiento de evaluación de desempeño, mismo que en un principio se realizó la difusión de qué es una evaluación de desempeño, tanto a los evaluados como a las personas que van a evaluar, explicándoles que si se realizó este tipo de evaluaciones es para el bien propio porque pueden aprender nuevas habilidades y conocimientos que la compañía requiera.

Con los resultados, la tabulación y el análisis de la evaluación de desempeño se presentó la posibilidad de realizar una programación o cronograma de capacitaciones, dando inicio con temáticas relacionadas o ajustadas a las necesidades de los colaboradores y de la organización. Para ello se ejecutó un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) el mismo que brindó un apoyo fundamental para el desarrollo del desenvolvimiento de la compañía como tal.

Finalmente, el dar la importancia a una mejora continua y trabajar paulatinamente, en función de las personas que brindan día a día su mejor desempeño y rendimiento, genera una identidad y compromiso con una organización que vela por su bienestar y desarrollo.

## **Primera parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

#### **a) Nombre del proyecto**

Diseño y desarrollo de los procesos de Manual de Funciones, Selección de Personal, Evaluación de Desempeño y Capacitación; dentro del área de Talento Humano, en la empresa VIGPROU Cía. Ltda., en la ciudad de Quito, en el periodo de enero a julio del 2018.

#### **b) Nombre de la institución**

VIGPROU CÍA. LTDA., es una empresa constituida el 02 de febrero del 2015; obtuvo su permiso de funcionamiento mediante Acuerdo Ministerial No 5780 con fecha 22 de junio del mismo año.

Es una compañía que se dedica a brindar servicio de seguridad y vigilancia privada, la misma que cumple con todos los requisitos de la Ley, publicada en el Registro Oficial No. 130 del 22 de julio de 2003.

Información básica de la compañía:

## **Misión**

Somos una empresa que brinda servicios de seguridad y vigilancia privada, que busca satisfacer los requerimientos de nuestros clientes con un personal altamente capacitado, utilizando procedimientos completos y tecnología de punta a nivel nacional con responsabilidad social para apoyar al desarrollo nuestro país. (VIGPROU, 2017).

## **Visión**

En el 2020 posicionarnos como una empresa líder en la prestación de servicios de seguridad, reconocida a nivel nacional, y comprometida a ofrecer un excelente servicio de vigilancia, desarrollando un sistema personalizado y sustentable de mejora continua. (VIGPROU, 2017)

## **Valores**

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Orientación al logro
- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Ética (VIGPROU, 2017)

**c) Tema que aborda la experiencia**

Los temas que se abordaron en el proyecto corresponden a subsistemas de talento humano como son: Manual de Funciones, Selección de Personal, Evaluación de Desempeño y Capacitación.

De acuerdo a la verificación de las necesidades que se da después de un proceso de diagnóstico, se pudo determinar que estos procedimientos son importantes para la gestión del talento humano, completando procesos existentes y diseñando procesos faltantes, se pudo fortalecer en un ámbito global toda la organización. Adicional, se verificaron las actitudes, comportamientos y cumplimiento de los colaboradores con la finalidad de poseer un personal totalmente capacitado para la compañía, y así poder ofrecer un mejor servicio para sus clientes.

En dicho proyecto se realizó un manual de funciones; donde se realizó una investigación en varios textos de Martha Alles los cuales menciono a continuación: Gestión del Talento Humano, Diccionario de Competencias y Diccionario de Comportamientos.

Se delimitó cada una de las funciones y actividades que realizan los colaboradores de la compañía, para de esta manera poder llevar a cabo un trabajo más eficiente y ordenado; luego de obtener el manual de funciones se procedió a realizar el proceso de selección de personal y se estableció formatos alineados al giro de negocio, mismos que servirán para lo que la empresa requiera acerca de todo su personal.

Posteriormente se realizó una evaluación del desempeño en la cual se creó en primera instancia el procedimiento para el diseño de la herramienta, en la que se evaluaron varias competencias y comportamientos de los colaboradores, con el fin de obtener resultados que reflejen el conocimiento y desempeño de los mismos dentro de la organización. Previo a la realización de la evaluación se ejecutó una inducción tanto al personal evaluador como al personal evaluado, acerca de toda la información: partiendo desde el concepto como tal ¿Qué es una Evaluación de Desempeño?, ¿Cuáles son los objetivos?, ¿Cuáles son las características?, ¿Para qué sirve?, ¿Cuáles son sus beneficios y beneficiarios?, etc. Todo esto se hizo con el fin de que no existan malas interpretaciones por parte de los colaboradores y no tengan resistencia al momento aplicarles a dicha evaluación.

Finalmente se llevó a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), para desarrollar capacitaciones faltantes en la organización, apoyado con los resultados de la evaluación de desempeño donde se verificó temas que se necesitan mejorar o reforzar en el personal, una vez que se aplicó el diagnóstico se estableció una programación de capacitación que se gestionará a lo largo del presente año.

#### **d) Localización**

La empresa VIGPROU Cía. Ltda., está ubicada en la ciudad de Quito en la calle principal Luis Alcivar LT5-2 y Av. Brasil, sector La Concepción.

## **2. Objetivo de la sistematización**

### **Objetivo General**

Sistematizar el proceso realizado en el diseño y desarrollo de los procesos para la realización del Manual de Funciones, Selección de Personal, Evaluación de Desempeño y Capacitación; dentro del área de Talento Humano, en la empresa VIGPROU Cía. Ltda., en la ciudad de Quito, en el periodo de enero a julio del 2018.

### **Objetivos específicos**

- Explicar los procesos realizados para la planificación y aplicación dentro del área de Talento Humano de la empresa VIGPROU CIA. LTDA., para la detección de necesidades que afectaban a la institución donde se evidenció las posibles carencias que podían impedir el desarrollo de la misma.
- Describir los procesos establecidos para poder detectar los procedimientos dentro de la organización que se encontraban incompletos o inexistentes, a partir de ciertos parámetros para lograr identificar por medio de una serie de herramientas de medición como son: el método cuantitativo, método cualitativo y método de observación.
- Sistematizar la experiencia del proyecto para determinar y verificar cuales fueron los avances o la contribución que se pudo brindar a la compañía con la ejecución de los procesos faltantes y los culminados, teniendo así un panorama general de lo realizado.
- Determinar si se pudo lograr el cumplimiento y la satisfacción de los distintos factores a aplicar, dejando información que sirva para el mejoramiento y

desarrollo organizacional, en el que se beneficien tanto los colaboradores como los usuarios finales.

### **3. Eje de la sistematización**

En el presente proyecto se abordaron temáticas relacionadas con la gestión del talento humano: Manual de funciones, sección de personal, evaluación de desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación, las mismas que tienen como base conceptos enfocados en la Gestión por competencias de Martha Alles e Idalberto Chiavenato con sus definiciones afines de los subsistemas a tomar en cuenta, se buscó identificar cuáles son los parámetros necesarios para que una empresa se dirija de una manera ordenada con una estructura organizacional correcta.

#### **3.1. Competencias**

La gestión por competencias se ha ido adaptando a las necesidades de cada organización, alineado a su giro de negocio, por lo cual en este proyecto fue tomado como referencia la misión, visión y valores de la empresa VIGPROU CIA. LTDA, y se determinó que las competencias organizacionales son las más relevantes, al momento de realizar el levantamiento de la información para la ejecución del manual de funciones y la evaluación de desempeño.

Partiendo de la gestión por competencias se verificó que se trata de todas las habilidades y aptitudes que tiene los seres humanos para realizar su trabajo de una manera eficiente y exitosa.

Martha Alles (2006) es una doctora argentina muy reconocida por sus logros y escritos acerca de varios temas relacionados con Recursos Humanos; partiendo desde una definición de competencia, la autora expone: “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (pág. 24).

Se puede evidenciar que este proyecto tiene la aspiración de estar al tanto, de cuáles son las competencias y comportamientos observables que eran determinantes para la verificación del desempeño de los colaboradores y de sus funciones dentro de la organización, es por esto que con la base estos conceptos se realizó un manual de funciones con los perfiles de cada cargo, mimos que sirvieron para mantener un orden y una dirección con el personal existente en la organización.

### **3.2. Manual de Funciones**

La investigación sobre las competencias y el deseo de iniciar un diseño de funciones que determinen las actividades del personal dependían del número de cargos existentes, por lo que se profundizó en el estudio del concepto Manual de Funciones como una herramienta base en el área de talento humano. Este documento a la vez, estableció cuales fueron los perfiles, competencias y funciones referentes a cada cargo de la organización, estas características fueron basadas en el texto de Martha Alles Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, a su vez, dieron apoyo a lo que conocemos como proceso de selección de personal, concepto

que para el autor Idalberto Chiavenato (2002) es "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Por tanto, hace referencia el escoger entre todos los candidatos reclutados los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

### **3.3. Selección de personal**

Se tomó en cuenta el concepto de Idalberto Chiavenato referente a la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal en la organización (Chiavenato, Administración de Personal Quinta Edición, 2011).

Por lo cual podemos decir que a la selección de personal se le conoce como el procedimiento de elegir un personal competente con cualidades indispensables para el cargo o vacante disponible en la que el sujeto se va a desarrollar.

### **3.4. Evaluación de desempeño**

Según el libro del Dr. Paulo Reis denomina a la evaluación del desempeño como una apreciación sistémica, periódica, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja. (Reis P. , 2007).

De acuerdo al concepto citado anteriormente, una evaluación de desempeño es un instrumento que se utiliza en las organizaciones para verificar el grado de cumplimiento de los colaboradores con una evaluación sistémica y objetiva, relacionada con la conducta del profesional y su rendimiento. Es un elemento fundamental que se encuentra entre las buenas prácticas de recursos humanos y se relaciona con otros subsistemas como la descripción de puestos, ya que al momento de evaluar se debe considerar a la par el desempeño de un colaborador y la definición de las características del puesto que ocupa, donde se le debe comunicar al trabajador los alcances del mismo y definir los objetivos a lograr. Los resultados de la evaluación de puestos se relacionaron también con las remuneraciones, desarrollo, beneficios y planes de sucesión y la formación.

El proceso de evaluación de desempeño nos permitió evaluar verifica revisar orientar a los colaboradores de acuerdo a los resultados obtenidos para finalmente aportar con una planificación de capacitación, mediante las herramienta de diagnóstico de necesidades de capacitación.

#### **4. Objeto de la sistematización**

En la presente sistematización se aborda experiencia del proyecto de la implementación de los procesos y subsistemas de: manual de funciones, selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación, en la empresa VIGPROU Cía. Ltda., El proyecto fue planificado y diseñado a partir de un diagnóstico, en el que se identificó las necesidades que son fundamentales para la operación de la organización.

Este ejercicio fue necesario por el hecho mismo de ser una empresa que brinda servicios de seguridad, por lo que necesitaba tener varias medidas correctivas para la gestión y contratación de su personal.

De todo el análisis se consideró 4 puntos importantes y prioritarios para realizar el presente proyecto, que fueron:

- Se realizó el diseño e implementación de un manual de funciones, mismo que como base se obtuvo un diccionario de competencias y otro de comportamientos, de acuerdo al organigrama estructural de la empresa VIGPROU Cía. Ltda., se procedió a delimitar los cargos existentes para realizar los perfiles que correspondan a cada uno de ellos.
- Una vez realizado el manual de funciones se diseñó un proceso de selección de personal el mismo que sirvió para contratar personal capacitado e idóneo para el puesto. Se diseñó e implementó formatos que adicionalmente proporcionaba respaldos de la información de cada colaborador.
- Así también se elaboró el proceso de evaluación de desempeño que tuvo como insumo los perfiles, las competencias y los comportamientos observables que el personal debía tener para desarrollarse en su puesto de trabajo, mediante capacitaciones y conocimientos. Se diseñó una herramienta que determinó un puntaje mismo permitió evaluar y verificar el desempeño del colaborador, también cuales fueron las competencia que no se están llevado adecuadamente para poderlas emplear de una mejor forma y brindar apoyo por parte de la organización, por lo tanto se dio el correspondiente feed back en el cual se explicó a cada uno de los sujetos cuales fueron sus competencias técnicas o

blandas que deben ser desarrolladas, para posteriormente tomar las medidas oportunas para dar seguimiento a cada uno de los casos que se presentaron.

