



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención
del Título de Psicóloga Industrial**

TEMA:

**“LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INCIDENCIA EN EL
RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA “EFIPERVIG”, DE LA CIUDAD
DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

AUTORA: Paredes Garzón Karla Fernanda

TUTORA: Ing. Mg. Cuji Chacha Blanca Rocío

Ambato – Ecuador

2015

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA

Yo, Ing. Mg. Blanca Rocío Cuji Chacha, con cédula de ciudadanía N° 180312759-4, en mi calidad de Tutor de Graduación o Titulación sobre el tema: **“Las competencias laborales y su incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa se seguridad privada “EFIPERVIG”, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”** desarrollado por la señorita Karla Fernanda Paredes Garzón, estudiante de la Carrera de Psicología Industrial modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.



.....
Ing. Mg. Cuji Chacha Blanca Rocío
C.C.180312759-4

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.



Paredes Garzón Karla Fernanda

CC. 180501994-8

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el TEMA **“LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SE SEGURIDAD PRIVADA “EFIPERVIG”, DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Paredes Garzón Karla Fernanda

CC. 180501994-8


AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación del presente informe de trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: **“LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SE SEGURIDAD PRIVADA “EFIPERVIG”, DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** presentada por la Srta. Karla Fernanda Paredes Garzón, egresada de la Carrera de Psicología Industrial, promoción marzo-agosto 2013, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN



Ing. Mg. Carrillo Rosero Diego Andrés



Lcda. Mg. López Pazmiño Mónica Narciza

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios por darme la oportunidad de llegar hasta aquí, por los triunfos y momentos difíciles, por los días y las noches que me permitió compartir junto a quienes soy hoy parte importante de mi vida, porque me levanto de mil caídas y jamás permitió que me rinda, porque sé que estuvo ahí cuando más sola me sentía.

A mi madre por darme la vida y enseñarme que las grandes cosas siempre conllevan grandes esfuerzo, que mientras exista fuerza uno debe seguir adelante. A mi padre por ser mi soporte y confiar en mí, con su amor siempre impulsándome hacia adelante..

Para Gean mi compañero de vida, mi amigo, mi hermano; y a mi inspiración, el ser que con una sonrisa lo arregla todo, Patricio mi pequeño hermanito por ustedes mi vida, por ser el motivo que me impulso a seguir adelante y lograrlo.

Karla Fernanda Paredes Garzón

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por su infinito amor, y guiarme por el camino correcto de la vida, por estar a mi lado a cada paso, día con día.

A mis padres, por su ser siempre un gran ejemplo a seguir, y ser quienes me enseñaron a luchar por mis ideales, por esos valores que forman parte esencial en mi vida.

En mi mente existen muchas personas especiales a las que desearía agradecer por su apoyo y ese cariño que se ha hecho sentir, por estar junto a mí en los momentos más difíciles y los más hermosos de este el contexto vida. Sin importar donde estén les quiero agradecer por ser parte de quien soy hoy.

A la Universidad Técnica de Ambato, por haberme permitido crecer como persona y como profesional en sus aulas, por haberme brindado conocimientos académicos valiosos para la vida; por aquellos docentes que me supieron guiar en la cátedra, hoy les quiero agradecer por sus esos conocimientos impartidos.

Karla Fernanda Paredes Garzón

ÍNDICE DE CONTENIDOS

a. PRELIMINARES

Aprobación del tutor del trabajo de graduación o titulación.....	ii
Autoría del trabajo de graduación	iii
Cesión de derechos de autor.....	iv
Al consejo directivo de la facultad de ciencias humanas y de la educación	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Resumen ejecutivo	xv
Abstract	xvi

b. TEXTO

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización:.....	3
1.2.2 Análisis crítico	7
1.2.3 Prognosis	8
1.2.4 Formulación del problema	9
1.2.5 Preguntas directrices	9
1.2.6 Delimitación del objetivo de investigación.....	9
1.3 Justificación	10
1.4 Objetivos	12
1.4.1 Objetivo general	12
1.4.2 Objetivos específicos	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos	13
2.2 Fundamentación filosófica	16
2.2.1 Fundamentación psicológica	17
2.2.2 Fundamentación axiológica	17
2.2.3 Fundamentación ontológica	18
2.2.4 Fundamentación epistemológica	18
2.3 Fundamentación legal	18
2.4 Categorías fundamentales	22
2.3 Variable independiente.....	25
2.4.1 Variable dependiente.....	42
2.5 Hipótesis.....	51
2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis	51

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	52
3.2 Modalidad básica de la investigación	53
3.3 Nivel o tipo de investigación	53
3.4 Población.....	55
3.5 Operacionalización de variables	56
3.5.1 Operacionalización de variable independiente: competencias laborales	56
3.5.2 Variable dependiente: rendimiento laboral	57
3.6 Recolección de información.....	58
3.7 Procesamiento y análisis	60

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados	61
4.2 Verificación de la hipótesis	76
4.2.1 Planteamiento de la hipótesis	76
4.2.2 Selección del nivel de significación	76
4.2.3 Descripción de la población	76
4.2.4 Especificación de lo estadístico	76
4.2.5 Especificaciones de las regiones de aceptación y rechazo	77
4.2.6 Recolección de datos y cálculos estadísticos	79
4.2.7 Decisión	81

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	83
5.2 Recomendaciones	84

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos	85
6.2 Antecedentes de la propuesta	86
6.3 Justificación	87
6.4 Objetivos	88
6.4.1 Objetivo general	88

6.4.2 Objetivo específicos	88
6.5 Análisis de la factibilidad.....	89
6.5.1 Factibilidad política.....	89
6.5.2 Factibilidad sociocultural	89
6.5.3 Factibilidad tecnológica	89
6.5.4 Factibilidad económica:	90
6.5.5 Factibilidad legal	90
6.6. Fundamentación científica – técnica.....	90
6.6.1. Fundamentación científica	90
6.7. Modelo operativo	95
6.8. Administración.....	96
6.9. Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta (previsión de la evaluación)	96
Manual de evaluación del desempeño basado en competencias laborales	100

c. MATERIAL DE REFERENCIA

Referencias bibliográficas.....	169
Referencias linkográficas	171
Anexos	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Rasgos visibles y no visibles de la persona.	28
Tabla 2: Población.....	55
Tabla 3: Operacionalización de Variable Independiente	56
Tabla 4: Operacionalización de Variable Dependiente.....	57
Tabla 5: Recolección de Información	59
Tabla 6: Valores Organizacionales	61
Tabla 7: Rasgos de la Personalidad.....	62
Tabla 8: Actitud.....	63
Tabla 9: Motivación / Satisfacción Laboral	65
Tabla 10: Competencia Técnica.....	66
Tabla 11: Competencia mínima requerida	67
Tabla 12: Competencia Planificación	68
Tabla 13: Adecuado Desempeño	69
Tabla 14: Metas de la Organización.....	70
Tabla 15: Competencia Genérica Comunicación.....	71
Tabla 16: Saber Hacer/ Querer Hacer	72
Tabla 17: Calidad en el Servicio	73
Tabla 18: Condiciones en el Trabajo	74
Tabla 19: Tabla Distribución Chi-Cuadrado.....	78
Tabla 20: Frecuencia Observada Colaboradores.....	79
Tabla 21: Frecuencia Esperada Colaboradores	80
Tabla 22: Cálculo del Chi-cuadrado	81
Tabla 23: Modelo Operativo de Ejecución	95
Tabla 24: Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta.....	97
Tabla 25: Aplicación de la Evaluación	111
Tabla 26: Entrevista de incidentes criticos.....	116
Tabla 27: Competencias Requeridas para el puesto.....	119
Tabla 28: Nivel de competencia.....	120

Tabla 29: Frecuencia de empleo de las Competencias Laborales.....	121
Tabla 30: Valoraciones	122
Tabla 31: Formato de Perfil de Competencia	122
Tabla 32: Perfil de competencias del Puesto de Guardia de Seguridad.....	123
Tabla 33: Observación directa	152
Tabla 34: Análisis FODA.....	158
Tabla 35: Estrategias Cruzadas	159
Tabla 36: Competencias Requeridas	160
Tabla 37: Hoja de Evaluación y análisis	167
Tabla 38: Acción Formativa 2.....	168

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol del Problema.....	6
Gráfico 2: Categorías Fundamentales	22
Gráfico 3: Constelación de Ideas V. Independiente.....	23
Gráfico 4: Constelación de Ideas V. Dependiente	24
Gráfico 5: Teoría del Iceberg	27
Gráfico 6: Valores Organizacionales	61
Gráfico 7: Rasgos de la Personalidad.....	62
Gráfico 8: Actitud	63
Gráfico 9: Factores que modifican el comportamiento.....	64
Gráfico 10: Motivación / Satisfacción Laboral.....	65
Gráfico 11: Competencia Técnica.....	66
Gráfico 12: Competencia mínima requerida	67
Gráfico 13: Competencia Planificación	68
Gráfico 14: Adecuado Desempeño	69
Gráfico 15: Metas de la Organización	70
Gráfico 16: Competencia Genérica Comunicación.....	71
Gráfico 17: Saber Hacer/ Querer Hacer	72
Gráfico 18: Calidad en el Servicio	73
Gráfico 19: Condiciones en el Trabajo	74
Gráfico 20: Medidas Preventivas	75
Gráfico 21: Valor Obtenido Tabla de Distribución Chi-Cuadrado.....	82
Gráfico 22: Competencias.....	105
Gráfico 23: Estructura Jerárquica de la Empresa.....	109
Gráfico 24: Esquema del manual	112
Gráfico 25: Panel de Expertos.....	118