- Finalmente se realizó un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), como procedimiento para conocer y proporcionar información necesaria para cerrar brechas de conocimiento a los colaboradores de VIGPROU Cía. Ltda., en el cual se identificó que necesidades de capacitación tienen en la empresa, esto se dio gracias a los resultados arrojados en la evaluación de desempeño que se aplicó anteriormente.

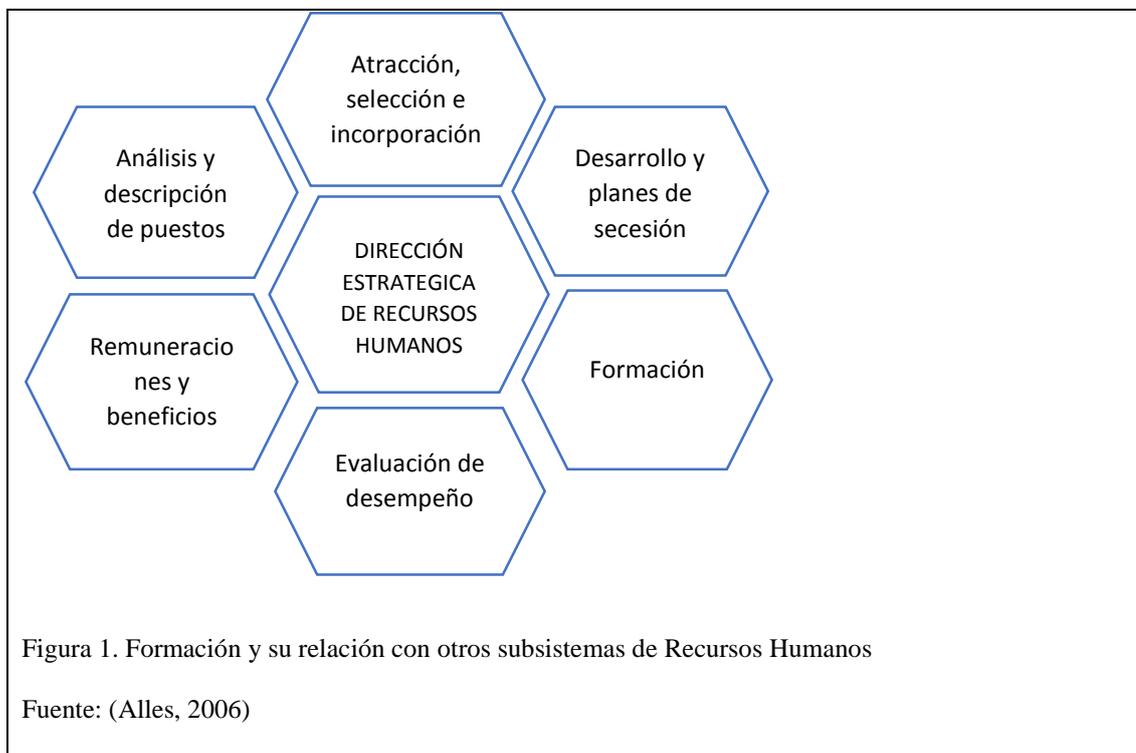


Figura 1. Formación y su relación con otros subsistemas de Recursos Humanos

Fuente: (Alles, 2006)

## 5. Metodología de la sistematización

Para la sistematización del presente proyecto se utilizó las metodologías: cuantitativa y cualitativa las que fueron de gran aporte para obtener un análisis

completo de la información recolectada y así poder cumplir con los objetivos planteados.

Gracias al empleo de este tipo de metodologías se elaboró una serie de herramientas que sirvieron como implementos de evaluación y análisis de cada uno de los procesos planteados desde un inicio en este proyecto.

### **5.1. Método Cuantitativo**

El método cualitativo consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo (López Angulo, 2018).

La metodología cuantitativa se basa en el análisis de la recolección de datos, para responder preguntas planteadas en una investigación y de esta forma poder comprobar hipótesis que se van dando en el proceso, confiando en una medición numérica con el uso de estadísticas estableciendo patrones para obtener resultados reales y confiables. Esta metodología se utilizó para la evaluación de desempeño misma que se obtuvo una valoración de todo el personal operativo de VIGPROU Cía. Ltda.

La herramienta de evaluación de desempeño fue basada en los resultados y en los comportamientos donde se evaluaron campos específicos y delimitados gracias un

a un diccionario de competencias y otro de comportamientos que se realizó con anterioridad; la evaluación se encuentra estructurada de la siguiente forma:(Véase Anexo 1).

Tabla 1.  
Descripción de herramienta de Evaluación de Desempeño

<b>PARTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Se conforma de datos informativos como: encabezado, concepto de evaluación de desempeño, fechas de emisión y revisión, página, y código asignado o correspondiente al área a evaluar.
<b>2</b>	Está conformada por datos generales de la persona que evaluada, comprende de: nombre, área donde desempeña, departamento al que pertenece, cargo, supervisor, y tipo de contrato.
<b>3</b>	Se refiere al periodo de evaluación, donde se observan 5 parámetros establecidos de medición representados en una tabla, además de un campo que indica la fecha de evaluación.
<b>4</b>	Pertenece al 30% del elemento a evaluar, correspondiente a los conocimientos, donde evalúa los dominios de las técnicas y métodos requeridos del puesto de trabajo, donde se distribuye en factores, calificación, totales y porcentajes finales.
<b>5</b>	Hace referencia al 50% de evaluación que está relacionada con la adaptación laboral donde se evalúan siete factores.
<b>6</b>	Se enfoca en la adaptación al grupo de trabajo conformado por tres factores a valorar y comprende el 20%.
<b>7</b>	Define el total de la evaluación en porcentajes, además se un campo dedicado a sugerencias y recomendaciones, seguido por la identificación de la persona que evaluó, y determinar si es necesario la capacitación o no, y si se requieren observaciones adicionales colocarlas.

Nota: Herramienta de evaluación de desempeño  
Elaborado por: D. Morales (2018)

## 5.2. Método Cualitativo

La metodología cualitativa consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra

representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos, y es por ello que utiliza el método inductivo, según el cual se debe partir de un estado nulo de teoría (López Angulo, 2018).

El método cualitativo plantea una investigación que busca adquirir información verídica del ser humano, pretende comprender su comportamiento y las razones rigen dichos comportamientos.

El método cualitativo se lo empleo a lo largo de este proyecto en la verificación de cargos existentes en la empresa VIGPROU Cía. Ltda., con la realización de un organigrama estructural de la compañía. (Véase en Anexo 2).

Posteriormente el organigrama estructural de la compañía ayudo para realizar un manual funciones y verificar cuales con las actividades que cada uno de los colaboradores realiza.

### **5.3. Método de observación**

La observación científica es aquella que utiliza hipótesis expresas y manifiestas, a pesar de que se puedan obtener observaciones científicas por azar o no conexas con objetivos de investigación. El principal objetivo de la observación es la comprobación del fenómeno que se tiene frente a la vista, con la preocupación de evitar y precaver los errores de la observación que podrían alterar la percepción de un fenómeno o la correcta expresión del mismo. En tal sentido, el observador se distingue

del testigo ordinario, ya que este último no intenta llegar al diagnóstico, además son muchos los sucesos que le pasan desapercibidos (Ramirez, 2013).

El método observacional consiste en tener la capacidad de elegir lo que queremos analizar, para de esta forma empezar a describir y explicar los comportamiento de los individuos, obteniendo conductas, eventos o situaciones que se van identificando alrededor de una contexto seleccionado.

El método observacional fue uno de los más esenciales a lo largo de este proyecto porque, en todo el tiempo se dio una recolección de datos que sirvieron para estructurar todos los procedimientos y subsistemas faltantes en la compañía como: un procedimiento de selección de personal en los cuales se realizaron varios formatos para de esta forma tener respaldo de la información de los candidatos contratados en la compañía. (Véase en Anexo del 3 al 9).

Finalmente obteniendo resultados que antes no fueron identificados se procedió a dar un seguimiento de los resultados de la evaluación de desempeño y los procedimientos realizados, verificando todos esta valoración se dio una oportunidad de mejora como es un diagnóstico de necesidades de capacitación para la empresa VIGPROU Cía. Ltda.

## **6. Preguntas clave**

### **6.1. Preguntas de inicio**

- ¿Qué necesidades se puede solucionar en la empresa VIGPROU Cía. Ltda.?
- ¿Cuál fue la necesidad de principal para realizar este proyecto?
- ¿Quiénes son las personas involucradas en este proyecto?
- ¿Se han realizado evaluaciones de desempeño a los colaboradores?

### **6.2. Preguntas interpretativas**

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que se utilizan para la realización del presente proyecto?
- ¿Cuál es la importancia de realizar procedimientos dentro del área de Talento Humano de la organización?
- ¿Las herramientas y procedimientos aplicados son viables para el giro del negocio?
- ¿Los beneficiarios conocen acerca de los procedimientos que se realizaron?

### **6.3. Preguntas de cierre**

- ¿Cuáles son los resultados que se obtuvo después de la aplicación de los procedimientos?
- ¿En qué forma aporta el presente proyecto para la organización, los involucrados y los beneficiarios?

- ¿Cuál fue el impacto que tuvo el proyecto dentro de la organización?
- ¿Los procedimientos realizados serán de utilidad en un futuro?

## 7. Organización y procesamiento de la información

El análisis de la sistematización se da desde la elaboración y validación del manual de funciones en referencia a los cargos existentes en la empresa VIGPROU Cía. Ltda., definiendo las competencias organizacionales y específicas, para llegar a establecer los perfiles de cada cargo con información real acerca de los mismos, todo este procedimiento se da gracias a un diccionario de competencias y otro de comportamientos.

Posteriormente se realizó un levantamiento de información en el cual se obtuvo varios factores para determinar los procesos de selección, evaluación y capacitación del talento humano de la empresa VIGPROU Cía. Ltda.

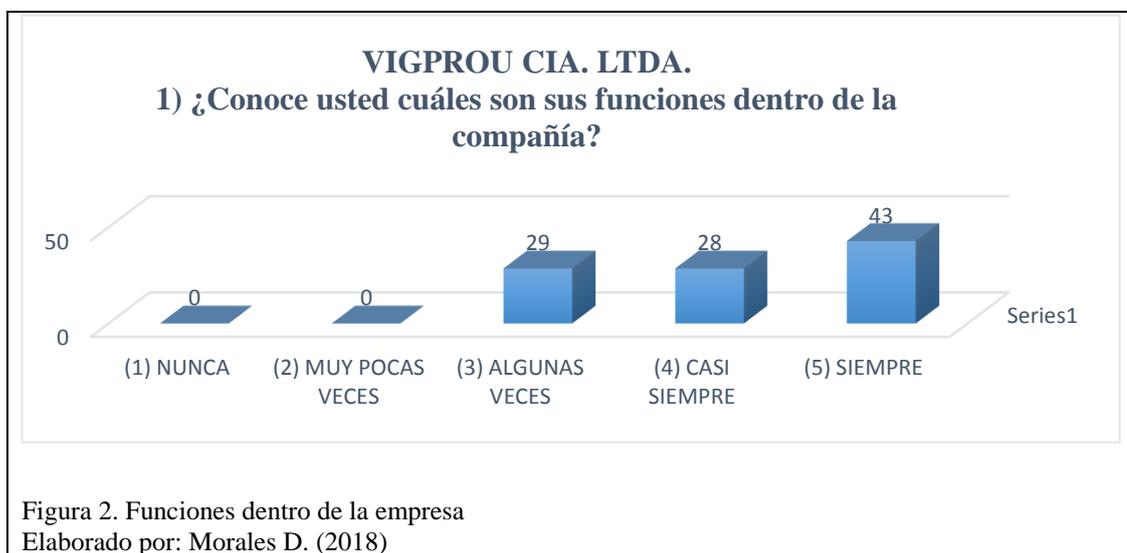
Tabla 2.  
Factores a evaluar por subsistema

<b>Factores a evaluar por Subsistema</b>		
<b>Selección</b>	<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>Capacitación</b>
Pruebas técnicas	Matriz de evaluación	DNC
Pruebas psicológicas	Indicadores de evaluación	Participantes
Entrevista	Periodicidad	Resultados de la capacitación
Reclutamiento externo	Método de evaluación	Temáticas a tratarse
Reclutamiento interno	Resultados	
Modo de búsqueda de candidatos		
Base de datos de Candidatos		

## 7.1 Manual de funciones

Se realizó un diagnóstico de las funciones administrativas dentro la empresa, esta evaluación se determinó bajo los siguientes resultados de la encuesta:

Para el manual de funciones se diagnosticó el nivel de conocimiento de las funciones de cada uno de los colaboradores. Con el fin de conocer funciones principales del área objeto de estudio, su relación existente entre las funciones que se desempeñan en cada puesto de trabajo, con los objetivos del área y si se encuentran normadas adecuadamente o simplemente se realizan en forma empírica, duplicidad u omisión de funciones dentro del área en relación a los objetivos de la misma.