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Tema: “LAS COMPETENCIAS LABORALES SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA EFIPERVIG, DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”

Autora: Karla Fernanda Paredes Garzón

Tutor: Mg. Blanca Rocío Cuji Chacha

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad el indagar la influencia entre las competencias laborales y el rendimiento de los colaboradores; se ha tomado como referencia poblacional al personal operativo de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG, a la luz del análisis situacional, se determinó que los colaboradores desconocen la aplicación apropiada de sus competencias laborales al desempeñarse, esto no se puede evidenciar por la inexistencia de una evaluación, donde el bajo rendimiento laboral, generando altos índices de desconformidad tanto en los directivos y clientes de la empresa; también, el desconocimiento de los colaboradores de metas fijadas por la empresa a largo, media y corto plazo; ésta mala comunicación a generado poca pertenencia a la empresa en los colaboradores; de no ser tratada esta problemática se mantendrá la pérdida de productividad, acompañada del desconocimiento de la empresa de los índices de calidad del servicio que presta el personal, tema que podría provocar el declive de la empresa, para el efecto se ha identificado las competencias laborales clave requeridas por el puesto de trabajo, así también se ha determinado si el nivel de rendimiento laboral es observado de igual forma en todos los evaluados; por último, se estableció la relación entre las competencias laborales y el rendimiento laboral, con un enfoque cuantitativo, de modalidad bibliográfica – documental y de campo, y de nivel descriptivo, se determinó la metodología de trabajo, para llegar a las siguientes conclusiones: se estableció una relación directa entre las competencias laborales y el rendimiento laboral de los colaboradores, con lo cual se detectó que la empresa no emplea mecanismos de motivación, por los colaboradores se sienten desmotivados reflejándolo en su rendimiento, muy a pesar de conocer las funciones y requerimientos de su puesto de trabajo los colaboradores tienen problema al momento de desarrollarse competitivamente.; por medio de esta investigación, se recomienda analizar por parte de los directivos de empresa, para lo cual la investigadora pone a consideración un manual de evaluación del desempeño basado en competencias laborales, con el afán de colaborar con la empresa a detectar falencias.

Palabras clave: competencias laborales, rendimiento laboral, habilidades, actitudes, destrezas, conocimiento, conducta, evaluación, desempeño laboral. Manual de evaluación del desempeño basado en competencias laborales.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Topic: “LABOUR COMPETENCIES ITS IMPACT ON THE WORK PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF PRIVATE SECURITY COMPANY EFIPERVIG, OF AMBATO, TUNGURAHUA PROVINCE”

Author: Karla Fernanda Paredes Garzón

Tutor: Mg. Blanca Rocio Cuji Chacha

ABSTRACT

This research work is aimed at investigating the influence between labor competencies and performance of employees. It is taken in reference to the population at operating personnel EFIPERVIG private security company. In light of the situation analysis, it was determined that employees know the proper implementation of its labor to perform skills, this cannot be evidenced by the absence of an evaluation, where poor job performance nonconformity generating high levels of both managers and enterprise customers; Also, lack of employees of targets set by the company in the long, medium and short term; it generated little miscommunication to membership in the partner company. Left untreated these problems will remain poor performance and external customer dissatisfaction caused by loss of productivity, together with the lack of firm rates quality of service provided by the staff, an issue that could cause the decline of the company. For this purpose has identified key work skills required by the job, and has also been determined if the level of work performance is observed equally in all evaluated; Finally, the relationship between job skills and work performance was established. With a quantitative approach, bibliographic form - documentary and field, and descriptive level, the methodology is determined to reach the following conclusions: a direct relationship between job skills and work performance of employees was established, whereupon it was found that the company does not use motivation mechanisms for employees feel demotivated by reflecting on performance, in spite of knowing the functions and requirements of your job collaborators have developed problem when competitively. Through this research, it is recommended to analyze by business managers, for which the researcher puts considered a manual performance evaluation based on job skills, with the aim of collaborating with the company to detect flaws.

Keywords: labor skills, work performance, skills, attitudes, skills, knowledge, behavior, evaluation, job performance. Manual performance evaluation based on job skills.

INTRODUCCIÓN

EFIPERVIG Cía. Ltda. ofrece servicios de seguridad privada, siendo una de las empresas pioneras en el área de la vigilancia sus colaboradores son seleccionados por personal calificado que los capacita e instruye en el área a desempeñarse y la utilización de métodos y técnicas innovadoras, cuentan con el equipo adecuado; donde la implementación de las competencias laborales es importante porque permitirá mejorar el rendimiento del personal en base a los requisitos necesarios para el puesto de trabajo cumpliendo con las especificaciones y necesidades de los clientes externos e internos.

El determinar cuáles son las competencias laborales requeridas en base a técnicas y métodos de recolección de información que será de gran utilidad para el departamento de Talento Humano por que servirá como guía para determinar los requisitos y especificaciones necesarias para realizar un desarrollo organizacional idóneo, reduciendo el índice de rotación y logrando cumplir con los objetivos.

El diseño del manual de evaluación del desempeño basado en competencias laborales también permitirá mejorar la comunicación y la motivación de los colaboradores logrando determinar las responsabilidades, actividades y reconocimientos a un desempeño comprometido.

La Investigación está estructurada de la siguiente manera:

CAPÍTULO I, comprende EL PROBLEMA, contiene: Planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, pronosis, delimitación del problema, formulación del problema, las interrogantes, la justificación y los objetivos. En este capítulo se sintetiza el trabajo investigativo estudiando el problema que tiene la empresa y por las cuales fue factible realizar la investigación con el propósito de solucionarlo.

CAPÍTULO II se desarrolla el MARCO TEÓRICO, empezando con los antecedentes de la investigación, las fundamentaciones, la categorización de las variables, formulación de hipótesis y el señalamiento de las variables. Es la parte de la investigación donde se determina la orientación filosófica que guiará la investigación, además de construir la fundamentación científica.

CAPÍTULO III compuesto por la METODOLOGÍA, dentro de la cual consta: La modalidad de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, Operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento de la información con las cuales se realizó el estudio.

CAPÍTULO IV se encuentra el ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, En este capítulo se realizó el análisis y las interpretaciones de los resultados encontrados, con la aplicación de los cuestionarios a los docentes, permitiendo verificar la hipótesis planteada en el capítulo I.

CAPÍTULO V se encuentra las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, Este capítulo ha permitido que se realice las respectivas conclusiones y recomendaciones que se logró mediante el análisis estadístico y psicológico elaborado en el capítulo IV.

CAPÍTULO VI contempla la PROPUESTA y consta de Título, datos informativos, los antecedentes de la propuesta, la justificación, los objetivos, fundamentación científica, el plan de acción, la administración y la evaluación de la propuesta. En este capítulo se presenta una alternativa de solución al problema planteado durante la investigación.

Finalmente se encuentra adjunto las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

EI PROBLEMA

1.1 Tema

Las competencias laborales y su incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada Efiervig, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización:

“El concepto de competencias en el mundo industrializado no es nuevo. Sin embargo, en México se empezó a aplicar a mediados de los 90. Impulsada por el Gobierno Federal, a través del CONOCER –Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o “competencia” laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.” (Lozano, 2013)

Las competencias en el ámbito empresarial fortalecen el desarrollo profesional teniendo como finalidad alcanzar el éxito, fortaleciendo la toma de decisiones para alcanzar la satisfacción laboral, desafortunadamente en empresas de Latinoamérica no se capacita a empresarios y a colaboradores en diferentes áreas de talento humano perjudicando el trabajo en equipo, en el trabajo autónomo y por ende en el pensamiento crítico, imaginativo en el ámbito empresarial.

En el Ecuador la vida laboral es cada vez más complicada, las crecientes fuentes de información han generado controversia en los trabajos que aparentemente eran inamovibles en nuestra sociedad, la falta de conocimientos actitudinales que

destaquen al individuo dentro de un determinado grupo hace que el manejo de personas este en constante declive, por ello se torna difícil el encontrar a la persona adecuada para un determinado trabajo, ya que esto determinará el éxito o fracaso de la empresa.