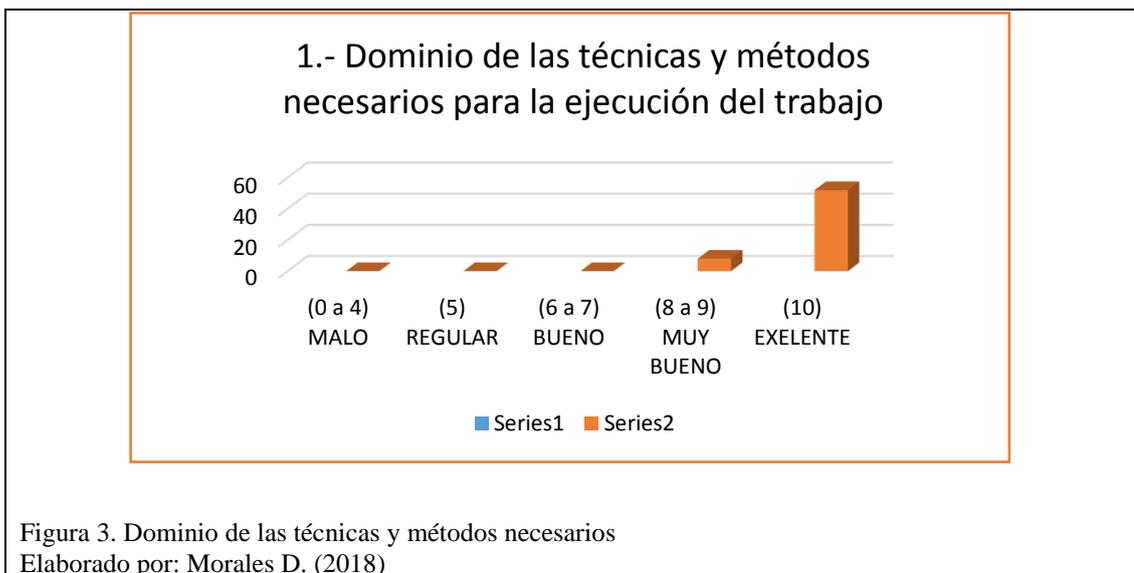
Dentro de esta se determinó que existe la mitad de colaboradores que desconocen sus funciones y entre ellas existe duplicidad por lo que afecta al desarrollo de la

organización e independiente a cada uno de sus colaboradores. Esto generó a su vez improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de procesos administrativos.

## 7.2 Evaluación de desempeño

La Evaluación de desempeño se dio bajo una apreciación sistemática, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja, mostrando los resultados obtenidos por el esfuerzo de quien trabaja en la empresa, se califica buenos niveles de desempeño en los colaboradores y el incentivar a los mismos, para de esta forma desarrollar competencia teniendo en cuenta una mejora continua.

### Análisis de la evaluación de desempeño



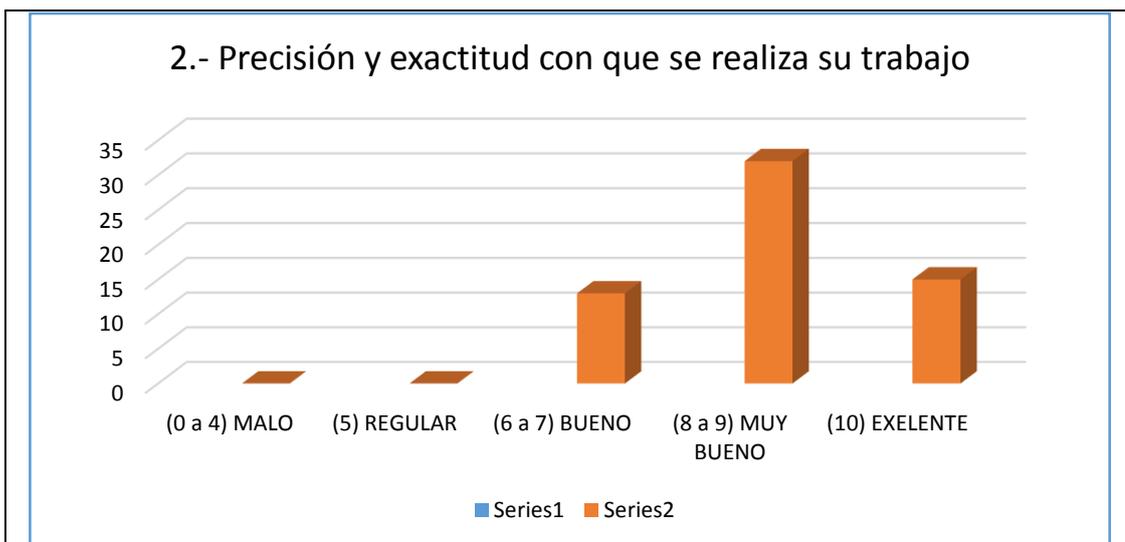


Figura 4. Precisión y exactitud con que se realiza el trabajo  
Elaborado por: Morales D. (2018)

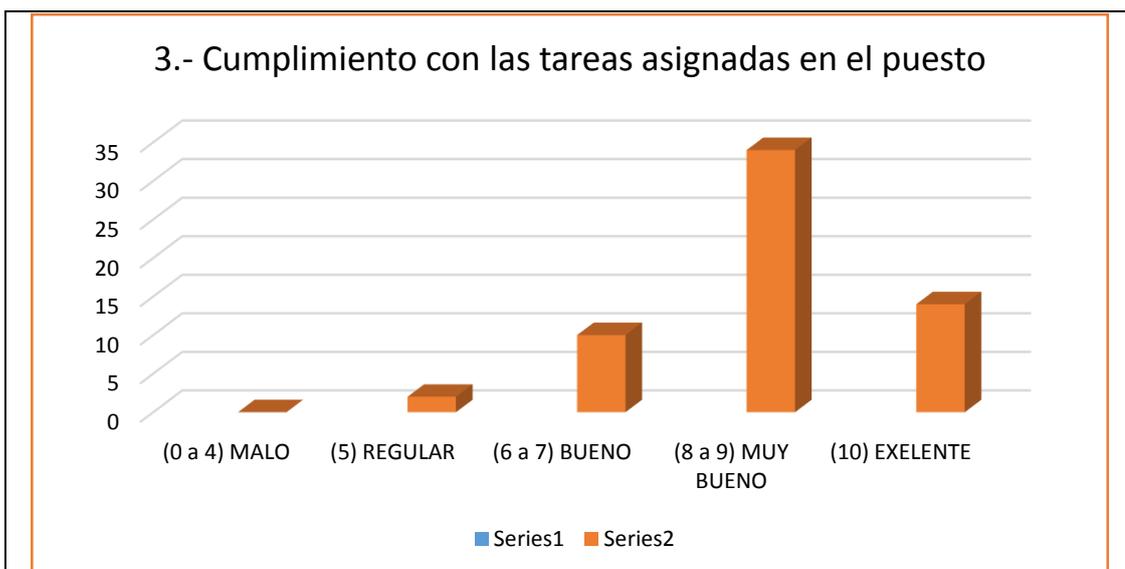


Figura 5. Cumplimiento con las tareas asignadas en el puesto  
Elaborado por: Morales D. (2018)

#### 4.- El trabajador a demás del trabajo normal a el asignado colabora con sus compañeros

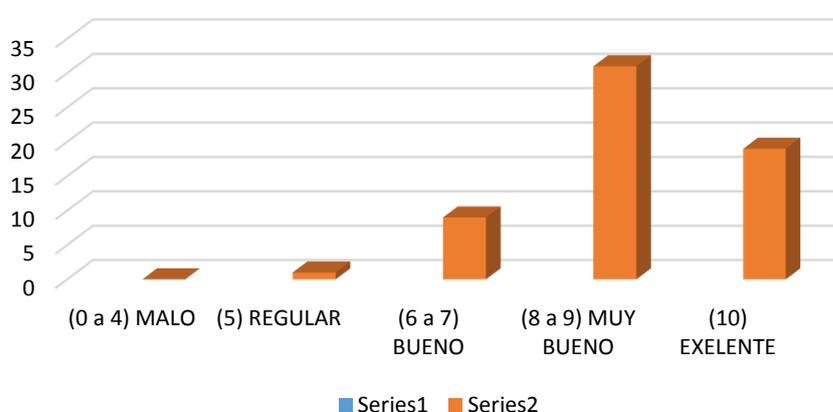


Figura 6. Colaboración con los compañeros  
Elaborado por: Morales D. (2018)

#### 5.- Administra adecuadamente el tiempo en su trabajo, sin tener horas muertas y optimizandolo permanentemente. Es puntual en sus jornadas de trabajo.

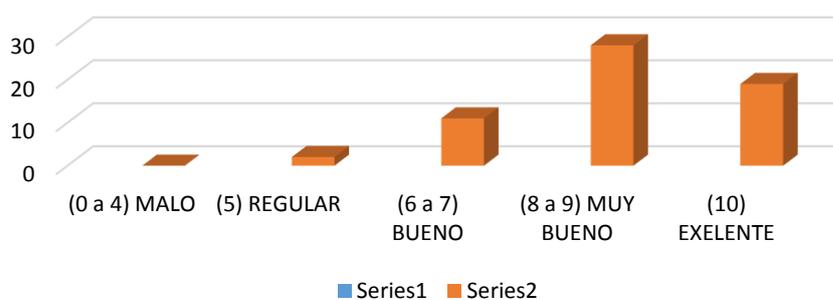


Figura 7. Administración del tiempo laboral  
Elaborado por: Morales D. (2018)

6.- En el manejo y operación de la información, respeta y cumple con las instrucciones de seguridad

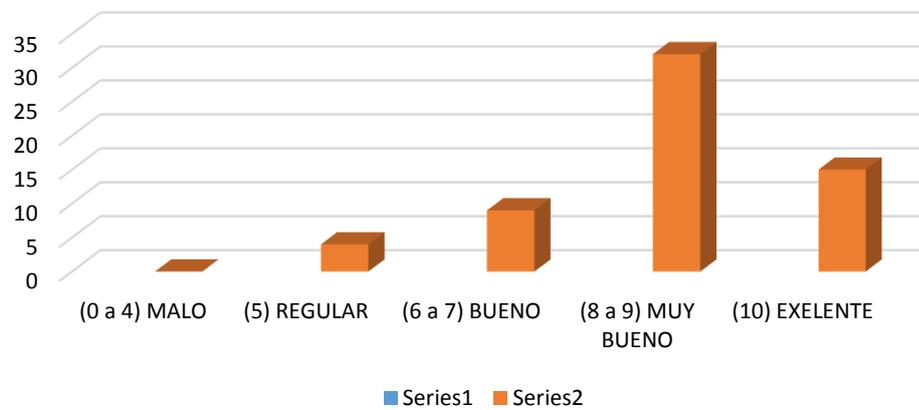


Figura 8. Manejo y operación de la información y cumplimientos de instrucciones  
Elaborado por: Morales D. (2018)

7.- Se esmera en la atención a sus clientes internos y externos , logrando un servicio de excelencia permanente.

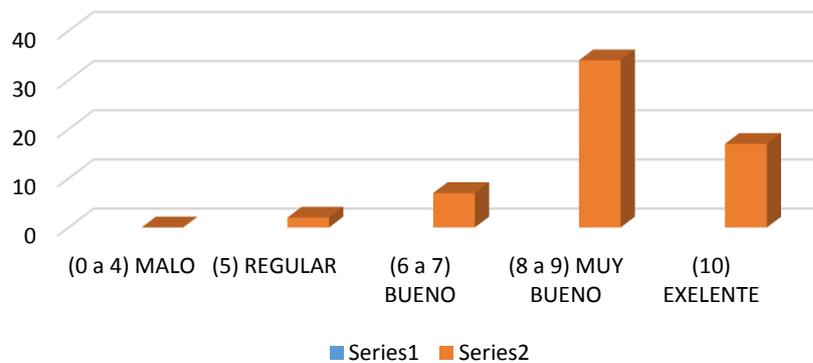


Figura 9. Atención a clientes  
Elaborado por: Morales D. (2018)

8.- Sus registros son muy esmerados y no requiere mucha supervisión, tanto en la claridad como en la exactitud de las operaciones.

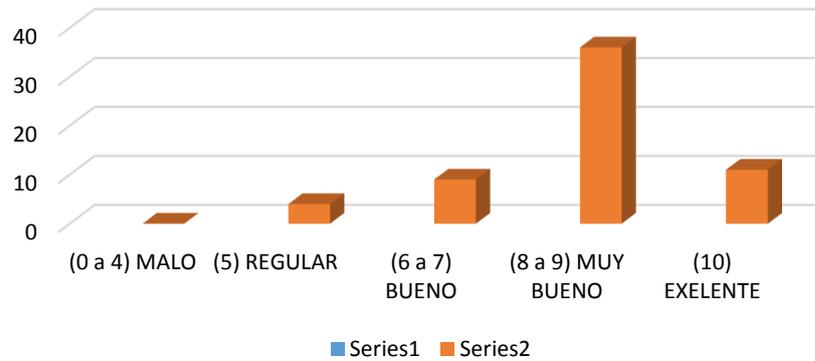


Figura 10. Claridad y exactitud de las operaciones laborales  
Elaborado por: Morales D. (2018)

9.-Su comunicación es muy adecuada con sus compañeros y jefes.

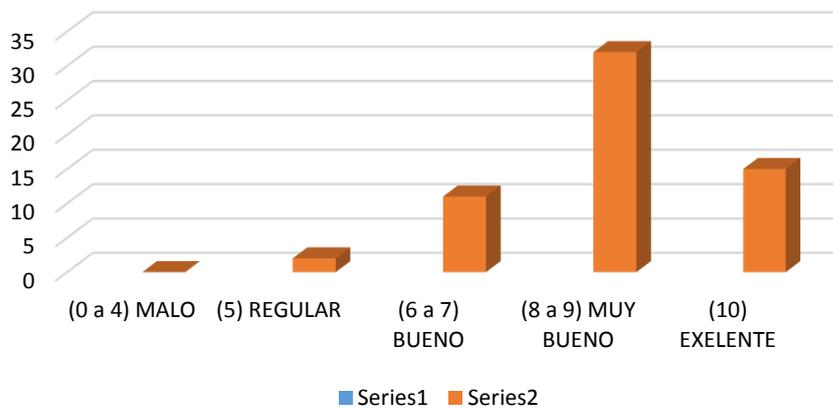
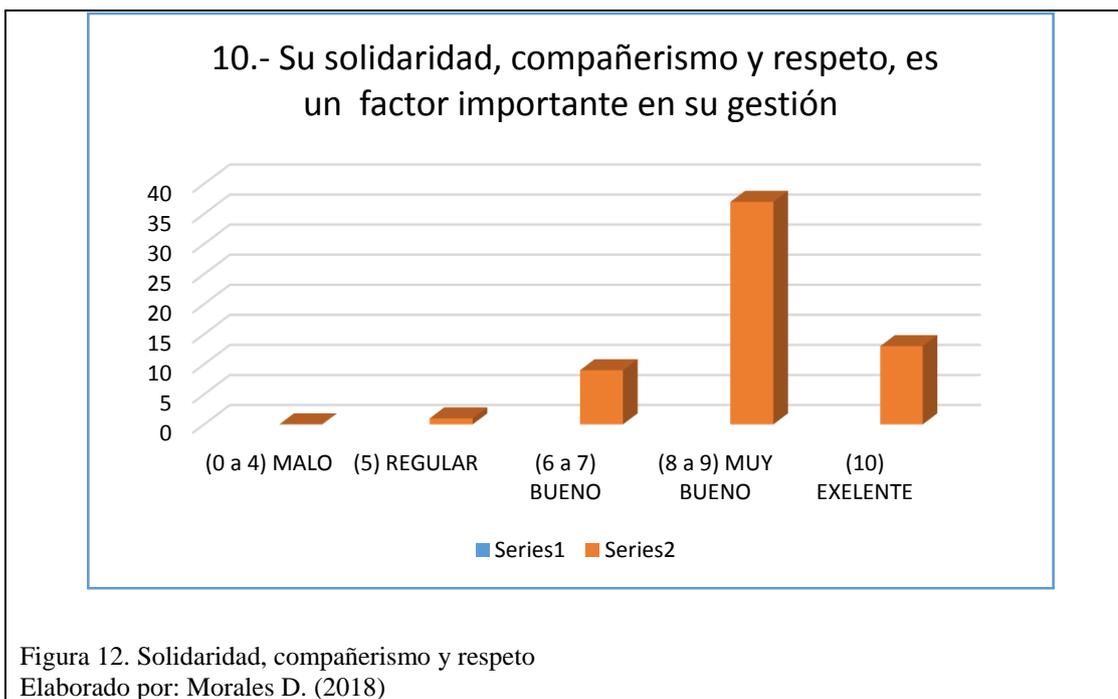


Figura 11. Comunicación con compañeros  
Elaborado por: Morales D. (2018)





### **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

Con respecto al diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) Se consideraron las carencias relacionadas con los procesos de trabajo, el funcionamiento de la organización en forma integral, las políticas y normas emitidas por el nivel Director y Gerencial, así como el modelo de cultura organizacional, la normativa que regula el accionar de la organización y el manejo de las herramientas tecnológicas que incluyen software y hardware.



En la gráfica evidencia la falta de programas de inducción y capacitación continua para el personal que realiza las diferentes actividades. Falta de comunicación entre colaboradores y la administración. Por lo que se comprobó que existen malas habilidades para desempeñarse de manera correcta su puesto de trabajo y actitud inadecuada.

Es por esta razón que se realiza un diagnóstico obtenido referente a las necesidades de capacitación dentro de la organización, gracias a la evaluación de desempeño aplicada. (Véase en Anexo 10).

## **8. Análisis de la información**

Se analiza la información que arrojaron las herramientas aplicadas como son, procedimientos y herramienta de evaluación que se realizaron al personal conformado por directores, administrativos y operativos, personal tanto femenino como masculino

en edades comprendidas entre los 20 a 40 años de edad pertenecientes a la compañía VIGPROU Cía. Ltda.

## 8.1. Análisis de los resultados

Se procedió al análisis de la toda la información mediante cada procedimiento o actividad que fue realizada en el periodo de enero a julio del 2018 en la empresa VIGPROU Cía. Ltda.

### 8.1.1. Manual de funciones

En lo que respecta al manual de funciones se logró como resultado una verificación de cuántos y cuáles son los puestos existentes en la empresa VIGPROU Cía. Ltda., luego se determinó que existen un total de 8 cargos como son:

Tabla 3.  
Cargos existentes en VIGPROU Cía. Ltda.

<b>CARGO</b>	<b>NUMERO DE PUESTO</b>
Gerente General	1
Asistente de Gerencia	1
Jefe de Talento Humano	1
Jefe de Operaciones	1
Contador General	1
Asistente de Adquisiciones y Mantenimiento	1
Supervisor	3
Guardia	66
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>

Nota: Cargos existentes en VIGPROU Cía. Ltda.  
Elaborado por: D. Morales (2018)

Con esta información ya determinada se procedió a realizar un estudio de cada una de las funciones que cumplen los mismos según el área que les corresponda.

Posteriormente se realizó un diccionario de competencias y otro de comportamientos, estos documentos fueron útiles para verificar las competencias de cada cargo, de esta forma proceder a armar cada perfil y con esta base poder contratar personal para cada puesto, contando con los conocimientos y las competencias que cada uno de los colaboradores debe tener.

Finalmente se obtuvo un manual de funciones que queda como resultado del diagnóstico de necesidades de la empresa VIGPROU Cía. Ltda.

### **8.1.2. Selección de personal**

Para realizar el procedimiento de selección de personal y lograr una contratación de aspirantes idóneos para el cargo o la vacante disponible, se elaboró un estudio que en primera instancia se enfoca en lo que es la realización de un procedimiento de selección de personal en el área de talento humano y se llegó a la conclusión de que, se trata de un proceso enfocado en el elegir a un candidato para un puesto de trabajo que se encuentre disponible en alguna organización.

Partiendo desde esta definición obtuvimos como resultado de un análisis la realización de un procedimiento iniciando por:

- Nombre del procedimiento
- Objetivo del procedimiento, se basa en la razón de ser y la meta que se quiere obtener con el mismo.

- Alcance del procedimiento, es decir que se quiere con este procedimiento.
- Descripción del procedimiento:
  - Requerimiento de personal
  - Receptar carpetas de aspirantes
  - Confirmar y verificar referencias
  - Entrevista del personal reclutado
  - Entrevista de terna presentada
  - Evaluar al aspirante
  - Realizar el proceso de contratación según los resultados obtenidos
  - Solicitar documentos obligatorios al momento de la contratación
  - Realizar inducción de la compañía y del puesto de trabajo por parte del Jefe de Talento Humano al nuevo colaborador, en un lapso de 5 días.

Este procedimiento quedo como modelo base para realizar contrataciones en la empresa VIGPROU Cía. Ltda.

### **8.1.3. Evaluación de desempeño**

Los datos que se resaltaron con mayor prioridad son relacionados con el tema de funciones ya que se obtuvo un 42,85% en la categoría “algunas veces” lo que de acuerdo al análisis arroja que los colaboradores no están realizando funciones claramente definidas y por consiguiente se les pide que realicen actividades que ellos desconocen que las tienen o tenían que cumplir de acuerdo a sus procesos, en consecuencia evidenciamos que los procesos de selección no se están llevando de la

mejor forma al no contar con un manual de funciones o perfiles de cargo bien definidos.

Posteriormente se obtuvo otro valor elevado relacionado con el tema de la satisfacción de los colaboradores con un 42,85% en la categoría “muy pocas veces”, ellos no se encuentran de alguna forma identificados o empoderados de su trabajo, porque al momento de que ellos den alguna opinión o iniciativa sobre algún proceso en específico no son tomados en cuenta, estos temas están muy relacionados al identificar que los colaboradores no emiten libremente sus ideas en cuanto a sus procesos por no tener claro cuál es su rol principal y funciones propias.

Sin embargo existió una concatenación con los puntos de análisis puesto que, en el tema de evaluación de desempeño se evidencia un valor de 57,14% en la categoría de “algunas veces”, esto relacionado a la retroalimentación del personal lo cual o se cumple y en consecuencia se obtiene más fallas como la desvinculación inadecuada del personal y por consiguiente no se tiene un claro plan de capacitación, con un espacio apropiado y por lo tanto el resultado en este ámbito es de un 42,85% en la categoría de “muy pocas veces”.