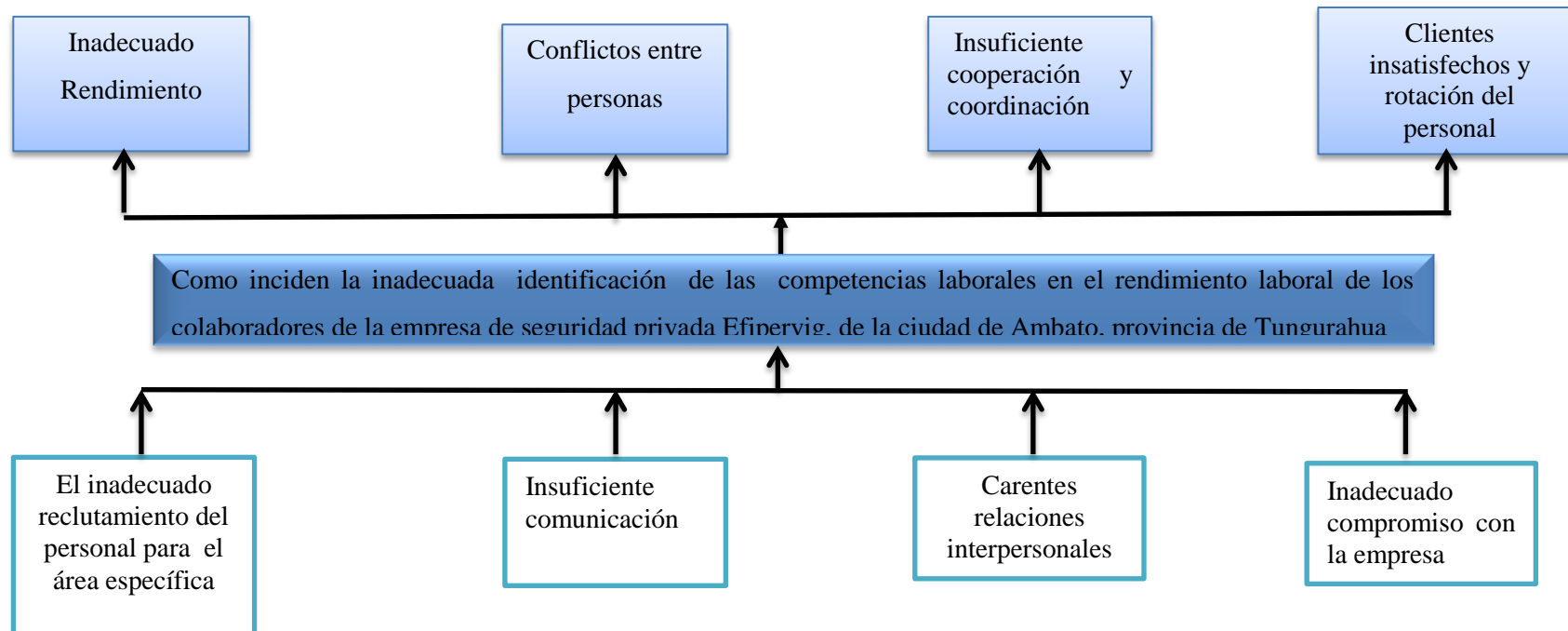
Diariamente se afianza más la necesidad de introducir a la organización capacidades y nuevas habilidades en los colaboradores, sin embargo la insuficiente integración del colaborador a afectado la formulación y logro de los objetivos organizacionales; por ello las competencias laborales se enfocan en dar un tratamiento especial al capital humano como el recurso más importante de la empresa para elevar los bajos niveles de rendimiento laboral; existen conocidas empresas como Panavial donde es una prioridad el desarrollar competentemente a sus colaboradores, al igual que para la Empresa de Productos de la Familia Sancela; son estos algunos de los tantos casos donde esto se da por el convencimiento de sus directivos de que es la mejor opción, en otros casos ya desarrollados más ampliamente se piensa en una certificación de calidad como es el caso de Ecuaquímica.

En la provincia de Tungurahua se destaca en la vocación productiva manufacturera industrial aún conserva cierta resistencia al momento de destacar las competencias laborales que poseen sus colaboradores, hablemos del sector privado sean empresas tanto de servicio como de producción éstas se limitan al trabajo puntual sin ir más allá de la relación que tienen el manejo de las competencias laborales con el competitividad de empresa.

La empresa de seguridad EFIPERVIG (Eficacia Permanente en Vigilancia) de la ciudad de Ambato desde su creación, ha contado con una buena aceptación de sus clientes a las cuales prestan el servicio, pero se visualiza un insuficientes desarrollo de competencias laborales del personal impiden que se pueda valorar las habilidades, conocimientos, experiencia y destrezas de los colaboradores que se requieren para cumplir con sus funciones y trabajar acorde a los objetivos de la

empresa; por tal motivo se ha visto en la necesidad de analizar las competencias existentes en los colaboradores dando que solo se ha realizado observaciones breves que han dado como resultado una formación más bien técnica y no conductual , es decir, técnicas como el manejo de equipo de defensa y armas; mas no cuentan con un comportamiento adecuado al momento de relacionarse con el usuario y con sus directivos, tomando en cuenta que no se ejecutan de manera ordenada y sistemática por cada uno de los elementos que conforman la administración interna, ni de aquellos que están directamente en contacto con el servicio que presta la empresa de seguridad privada EFIPERVIG de tal manera que se ha venido desarrollando de forma limitada el potencial de los vigilantes.

Gráfico 1: Árbol del Problema



Fuente: Datos Investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2014

1.2.2 Análisis Crítico

Es indispensable analizar las causas que dieron origen a esta situación para comprender el problema objeto de estudio, las cuales se detallan a continuación:

Por no contar con personal con los conocimientos adecuado en el área de reclutamiento y selección, la empresa opta por acaparar personal que documentalmente tiene los conocimientos técnicos para desempeñarse dentro del campo laboral que exige la empresa, mas no constata su realidad psicológica, actitudinal y competitiva, creando post-contrato reacciones fuera de lo idóneo en el desempeño generado por bajos niveles de rendimiento laboral.

Debido a la mala comunicación que la empresa de seguridad privada EFIPERVIG posee, esta se ha constituido como el pilar de toda controversia al momento de inmiscuirnos en la realidad de la empresa, ya que gran parte de los problemas internos que la afectan son indudablemente por la mala información que circula dentro de la misma, ésta puede venir de diferentes intereses haciendo que la información no fluya correctamente, desde el gerente que quizá no expresa claramente la visión, metas y objetivos de la empresa hasta el personal que no escucha y no presta el servicio requerido por los usuarios, dichas desconformidades pueden hacerse más evidentes a futuro donde el personal se niegue a realizar determinada acción porque consideré que no le concierne realizar dentro de su puesto de trabajo.

La existencia de malas relaciones interpersonales pueden llegar a convertirse en el inicio y generador estrés, pensando en el ambiente laboral, se encuentran todo tipo de colaboradores, donde se desenvuelven entre si un sin número de personalidades donde los colaboradores se presentan la falta de iniciativa, valores y principios al momento de prestar un servicio generan desconformidad en el usuario, ya que no muestra cooperación frente alguna duda, son estos colaboradores con una mala actitud frente a las relaciones interpersonales en el trabajo son quienes tienen un

efecto negativo en las relaciones laborales. Esto puede repercutir en el trabajo en equipo, haciendo difícil que los empleados colaboren entre sí, ya que las malas actitudes se extienden del trato que se da de unos a otros poniendo límites en la cooperación entre sí y la coordinación de futuras tareas en conjunto.

Para finalizar se debe hablar del inadecuado compromiso de los colaboradores con la empresa en muchos casos es causado por la falta de preámbulos para la inserción del nuevo personal donde su principal problema es la actitud; esa cualidad del nuevo personal que ingresa a las empresas genera controversia ya que el colaborador expone sus exigencias en primer plano; y con las nuevas leyes incluso personal con mayor antigüedad en la empresa, empieza a poner resistencia a las leyes y normas ya establecidas, y al momento de no ser atendidos todos los caprichos a gusto del colaborador empieza a decaer la productividad en general ocasionando descontento e insatisfacción en el cliente externo donde se juega un papel importante la confianza y la cooperación entre la empresa y aquellas instituciones que confían en el servicio y estos inconvenientes afectan a las negociaciones y a las relaciones comerciales, sin lugar a duda impulsando a la empresa a descartar personal ineficiente que genera un índice elevado de rotación del personal.

1.2.3 Prognosis

Los efectos que se darían en la empresa por el insuficiente desarrollo de las competencias laborales serían:

Los colaboradores no estarían aportando con todos sus conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas en las áreas en donde pueden ser más productivos limitando el desarrollo de la empresa, esto provocado por los conflictos entre personas, el bajo rendimiento, la desmotivación del personal y la insatisfacción de los clientes conllevando a la empresa a una baja rentabilidad, la competencia de la empresa puede tomar estos vacíos a su conveniencia y acaparar

los nichos de mercado con los que cuenta la empresa EFIPERVIG, llevando a ésta a un declive acelerado, hasta hacerla obsoleta y por lo tanto descartable al momento de necesitar el servicio de vigilancia.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera inciden las competencias laborales en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada “EFIPERVIG”, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua?

1.2.5 Preguntas Directrices

- ¿Cuáles son las competencias laborales de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG, de la ciudad de Ambato?
- ¿Cuáles son las causas que afectan el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG, de la ciudad de Ambato?
- ¿Cómo ayuda la suficiente aplicación de competencias laborales en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG de la ciudad de Ambato?