Por último en la evaluación de desempeño se observó que la mayoría siendo un poco más del personal operativo evaluado con un 51% es “muy bueno” en el desempeño laboral dentro de sus cargos y con la relación e interacción con otros compañeros; seguidamente con un 31% conformando un tercio estuvieron en la categoría de “excelentes”, un 15% “bueno” y sólo un 3% “regular”, ninguno estuvo en la categoría dentro de su desempeño como “malo”, estos resultados evidencian que

existe un personal capaz de capacitarse aún más en las funciones a cumplir o que cuentan con la capacidad de mejorar sin ningún inconveniente si se les brindan lineamientos en un manual. Además que no se da una problemática grave en el desarrollo o desempeño particular en cada puesto laboral. En donde se demuestra que existe un la mayor apreciación de evaluación de categoría “excelente” es en el dominio de las técnicas y métodos necesarios para la ejecución del trabajo, esto correspondería al conocimiento el 30% evaluado en el instrumento aplicado. (Véase en Anexo 11).

#### **8.1.4. Diagnóstico de necesidades de capacitación**

Los resultados que se alcanzó con el diagnostico de necesidades de capacitación fue esencial dentro de la compañía, porque ayudo a verificar cuales son los temas en los que la empresa tiene que trabajar para poder brindar mayores conocimientos a los colaboradores, se necesita alcanzar un niveles superiores para llegar a una labor eficiente que les permita trascender en sus puestos o de alguna manera también alcanzar un nuevo cargo dentro de la empresa VIGPROU Cía. Ltda.

## **Segunda parte**

### **1. Justificación**

El diseño y desarrollo de los procesos en el área de Talento Humano en cualquier tipo de organización es esencial para determinar la gestión de toda la empresa. Por ello se requiere la implementación de procedimientos y evaluaciones en donde los colaboradores puedan desempeñar adecuadamente sus funciones al 100 % y no solo por cumplir sus objetivos individuales, sino también por cumplir con los objetivos grupales para de esta forma poder alcanzar las metas propuestas en la organización con mayor orden y eficiencia.

La conceptualización de los procesos de Talento Humano nos permite evidenciar el progreso de la organización y los colaboradores empleando de la mejor manera los medios existentes, para así cumplir con las necesidades de los clientes y de esta forma se definen las características de los productos o servicios brinda que VIGPROU Cía. Ltda.

Tomando en cuenta que el personal es lo más importante en todo tipo de empresa, el diseño de los subsistemas, se enfoca también en la productividad de la organización y lo más esencial la satisfacción de los colaboradores, por lo tanto se toma en cuenta el concepto de productividad que menciona el sitio web Work Meter.

La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. En el campo

empresarial podríamos definir la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos (Work Meter, 2012).

Los procesos del área de Talento Humano son elementos que se fundamentan en una interacción entre el trabajo y las personas, entendiéndose que el trabajo es una acción que una persona realiza dentro de una organización, en la cual emplea sus capacidades de acuerdo a las necesidades y condiciones de vida fuera de su trabajo derivadas de la cultura.

Según Idalberto Chiavenato (2009) define a la Gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (pág. 42). Por consiguiente en la Gestión de Talento Humano intervienen varios factores que hay que tomar en cuenta para alcanzar las metas de las organizaciones, en primera instancia es necesario implantar equipos encargados del proceso de incorporación de personal de alto desempeño, el cual garantizó que dicho proceso se cumpla adecuadamente con la planeación de recursos humanos centrados en la atención de definir un perfil para un candidato idóneo para el puesto de trabajo. El reclutamiento y selección de los mejores candidatos evita los despidos y la reducción del personal con orientación en base de una evaluación de desempeño para verificar que el personal cuenta con la instrucción necesaria para realizar de la mejor forma su trabajo y finalmente el desarrollo de

capacitaciones que permitan mantener sus habilidades y conocimientos dentro de su entorno laboral.

Posteriormente se da inicio a la planificación estratégica como tal empezando con los factores básicos que una organización debe tener, como son la visión, misión y una vez realizado estos factores pasamos a analizar cuáles son las competencias generales y específicas.

Pasa a su metodología la misma que refuerza la ejecución de los varias directrices para llevar a cabo procesos adecuados dentro de la organización.



Figura 16. Metodología

Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: Gestion por competencias, 2008)

## 2. Caracterización de los beneficiarios

El proyecto que fue aplicado en la empresa VIGPROU Cía. Ltda., tiene dos tipos de beneficiarios: beneficiarios directos que serían todos los colaboradores de la

organización sin distinción de cargos, jefaturas o gerencias, debido a que se llevará a cabo el levantamiento de varios procesos y como producto final se obtendrá tener un mejor control, registro y orden de cada proceso relacionado con todo el personal.

De esta forma podemos tener un mejoramiento continuo de los trabajadores de forma individual lo cual podrá reflejar también un mejoramiento continuo de forma grupal tanto del personal administrativo como del personal operativo.

Finalmente los beneficiarios indirectos son los clientes externos ya que se podrá brindar un servicio de calidad y cumplir en un 100% con sus requerimientos y necesidades.

### **3. Interpretación**

VIGPROU CIA. LTDA., al ser una empresa que brinda servicios de seguridad y vigilancia privada, relativamente nueva se enfoca en trascender día a día con la cooperación de sus integrantes.

Se ha evidenciado que constantemente ocurren cambios necesarios para poder mejorar su calidad y poder brindar cada vez mejor servicio fomentando cambios estratégicos y mejorando procedimientos que son necesarios para el progreso continuo de la compañía. Este proyecto ha sido de gran valía para VIGPROU Cía. Ltda., ya que ha permitido realizar avances en actividades productivas para favorecer con el bienestar de sus colaboradores y la trascendencia de la empresa.

Hoy en día la compañía esta direccionada a llegar a ser una empresa líder en brindar este tipo de servicios de seguridad y vigilancia privada, estructurándose con bases sólidas para llegar a ser lo que se ha propuesto, con la ayuda de trabajadores empoderados con sus puestos de trabajo, incursionado en proyectos nuevos que permitan tener un espacio consolidado y lo más importante transmitiendo una estabilidad laboral en su campo.

El proceso ejecutado para lograr diseñar y aplicar un Manual de Funciones, Selección de Personal, Evaluación de Desempeño y Capacitación; dentro del área de Talento Humano, en la empresa VIGPROU Cía. Ltda., ayuda a que en la organización se pueda garantizar una mejora en el desempeño laboral de su personal y que a consecuencia de estos aspectos los colaboradores se sientan satisfechos al momento de cumplir con sus funciones, y sean sabedores de que el pape que está a su cargo tiene una utilidad y provecho en el desenvolvimiento de todos los procesos para que la empresa funcione correctamente.

El área en donde se enfocó la investigación fue Talento Humano, en donde se pudo trabajar bajo una coordinación de las actividades que se tenían que realizar para cumplir con los objetivos del proyecto. Este departamento cuenta con la mayor carga de responsabilidad en lo que respecta al tema de la investigación ya que son los que gestionan todo lo referente al personal, esto involucra no solo las funciones internas cotidianas a realizar sino que tienen que atender todos procesos alternos a su dependencia, esto implicaba una paralización en el proceso del estudio y no se avanzaba rápidamente como se requería, a pesar de ello se establecieron los tiempos necesarios.

VIGPROU Cía. Ltda., conoce lo importante y esencial que es el tener un personal adecuado con un excelente desenvolvimiento cotidiano de sus labores, por lo que se ha visto en la necesidad de realizar un procedimiento eficaz en lo que se refiere a selección de personal, tomando en cuenta las competencias requeridas para la organización.

Partiendo desde la elaboración de procedimientos eficaces se evalúa la importancia de verificar como se encuentra el personal de la compañía en cuanto al desenvolvimiento de sus competencias y satisfacción que tienen al desarrollar actividades cotidianas, es por esto que VIGPROU Cía. Ltda., ejecuta una herramienta de Evaluación de Desempeño que sirvió para obtener resultados de lo ya antes mencionado.

Tomado en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, la organización se siente comprometida con la gente que invierte su tiempo, talento y entusiasmo por las actividades que desarrolla día con día, es por esto que verificando los resultados de la Evaluación de Desempeño la empresa se focalizado en realizar una programación de capacitaciones con el fin de mejorar y fortalecer cada una de sus acciones dentro de su área laboral.

Finalmente el propósito de realizar actividades y procedimientos faltantes en el área de talento humano, es mejorar continuamente en el ámbito empresarial e impulsar al personal colaborador a que invierta y desarrolle todo su potencial en las actividades que realiza, es por esto que como resultados se obtuvo una aceptación e interés del

personal de VIGPROU CIA. LTDA., en seguirse esforzando para así palpar éxitos que llenen su vida de satisfacción por el deber cumplido.

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

En el transcurso de la investigación se vivió una experiencia de enseñanza y aprendizaje sobre el tema de los procesos, funciones y desempeño laboral del personal de la empresa objeto de estudio, la participación del mismo fue enriquecedora y colaboraron en todo el procedimiento realizado para la aplicación de los instrumentos de evaluación de la situación. Esto ayudo a comprender las actividades cotidianas y el quehacer diario dentro de la organización donde se comprendió las necesidades expuestas por las personas donde se creó un ambiente de empatía y de apoyo para el cumplimiento satisfactorio del proyecto.

Mientras se buscaba cumplir con los objetivos del proyecto se evidenció distintos factores que identificaron a la empresa donde se aprendió el propósito de la misma y el interés de todos sus empleados de querer mejorar el desempeño dentro de cada uno de sus cargos y el de apoyarse para que se establezca una normalización de sus funciones para lograr un desarrollo sostenible y próspero de la organización.

El jefe de talento humano fue de gran apoyo para el desenvolvimiento de la investigación dado que ayudo con sus conocimientos como abarcar los temas a tratar referentes sobre las funciones desempeñadas por los empleados específicamente los del área de talento humano, además brindó información de la interacción entre los departamentos y como se manejan las tareas y actividades generalmente dentro de la

organización y que puntos mejorar, dando recomendaciones para continuar con el procedimiento de evaluación y recolección de datos para cumplir con los objetivos del proyecto. Por ello, al momento de gestionar la aplicación de las encuestas se realizó en conjunto con el departamento de talento humano.

La encuesta fue aplicada satisfactoriamente y se aprendió de las opiniones particulares que tenía cada persona encuestada, ya que cada uno contaba con una perspectiva distinta del proceso que se estaba ejecutando para establecer el estudio por medio de los instrumentos y poder determinar si era necesario la elaboración de un manual de funciones y si se debía que reforzar bajo directrices precisas una evaluación constante del desempeño laboral.

Se pudo colaborar en conjunto con el personal para que entendieran el propósito de la investigación y del proyecto y que el mismo ayudaría para el desenvolvimiento y desarrollo de sus funciones, donde se mejoraría su desempeño laboral ya que pueden saber sus fallas y poder corregirlas, aportando así en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En la empresa VIGPROU Cía. Ltda., se debe considerar que se vaya mejorando sus procesos y actividades e ir estableciendo normativas que ayuden al buen desempeño laboral de todo el personal que la integra, dado que como prácticamente es una empresa reciente se busca que vaya adaptándose y mejorando en todos los aspectos relacionados con el talento humano que la compone. Este fue un proyecto que aporta una guía para que se aplique más profundo o detallado en toda la empresa y enseñó que sumamente necesario el gestionar y aplicar normativas en lo que respecta a las

funciones, procesos y desempeño laboral en las diferentes áreas y tomarlo en cuenta a su vez desde el momento d reclutamiento y selección de personal nuevo.

## Conclusiones

- Los Procesos en las organizaciones se pudieron establecer como indicadores determinantes para una productividad por tal motivo es esencial realizar dichos procedimientos faltantes identificando y verificando qué elementos están en desequilibrio afectando a un área o a los colaboradores en específico, dentro del desempeño cotidiano de sus funciones. Mediante la aplicación de herramientas de diagnóstico se obtuvo información.
- En el presente proyecto se logró detectar las necesidades de los procesos y subsistemas de Talento Humano, con la ayuda de herramientas de recolección de información, como: métodos cuantitativos, cualitativos y de observación, mediante los cuales se obtuvo la realización de un manual de funciones, procedimiento de selección de personal, procedimiento de evaluación de desempeño y el diagnóstico de necesidades de capacitación, solventando los hallazgos encontrados en un inicio.
- Se logró describir los procesos establecidos para poder detectar los procedimientos dentro de la organización que se encontraban incompletos y o no existentes que se pudieron identificar por medio de las herramientas e instrumentos de recolección de datos utilizados en el proyecto.
- Se pudo establecer una sistematización de la experiencia vivida en el transcurso de la elaboración del proyecto, donde se determinó una mejora continua brindando a la empresa procesos culminados y así se estableció un manejo estructurado y ordenado de la misma.
- Se dejó información esencial para el mejoramiento del área de talento humano y el progreso de la compañía en beneficio de sus colaboradores y usuarios finales.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda crear un plan de comunicación que permita a todos los colaboradores, desde las gerencias hasta el personal operativo, conocer los beneficios de obtener procedimientos adecuados y viables para una mejor organización y control dentro de la empresa.
- Apoyar aún más que se dé el interés y participación en los procesos del personal, donde no lo vea como una obligación sino una satisfacción, sintiéndose como una parte fundamental y donde brindara su apoyo en el procedimiento en que este incluido organizacionalmente.
- Elaborar una valoración más precisa y detallada con frecuencia de cada proceso y de esta manera verificar que procedimiento falta desarrollar dentro de la organización con la ayuda de una medición y evaluación de cada uno de ellos, la cual permita determinar qué aspectos se pueden mejorar para tener un buen desempeño con la de acuerdo a las capacitaciones y necesidades del personal.
- Utilizar el manual propuesto en el proyecto para que se aplique, y que se desarrolle dejando información empírica que sirva para el mejoramiento y desarrollo organizacional, en el que se beneficien tanto los colaboradores como los usuarios finales, además de ejecutar proyectos similares en otras áreas dentro de la compañía.
- Desarrollar formatos alienados a las necesidades que se vayan presentando según las exigencias de los entes de control, para que la organización se respalde con documentación física.
- Realizar programas de motivación para el personal y que de esta forma se sientan estables y empoderados con sus puestos de trabajo y con la empresa.

- Realizar un cronograma de participación de las actividades que realizan las entidades a las que la empresa se encuentra afiliada, con el propósito de que todos los integrantes de la organización se puedan beneficiar e incluir en eventos y actividades recreativas.
- Dar seguimiento en función de que los supervisores lleven sus hojas de ruta adecuadamente, para así verificar que las programaciones se encuentren cubiertas a cabalidad y que el trabajo se esté llevando de una forma correcta.

## Referencias

- Abascal, E., & Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Alles, M. (2006). *Evaluación de Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Varias: GRANICA.
- Alles, M. (2006). *Gestión del Talento Humano por competencias*. Buenos Aires : Ediciones garnica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Varios: Granica.
- Arias , F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas: EPISTEME.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Interamericana de Mexico.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Personal Quinta Edición. En I. Chiavenato, *Administración de Personal Quinta Edición* (pág. 1). Bolilla N° 6.
- Herman, B. (2003). *Selección de Personal*. Mexico: International Thompson Editores.

Lopez Angulo, E. (1 de Octubre de 2018). *Eumet.net*. Obtenido de Eumet.net:

[http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia\\_cuantitativa.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html)

López Angulo, E. (1 de Octubre de 2018). *Eumet.net*. Obtenido de Eumet.net:

[http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia\\_cuantitativa.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html)

López, H. (2012). *Productividad*. Estados Unidos: Palibrio 1663 Liberty Drive.

Montalván, G. (1999). *Recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa*.

México: Universidad Iberoamericana.

Ramirez, E. (2013). *Introducción a la psicología*. Buenos Aires : Universal .

Reis, P. (2007). *Evaluación de desempeño*. Madrid: Ediciones Profecionales, SLU

Capitán Haya.

Reis, P. (2007). *Evaluación de Desempeño*. Madrid: Ediciones profesionales SLU .

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: Llimusa Noriega

Editores.

*Work Meter*. (3 de 10 de 2012). Obtenido de Work Meter:

<https://es.workmeter.com/blog/bid/229017/la-importancia-de-la-productividad-empresarial>

## Anexos

### Anexo 1. Evaluación de desempeño del personal

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>				
	Fecha de emisión	Fecha de revisión	Revisión No. 0	Página No. 1 de 2	Código RG-TH-006

DATOS GENERALES																
NOMBRE:	CARGO:															
ÁREA:	SUPERVISOR:															
DEPARTAMENTO:	TIPO DE CONTRATO:															
PERIODO DE EVALUACION:	Desde		Fecha de evaluación:													
	Hasta															
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Parámetros de Evaluación</th> <th style="text-align: center;">Valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">EXCELENTE</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MUY BUENO</td> <td style="text-align: center;">9 y 8</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BUENO</td> <td style="text-align: center;">7 y 6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">REGULAR</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MALO</td> <td style="text-align: center;">4 a 0</td> </tr> </tbody> </table>					Parámetros de Evaluación	Valoración	EXCELENTE	10	MUY BUENO	9 y 8	BUENO	7 y 6	REGULAR	5	MALO	4 a 0
Parámetros de Evaluación	Valoración															
EXCELENTE	10															
MUY BUENO	9 y 8															
BUENO	7 y 6															
REGULAR	5															
MALO	4 a 0															
CONOCIMIENTOS 40%																
%	FACTORES	VALORACION		PORCENTAJES												
		CALIFICACIÓN	TOTALES													
30%	<b>CONOCIMIENTO DEL PUESTO:</b> Dominio de las técnicas y métodos necesarios para la ejecución del trabajo	0	0	0,00%												
5%	<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Precisión y exactitud con que se realiza su trabajo.		0	0,00%												
5%	<b>RESPONSABILIDAD</b> : Cumplimiento con las tareas asignadas en el puesto		0	0,00%												
SUBTOTAL ADAPTACION LABORAL			0	0,00%												
ADAPTACION LABORAL 40%																
%	FACTORES	VALORACION		PORCENTAJES												
		CALIFICACIÓN	TOTALES													
9%	<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> El trabajador además del trabajo	0	0	0,00%												

	normal al asignado colabora con sus compañeros			
5%	<b>ADMINISTRACION DEL TIEMPO:</b> Administra adecuadamente el tiempo en su trabajo, sin tener horas muertas y optimizándolo permanentemente. Es puntual en sus jornadas de trabajo.		0	0,00%
8%	<b>MANEJO DE INFORMACION:</b> En el manejo y operación de la información, respeta y cumple con las instrucciones de seguridad		0	0,00%
9%	<b>TRATO CON SUS CLIENTES:</b> Se esmera en la atención a sus clientes internos y externos, logrando un servicio de excelencia permanente.		0	0,00%
9%	<b>REPORTES Y CONTROL:</b> Sus registros son muy esmerados y no requiere mucha supervisión, tanto en la claridad como en la exactitud de las operaciones.		0	0,00%
<b>SUBTOTAL ADAPTACION LABORAL</b>			0	0,00%



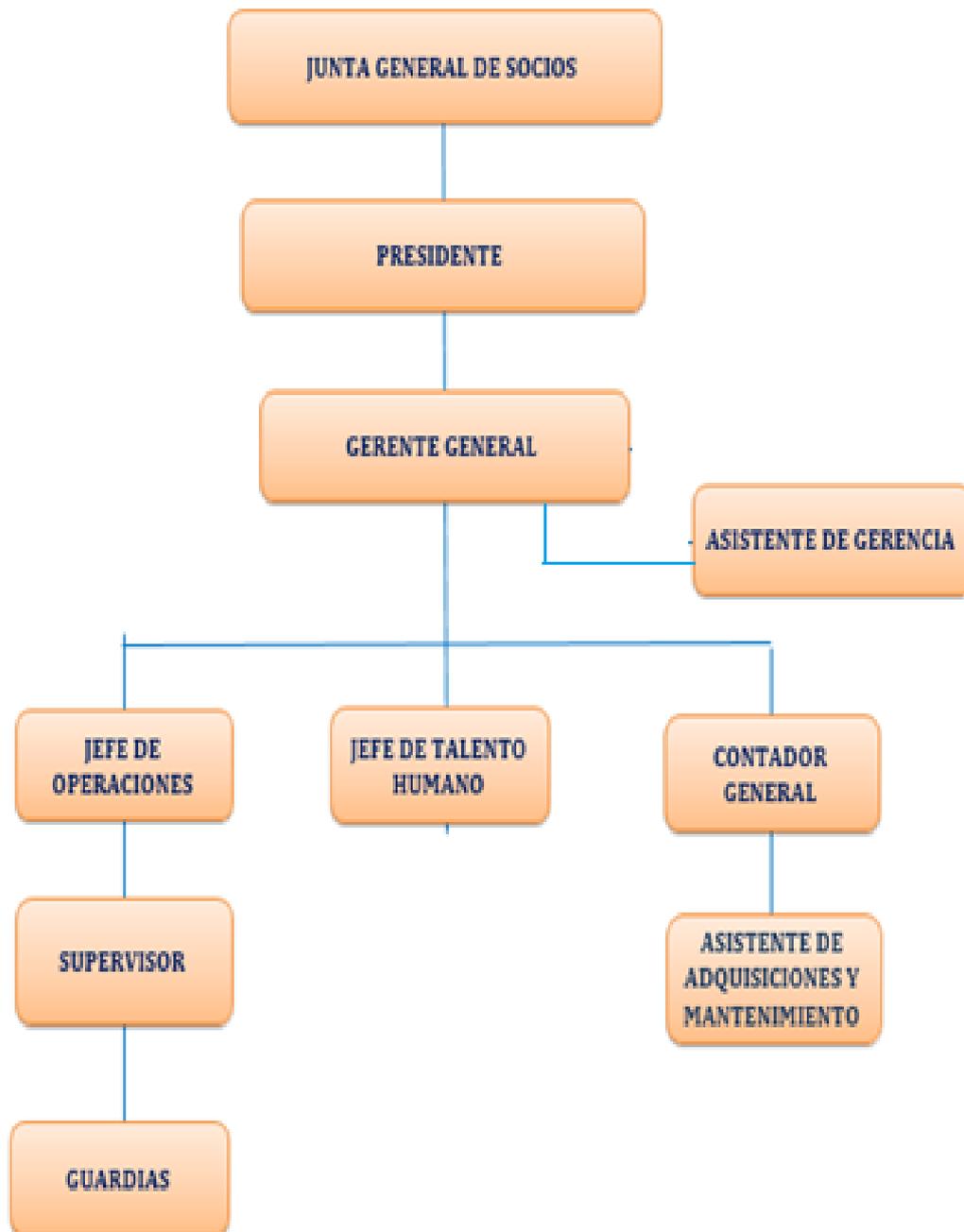
### EVALUCIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

		Fecha de emisión	Fecha de revisión	Revisión No.	Página No.	Código
				0	2 de 2	RG-TH-006
<b>ADAPTACION AL GRUPO</b>						
<b>20%</b>						
8%	<b>COMUNICACIÓN:</b> Su comunicación es muy adecuada con sus compañeros y jefes.				0	0,00%
4%	<b>RELACIONES HUMANAS:</b> Su solidaridad, compañerismo y respeto, es un factor importante en su gestión				0	0,00%
8%	<b>ADAPTACION A LA ORGANIZACIÓN:</b> Su adaptación es importante en la cultura organizacional y no causa conflictos				0	0,00%

<b>SUBTOTAL ADAPTACION GRUPO HUMANO</b>					<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>GRAN TOTAL DE LA EVALUACION</b>						<b>0,00%</b>
<b>EVALUADO POR:</b>						
	0					
<b>JEFE OPERATIVO:</b>		<b>Necesita capacitación :</b> <input type="checkbox"/> <b>Si</b> <input type="checkbox"/> <b>No</b>				
<b>Observaciones:</b>						

<b>Elaborado por:</b> Representante de la Alta Dirección	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---

**Anexo 2. Organigrama Estructural de la empresa VIGPROU CIA. LTDA.**



Elaborado por: Morales D. (2018)

### Anexo 3. Estudio de seguridad para empleados

	<b>ESTUDIO DE SEGURIDAD PARA EMPLEADOS</b>			
	<b>Fecha de emisión</b> 01-02-2017	<b>Fecha de revisión</b> 01-11-2017	<b>Revisión No.</b> 001	<b>Página No.</b> 1 de 3

**CARGO:** .....



**FOTO**

**GENERALIDADES:** La siguiente información es necesaria para el estudio de seguridad de la empresa. Los datos suministrados serán clasificados como información confidencial y podrán ser presentados ante las autoridades de control cuando éstas así lo requieran. Toda la información registrada en el presente formato, será confirmada por funcionarios de la empresa.