1.2.6 Delimitación del objetivo de investigación

La investigación del problema se encuentra enmarcada en la siguiente delimitación que contiene:

1.2.6.1 Delimitación del contenido

- Campo: Psicología Industrial

- Área: Organizacional
 - Aspecto: Competencias Laborales
- Rendimiento Laboral

1.2.6.2 Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación se desarrollara en la empresa de seguridad EFIPERVIG al personal operativo, de la ciudad Ambato, provincia de Tungurahua.

1.2.6.3 Delimitación temporal

El trabajo de investigación se realizara durante el periodo comprendido entre los meses de Diciembre 2014 – Mayo 2015

1.3 Justificación

Esta investigación centrará su interés en las circunstancias actuales del Capital Humano, que se maneja en las empresas con esta razón social, indagando de esta manera en una visión más clara de las competencias laborales requeridas para un rendimiento eficaz dentro del puesto de trabajo.

La importancia de realizar este proyecto surge de la iniciativa de detectar y desarrollar las competencias laborales que contribuyan en un mejor rendimiento de los colaboradores de esta manera se ayudará a la empresa de seguridad privada EFIPERVIG en el proceso de gestión de talento humano; donde una de las necesidades de ésta es el mantener orientados\ preparados a sus colaboradores en lo que respecta a las competencias personales como la confianza y la seguridad.

De acuerdo con los fines que persigue este proyecto, se permitirá dar alternativas de solución útiles para las inquietudes y necesidades que se puedan desarrollar

dentro de esta organización para evitar que éstas sean causales de conflictos en el rendimiento laboral del personal.

La necesidad de mejoramiento continuo del personal de esta organización ha permitido que la gerencia facilite los datos necesarios para esta investigación siendo factible el reconocer la problemática real y brindar un modesto aporte a la idea a de solución a este inconveniente, siendo de beneficio mutuo el trabajo a desarrollarse, de igual forma se cuenta con todos los elementos tanto tecnológicos como económicos en caso de requerir la intervención y la utilización de dichos recursos.

El impacto que esta investigación tuvo fue positivo para la sociedad ya que es un aporte a la calidad del trabajo, siendo está satisfactoria tanto para quienes prestan el servicio como para los usuarios, creando conciencia y generando una cultural adecuada al momento de desempeñarse en el puesto de trabajo, de cierta manera conllevara a la admiración y posteriormente a la imitación de otros sectores sociales y productivos.

Lo novedoso de desarrollar las competencias laborales se evidenciará en los cambios que serán de carácter social y cultural al mejorar la interrelación entre todos los miembros de la empresa incrementando la productividad de la misma al desarrollarse en un entorno estable que les brinde satisfacción emocional, personal y laboral

Ya que los vigilantes de seguridad prestan sus servicios a la empresa Efipervig con la cual tienen relaciones de dependencia y con las instituciones que contratan sus servicios, esta investigación beneficiará tanto al cliente interno como externo y de igual manera a la colectividad ya que éstos están en constante relación con los usuarios de cada institución.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de las competencias laborales en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las competencias laborales de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG, de la ciudad de Ambato.
- Analizar las causas que afectan al rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG, de la ciudad de Ambato.
- Proponer una herramienta basada en competencias laborales para lograr un rendimiento laboral adecuado en los colaboradores de la empresa de seguridad privada “EFIPERVIG”, de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Revisando en el repositorio virtual de la Universidad Central del Ecuador, específicamente en la Facultad de Ciencias Psicológicas he podido encontrar dos temas similares al que se plantea, donde las conclusiones obtenidas sobre el análisis del tema dan soporte a los antecedentes investigativos realizados que se detallan a continuación.

Tema: “Diseño e implantación de un modelo de evaluación al desempeño basado en competencias para el Personal de Friday’s-Quito”

Autor: Carrasco Soto, Paul

Tutor: Msc. Ángel María Verdesoto Gáelas

Año: 2013

Conclusiones:

- *“Mediante la evaluación al desempeño por competencias pudimos identificar claramente las fortalezas y debilidades que posee cada una de las persona de servicio y cocina.*
- *Durante la Sociabilización sobre aplicación de la encuesta de Evaluación al Desempeño por Competencias hubieron personas que se resistieron a ser evaluadas, produciendo un mal ambiente de trabajo.*
- *La distribución de horarios del personal fue un problema identificado porque muchas de las personas que fueron evaluadas no se encontraban dentro de sus horarios de trabajo establecidos para el mes, retrasando el trabajo.*
- *De acuerdo al análisis estadístico de las encuestas de evaluación al desempeño y satisfacción del cliente, se concluye que todas las competencias evaluadas cumplen con una valoración global de Sobresaliente y Bueno.” (Carranco, 2013)*

En la investigación efectuada por Carrasco Paul indica como la implantación de un modelo de evaluación al desempeño basado en competencias para el Personal de Friday's-Quito puede mejorar directamente en la ejecución de las tareas al ser establecidas y evaluadas de manera clara y acorde a las necesidades del restaurant es así como el desempeño laboral pudo elevarse, la investigación propone el diseño del manual de evaluación del desempeño basado en competencias para sus colaboradores.