Fecha:.....

**Datos Personales**

Nombres y Apellidos.....  
 Cédula de Ciudadanía N°.....Lugar de Expedición C.C:.....  
 Libreta Militar N°.....  
 Nacimiento: Fecha...../...../..... Estatura..... Tipo de sangre.....  
 Ciudad.....Provincia.....País.....  
 Dirección domicilio.....Telf.....  
 Estado civil.....

**De la esposa/o**

Nombres y apellidos.....  
 Profesión u ocupación..... Empresa.....Teléfono.....

**De los hijos**

Nombre.....Ocupación..... Edad.....  
 Nombre.....Ocupación..... Edad.....  
 Nombre.....Ocupación..... Edad.....  
 Nombre.....Ocupación..... Edad.....

**Estudios desarrollados**

Primaria.....Último año aprobado.....  
 Secundaria.....Último año aprobado.....  
 Instituto.....Último año aprobado.....  
 Universidad.....Último año aprobado.....  
 Otro.....Último año aprobado.....  
 Título aprobado.....

**Experiencia laboral (tres últimos empleos)**

• Empresa.....Cargo.....  
 Jefe inmediato.....Teléfonos.....  
 Motivo de retiro.....Tiempo que trabajó.....

<b>Elaborado por:</b>  <i>Representante de la Alta Dirección</i>	<b>Aprobado por:</b>  <i>Gerente General</i>
--	--

	<b>ESTUDIO DE SEGURIDAD PARA EMPLEADOS</b>			
	<b>Fecha de emisión</b> 01-02-2017	<b>Fecha de revisión</b> 01-11-2017	<b>Revisión No.</b> 001	<b>Página No.</b> 2 de 3

- Empresa..... Cargo.....  
     Jefe inmediato..... Teléfonos.....
- Motivo de retiro..... Tiempo que trabajó.....
- Empresa..... Cargo.....  
     Jefe inmediato..... Teléfonos.....
- Motivo de retiro..... Tiempo que trabajó.....

**Especifique en qué están representados sus activos:**

Vivienda  
 Propia..... Arrendada..... otros.....

Vehículo  
 Marca..... Modelo..... Placa.....  
 Título conductor.....

Cuenta Bancaria que posee  
 Corriente No..... Ahorros No..... Banco.....  
 Tarjeta crédito N°.....

Bienes muebles e inmuebles  
 Describa.....

**Circulo Social**

**De los parientes:**

Nombre del padre..... Ocupación:.....  
 Dirección..... Telf.:.....  
 Nombre de la madre..... Ocupación:.....  
 Dirección..... Telf.:.....

**Hermanos 1**

Nombre:..... Ocupación:.....  
 Dirección..... Telf.:.....  
 Nombre..... Ocupación:.....  
 Dirección..... Telf.:.....

**Tíos 1**

Nombre:..... Ocupación:.....  
 Dirección..... Telf.:.....  
 Nombre..... Ocupación:.....  
 Dirección..... Telf.:.....

**Amistades**

Nombre:..... Ocupación:.....  
 Dirección..... Telf.:.....  
 Nombre..... Ocupación:.....  
 Dirección..... Telf.:.....

<b>Elaborado por:</b>  Representante de la Alta Dirección	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General
---	---

	<b>ESTUDIO DE SEGURIDAD PARA EMPLEADOS</b>			
	<b>Fecha de emisión</b> 01-02-2017	<b>Fecha de revisión</b> 01-11-2017	<b>Revisión No.</b> 001	<b>Página No.</b> 3 de 3

**General**

Ciudades del país que conoce.....

Países que ha visitado.....

Aficiones, deportes, etc.....

**Nota: Certifico que la información aquí suministrada es verdadera y podrá ser verificada en cualquier momento por la empresa.**

**Registro huellas dactilares**



Huella digital  
Pulgar derecho



Huella digital  
índice derecho



Huella digital  
medio derecho



Huella digital  
anular derecho



Huella digital  
meñique derecho



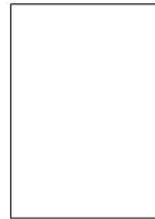
Huella digital  
Pulgar izquierdo



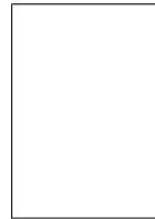
Huella digital  
índice izquierdo



Huella digital  
medio izquierdo



Huella digital  
anular izquierdo



Huella digital  
meñique izquierdo

Firma:.....

C. I. ....

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA**

Responsable del estudio

Nombre.....Firma.....C.I.....

Fecha de verificación de datos.....

Aprobado.....No aprobado.....

<b>Elaborado por:</b>  Representante de la Alta Dirección	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General
---	---

## Anexo 4. Solicitud del personal

	<b>SOLICITUD DEL PERSONAL</b>																																																								
	FECHA DE EMISIÓN 20-02-18	FECHA DE REVISIÓN	REVISIÓN N° 0	PAGINA 01 de 02	CODIGO RG-TH-009																																																				
FECHA DE SOLICITUD:		<table border="1"> <tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Día	Mes	Año				FECHA RECEPCION:			<table border="1"> <tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Día	Mes	Año																																										
Día	Mes	Año																																																							
Día	Mes	Año																																																							
Este formato responde a la necesidad de obtener la mayor cantidad de información posible, sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de realizar una selección que responda a sus necesidades y al control de personal asignado a la Empresa.																																																									
<b>1. INFORMACION SOBRE EL CARGO</b>																																																									
NOMBRE DEL CARGO A DESPEÑAR			DEPARTAMENTO QUE REQUIERE																																																						
<b>2. INFORMACION DEL AREA SOLICITANTE</b>																																																									
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SOLICITANTE				CARGO																																																					
<table border="1"> <tr><th colspan="2">Clase de Contrato</th></tr> <tr><td>Plazo Indefinido con 90 días prueba</td><td> </td></tr> <tr><td>Plazo Eventual (180 días)</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Temporal</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Otros</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Clase de Contrato		Plazo Indefinido con 90 días prueba		Plazo Eventual (180 días)	<input type="checkbox"/>	Temporal	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr><th colspan="3">Fecha Aprox de Inicio</th></tr> <tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Fecha Aprox de Inicio			Día	Mes	Año				<table border="1"> <tr><th colspan="2">Disponibilidad laboral del empleado</th></tr> <tr><td>Tiempo Completo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Medio Tiempo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Disponibilidad laboral del empleado		Tiempo Completo	<input type="checkbox"/>	Medio Tiempo	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr><th colspan="2">Horarios</th></tr> <tr><td>Rotativo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Diurno</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Nocturno</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>De: <input type="text"/></td><td><input type="text"/></td></tr> <tr><td>De: <input type="text"/> A: <input type="text"/></td><td></td></tr> <tr><td>Sab. <input type="checkbox"/></td><td>Dom. <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Feria. <input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Horarios		Rotativo	<input type="checkbox"/>	Diurno	<input type="checkbox"/>	Nocturno	<input type="checkbox"/>	De: <input type="text"/>	<input type="text"/>	De: <input type="text"/> A: <input type="text"/>		Sab. <input type="checkbox"/>	Dom. <input type="checkbox"/>	Feria. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rango salarial asignado Incluye:	<table border="1"> <tr><th>USD:</th></tr> <tr><td>Sueldo básico</td><td><input type="text"/></td></tr> <tr><td>Variable</td><td><input type="text"/></td></tr> <tr><td>Comisiones</td><td><input type="text"/></td></tr> <tr><td>Movilización</td><td><input type="text"/></td></tr> <tr><td>Horas Extras</td><td><input type="text"/></td></tr> </table>	USD:	Sueldo básico	<input type="text"/>	Variable	<input type="text"/>	Comisiones	<input type="text"/>	Movilización	<input type="text"/>	Horas Extras	<input type="text"/>
Clase de Contrato																																																									
Plazo Indefinido con 90 días prueba																																																									
Plazo Eventual (180 días)	<input type="checkbox"/>																																																								
Temporal	<input type="checkbox"/>																																																								
Otros	<input type="checkbox"/>																																																								
Fecha Aprox de Inicio																																																									
Día	Mes	Año																																																							
Disponibilidad laboral del empleado																																																									
Tiempo Completo	<input type="checkbox"/>																																																								
Medio Tiempo	<input type="checkbox"/>																																																								
Horarios																																																									
Rotativo	<input type="checkbox"/>																																																								
Diurno	<input type="checkbox"/>																																																								
Nocturno	<input type="checkbox"/>																																																								
De: <input type="text"/>	<input type="text"/>																																																								
De: <input type="text"/> A: <input type="text"/>																																																									
Sab. <input type="checkbox"/>	Dom. <input type="checkbox"/>																																																								
Feria. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																								
USD:																																																									
Sueldo básico	<input type="text"/>																																																								
Variable	<input type="text"/>																																																								
Comisiones	<input type="text"/>																																																								
Movilización	<input type="text"/>																																																								
Horas Extras	<input type="text"/>																																																								
<b>3. INFORMACION SOBRE LA VACANTE</b>																																																									
<b>PREFERENCIAS DE LA VACANTE:</b> 1 Mujer <input type="checkbox"/> 2 Hombre <input type="checkbox"/> 3 Indiferente <input type="checkbox"/> <b>EDAD:</b> 1 De ___ hasta ___	<b>EXPERIENCIA:</b> 1 1 a 3 años <input type="checkbox"/> Menos de un año <input type="checkbox"/> 2 4 a 6 años <input type="checkbox"/> 3 7 a 10 años <input type="checkbox"/> <b>LA VACANTE RESPONDE A:</b> 1 Creación del cargo <input type="checkbox"/> 2 Reemplazo temporal <input type="checkbox"/> 3 Reestructuración del Area <input type="checkbox"/> 4 Reemplazo definitivo <input type="checkbox"/>	<b>MOTIVO DE LA VACANTE:</b> 1 Renuncia del titular <input type="checkbox"/> 2 Promoción o traslado <input type="checkbox"/> 3 Incapacidad <input type="checkbox"/> 4 Término del contrato <input type="checkbox"/> 5 Licencia <input type="checkbox"/> 6 Vacaciones <input type="checkbox"/> 7 Incremento de labores <input type="checkbox"/> 8 Licencia de maternidad <input type="checkbox"/>																																																							
Nota: Las competencias para seleccionar cada puesto son las que se detallan en el perfil del Manual de Funciones de la organización.																																																									
Elaborado por:  Representante de la Alta Dirección			Aprobado por:  Gerente General																																																						



### SOLICITUD DEL PERSONAL

<b>FECHA DE EMISIÓN</b> 01-nov-17	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	<b>REVISIÓN N°</b> 0	<b>PAGINA</b> 02 de 02	<b>CODIGO</b> RG-TH-006
--------------------------------------	--------------------------	-------------------------	---------------------------	----------------------------

**5. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO (Llenar solo si corresponde a un puesto creado o reestructurado)**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

**6. PONTECIALES CANDIDATOS INTERNOS AL CARGO**

NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO

**7. NOMBRES DE CANDIDATOS AL CARGO (TERNA FINALISTA)**

NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO

SOLICITANTE: \_\_\_\_\_ APROBACIÓN: GERENTE GENERAL.....

**ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

CANDIDATO SELECCIONADO	SUELDO INICIAL

FECHA DE INGRESO:

<small>Día</small>	<small>Mes</small>	<small>Año</small>

Fuente de reclutamiento:

SUELDO BASICO:  
 VARIABLE:  
 MOVILIZACION:  
 COMISIONES:  
 OTROS:


OBSERVACIONES

Proceso Suspendido: 

Razón:

**8. APROBACION**

CONTRATACION APROBADA POR (Nombre y Cargo)

--

FIRMA

TALENTO HUMANO

Elaborado por:

Aprobado por:

JEFE DE TALENTO HUMANO

Gerente General

## Anexo 5. Informe de selección de personal

	<b>INFORME DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>			
	Fecha de emisión 01-03-2017	Fecha de revisión	Revisión No. 00	Página No. 1 de 2

CARGO AL QUE APLICA :				
APELLIDOS Y NOMBRES:				
<b><u>A) INFORMACION PERSONAL</u></b>				
Nacionalidad				
Edad				
Estado civil				
Nombre del Cónyuge				
Actividad del Cónyuge				
Número de Hijos				
Dirección domiciliaria				
Sector del domicilio				
Nepotismo				
Referencia Familiar	Parentesco:		Telf.:	
Con quién vive				
<b><u>B) FORMACIÓN ACADÉMICA</u></b>				
Primaria				
Colegio				
Título Obtenido				
Formación Técnica				
Formación Universitaria				
Capacitación				
<b><u>C) EXPERIENCIA LABORAL</u></b>				
Empresa				
Cargo que ocupó				
Tiempo de gestión				
Nombre del Jefe Directo				
Teléfono				
Funciones Encomendadas				
Motivo de salida				

<b>Elaborado por:</b> Representante de la Alta Dirección	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---



## INFORME DE SELECCIÓN DE PERSONAL

<b>Fecha de emisión</b> 01-03-2017	<b>Fecha de revisión</b>	<b>Revisión No.</b> 00	<b>Página No.</b> 2 de 2	<b>Código</b> RG-TH-005
---------------------------------------	--------------------------	---------------------------	-----------------------------	----------------------------

Empresa	
Cargo que ocupó	
Tiempo de gestión	
Nombre del Jefe Directo	
Teléfono	
Funciones Encomendadas	
Motivo de salida	
Empresa	
Cargo que ocupó	
Tiempo de gestión	
Nombre del Jefe Directo	
Teléfono	
Funciones Encomendadas	
Motivo de salida	

Yo \_\_\_\_\_, para efectos de los procesos de selección de personal que maneja VIGPROU CIA. LTDA., acepto libremente someterme a los procedimientos que estos procesos exigen, tales como: entrevistas, realización de pruebas, consulta de referencias laborales

En caso de estar de acuerdo colocar la Firma y Fecha para Finalizar la solicitud de empleo.

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

<b>Elaborado por:</b> Representante de la Alta Dirección	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---



## Anexo 7. Visita domiciliaria Estudio Socio - Económico

	<b>VISITA DOMICILIARIA ESTUDIO SOCIO-ECONÓMICO</b>			
	<b>Fecha de emisión</b> 01-02-2017	<b>Fecha de revisión</b>	<b>Revisión No.</b> 00	<b>Página No.</b> 1 de 2

### I.- IDENTIFICACIÓN.

**Ficha #** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ APELLIDOS \_\_\_\_\_ NOMBRES \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ INSTRUCCIÓN \_\_\_\_\_

PROFESIÓN \_\_\_\_\_ OCUPACIÓN \_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_

LUGAR DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_

DIREC.DOMICILIO \_\_\_\_\_

TELF \_\_\_\_\_ Familiar de Referencia \_\_\_\_\_ TELF/D.D. \_\_\_\_\_

### II.- GRUPO FAMILIAR.

No	APELLIDOS Y NOMBRES	RELACION CON TRABJ.	EDAD	ESTADO CIVIL	INSTRUCCION	OCUPACION

### III.- SITUACIÓN ECONOMICA:

INGRESOS: TRABAJADOR \_\_\_\_\_ OTROS MIEMBROS DE LA FAMILIA \_\_\_\_\_

OTROS INGRESOS \_\_\_\_\_ TOTAL MENSUAL \_\_\_\_\_

### IV.- VIVIENDA.

PROPIA ( )                      ARRENDADA ( )                      POR SERVICIOS  
PRESTADA ( )                      ANTICRESIS ( )                      PRESTADOS ( )

### CARACTERÍSTICAS:

HORMIGÓN ( )                      ADOBE ( )  
LADRILLO ( )                      MIXTA ( )  
MADERA ( )

### CAPACIDAD:

TOTAL CUARTOS                      DORMITORIOS ( )  
TOTAL CAMAS ( )

<b>Elaborado por:</b>  Representante de la Alta Dirección	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General
---	---



## Anexo 8. Registro de asistencia de capacitación

	<b>REGISTRO DE ASISTENCIA DE CAPACITACIÓN</b>				
	Fecha de emisión 01-03-2017	Fecha de revisión 01-11-2017	Revisión No. 01	Página No. 1 de 1	Código RG-TH-003

REGISTRO ASISTENCIA DE CAPACITACIÓN					
TEMA:					
CAPACITADOR:			FECHA:		
#	APELLIDOS	NOMBRES	NÚMERO DE CÉDULA	PUESTO	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

<b>Elaborado por:</b> Representante de la alta Dirección	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	---

Anexo 9. Solicitud de vacaciones

	<b>SOLICITUD DE VACACIONES</b>										
	Fecha de emisión	Fecha de revisión	Revisión No.	Página No.	Código						
	01/02/2017	01/11/2017	1	1 de 1	RG-TH-004						
<b>INFORME PERSONAL</b>											
Fecha de Ingreso a Rol del Empleado:											
El Sr/a _____ tiene derecho a: _____ días de vacaciones por el periodo _____											
Observaciones:											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> <td style="width: 33%; border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Días Totales</td> <td style="text-align: center;">Días solicitados</td> <td style="text-align: center;">Días Pendientes</td> </tr> </table>									Días Totales	Días solicitados	Días Pendientes
Días Totales	Días solicitados	Días Pendientes									
Sale desde el día: _____ mes _____ año											
Hasta el día: _____ mes _____ año											
Trabajando el día: _____ mes _____ año											
<b>SOLICITUD</b>											
FECHA: _____											
YO _____ Trabajador de de la empresa solicito muy atentamente a usted señor Gerente General se digne autorizar:											
Los: _____ días de vacaciones correspondientes al año _____											
Las mismas que se haran uso:											
Desde día _____ mes _____ año											
Hasta día _____ mes _____ año											
FIRMA DEL TRABAJADOR			FIRMA DEL SUPERVISOR								
FIRMA DEL G. GENERAL			FIRMA DEL J.RR.HH								
<b>AUTORIZACION</b>											
CONCEDIDAS: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>											
PAGADAS SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>											
Elaborado por:			Aprobado por:								
Representante de la Alta Dirección			Gerente General								

## Anexo 10. Diagnóstico de necesidades de capacitación

	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				
	Fecha de emisión 17 - 05 - 2018	Fecha de revisión	Revisión No. 00	Página No. 1 de 2	Código FR-TH-001

TEMA/ MES 2017	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	INSTRUCTOR	DURACIÓN	ASISTENTES	LUGAR	OBSERVACIONES	ESTADO	COSTO POR CAP.	TIPO	RESULTADO		AREA			
	I	E	APROB.	REPROB.	A	O																				
Atención al cliente comunicación asertiva		X											Ing. Graciela Viteri	4 horas	1	Oficina	DEL 21 AL 24 DE NOVIEMBRE DE 2018	REALIZADO	\$ 60		X	X		X		
Curso Auditor Interno normas BASC CAP. PICHINCHA						X							BASC CAP. PICHINCHA	32 horas	2	Instalaciones BASC	JUNIO 2018	REALIZADA	\$800		X	X		X		
Inducción general Politica Valores VIGPROU CIA. LTDA. NORMAS Y ESTANDARES BASC CAP. PICHINCHA											X		Ing. Graciela Viteri Andrea Paspuel Diana Morales	2 horas	TODO EL PERSONAL	Oficinas	15 DE AGOSTO DE 2018	REALIZADA	\$ 60	X				X	X	
Seguridad y salud ocupacional prevención de drogas alcohol y juegos de azar y violencia intrafamiliar							X					X	DRA. YESSSENIA ENRIQUEZ	2 horas	TODO EL PERSONAL	Oficinas	DEL 2 AL 28 DE FEBRERO DE 2018 22 DE JUNIO DE 2018	REALIZADA	\$ 170,00		X			X	X	
GYPASEC Curso Básico de Guardias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Personal CAPASEG	120 horas	42 (4)GRUPOS	Instalaciones de CAPASEG	EN CURSO	DE ACUERDO A LA FECHA	\$ 300,00 por persona		X				X	
Adoctrinamiento manejo de armas						X							Sr. Marcelo Vasquez	8 horas	42 (4)GRUPOS	Auditorio Milenium Plaza	DEL 19 AL 23 DE ENERO DE 2019	SE PROGRAMA PARA ENERO 2018	S/V Capacitación interna		X				X	

<b>Elaborado por:</b>  Representante de la alta Dirección	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General
---	---



## DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

**Fecha de emisión**  
17-05-2018

**Fecha de revisión**

**Revisión No.**  
00

**Página No.**  
2 de 2

**Código**  
FR-TH-001

TEMA/ MES 2018	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	INSTRUCTOR	DURACIÓN	ASISTENTES	LUGAR	OBSERVACIONES	ESTADO	COSTO POR CAP.	TIPO		RESULTADO		AREA	
																				I	E	APR. OB.	REPRO B.	A	O
Capacitación adicción al celular, tic's, religión y sexo. BASC					x								Dra. Yessenia Enriquez	1 hora	55	OFICINAS		RE ALIZADA		X			X	X	X
Normativa técnico legal en prevención de riesgos laborales						X							Talento Humano	3 horas	2	Riesgos del trabajo		REALIZADO	S/C		X			X	
CAPASEG curso de reentrenamiento guardias					x							X	Personal Capaseg	16 horas	58	Instalaciones Capaseg		REALIZADO	80		x	X			X

DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA SE REALIZARÁ LA PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

CAPACITACIONES	9	META ANUAL	80%
----------------	---	------------	-----

A CUMPLIR HASTA JUNIO 2018 67.00

Elaborado por: Morales D. (2018)

<b>Elaborado por:</b>  Representante de la alta Dirección	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General
---	---

## Anexo 11. Competencia en adaptación laboral y adaptación al grupo

FACTOR	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA EN ADAPTACION LABORAL Y ADAPTACIÓN AL GRUPO										EVALUACION CALIFICACION TOTAL DE LA	PORCENTAJE TOTAL	
		PREGUNTAS	Dominio de las técnicas y métodos necesarios para la ejecución del trabajo	Precisión y exactitud con que se realiza su trabajo	Cumplimiento con las tareas asignadas en el puesto	El trabajador además del trabajo normal al asignado colabora con sus compañeros	Administra adecuadamente el tiempo en su trabajo, sin tener horas muertas y optimizándolo permanentemente. Es puntual en sus jornadas de trabajo.	En el manejo y operación de la información, respeta y cumple con las instrucciones de seguridad	Se esmera en la atención a sus clientes internos y externos, logrando un servicio de excelencia permanente.	Sus registros son muy esmerados y no requiere mucha supervisión, tanto en la claridad como en la exactitud de las operaciones.	Su comunicación es muy adecuada con sus compañeros y jefes.			Su solidaridad, compañerismo y respeto, es un factor importante en su gestión
RESPUESTAS TOTAL DE	(0 a 4) MALO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,91%
	(5) REGULAR	0	0	2	1	2	4	2	4	2	1	0	18	16,36%
	(6 a 7) BUENO	0	13	10	9	11	9	7	9	11	9	10	98	89,09%
	(8 a 9) MUY BUENO	8	32	34	31	28	32	34	36	32	37	34	338	307,27%
	(10) EXELENTE	52	15	14	19	19	15	17	11	15	13	15	205	186,36%

Elaborado por: Morales D. (2018)