Tema: “Desarrollar un programa de capacitación por competencias con la finalidad de mejorar el rendimiento del personal administrativo de la Empresa TAME E.P”

Autor: Flores Ayala, Carolina Nataly

Tutor: Dr. Jorge Wilfrido Herrán Peñafiel

Año: 2012

Conclusiones:

- *“Los resultados del trabajo permiten concluir que la Capacitación basada en el sistema de Competencias respondiendo directamente a las necesidades de cada puesto de trabajo, tuvo un impacto muy positivo en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa TAME E.P., logrando elevar el rendimiento laboral en un 41,18%, pues con la primera evaluación el porcentaje de servidores que se encontraban en el rango de excelente fue del 58,82%, luego de que se llevó a cabo el Programa de Capacitación por Competencias, y aplicada la segunda evaluación al desempeño, todos los servidores se ubicaron en el rango de excelente”.* (Flores, 2012)

Recomendaciones

- *“Llevar a cabo capacitaciones basadas en las competencias específicas de cada puesto, al menos una vez por año, para de esa manera fortalecer las capacidades y habilidades de cada funcionario de la Empresa TAME E.P.*
- *Realizar el levantamiento del perfil por competencias de todos los cargos de la empresa TAME E.P, para de esa manera tener conocimiento de las competencias que debemos fortalecer mediante las capacitaciones pertinentes y de esta manera actualizar el Manual de Funciones.*

- *Integrar las competencias en todos los subsistemas de Recursos Humanos, para de esa manera conocer las capacidades y cualidades específicas.*” (Flores, 2012)

Esta investigación nos da a conocer en términos cuantitativos los avances y las mejores a los que se pueden llegar con un buen programa de capacitación por competencias mostrando un incremento en el rendimiento de los colaboradores elevando la calidad del servicio.

Los siguientes fragmentos fueron extraídos de artículos científicos publicados en revistas online:

Tema: “Las competencias laborales ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones” (Escobar, 2005)

Autor: Escobar Cobo, Miriam

Tutor: M. Sc. Mónica Castrillón

Año: 2005

Conclusiones:

- *“En resumen, el desarrollo de competencias parte de considerar la formación tradicional no constituye la vía para formar competencias en los individuos, ya que ésta no considera el rol que juegan experiencias de este proceso. Se supone además que en una misma experiencia pueden desarrollarse varias competencias y que a su vez, toda competencia puede ser desarrollada por experiencias diversas. Finalmente, se destaca el importante rol de la organización en la creación de condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.”* (Escobar, 2005)

Se puede resaltar de este artículo científico que las competencias son parte del progreso del individuo ya que al ser puestas en marcha estas generaran otras similares o afines que se van generando por experiencias diversas.

Tema: “Competencias laborales del profesional de enfermería en el servicio de neonatología”

Autores: Urbina, Omayda; Torres, Julia; Otero, Marta

Tutor: Mgtr. María de la Luz de León Guevara

Año: 2008

Conclusiones:

- *“Las principales tendencias, enfoques, conceptos y clasificaciones de las competencias laborales coinciden en que el camino a seguir está relacionado con la exploración de los conocimientos, habilidades y actitudes, mediante la evaluación y el diseño de intervenciones educativas para el perfeccionamiento continuo.*
- *El hecho de contextualizar la clasificación de las competencias genéricas y específicas constituyó un aporte teórico que facilitó el diseño de la metodología para evaluar las competencias laborales de los profesionales de enfermería en los servicios de neonatología.*
- *Se asumen las competencias laborales como punto de partida para la evaluación y análisis del desempeño de los profesionales de enfermería, de ahí que se estudian sus características y peculiaridades, lo que permitió identificar las competencias genéricas del profesional de enfermería y las específicas para el servicio de neonatología.*
- *Las competencias identificadas a partir de la función asistencial que realizan los profesionales de enfermería del servicio de referencia, se presentan por primera vez en el país como resultado de una investigación científica. Este producto establece una mejor disposición para la evaluación de las competencias laborales en estos profesionales” (Urbina, Torres, Otero, & Martínez, 2008)*

En este artículo se llega a la conclusión de que las competencias laborales coinciden las nuevas tendencias de conocimiento, donde no solo se parte de un conocimiento científico sino que se puede vincular las habilidades y destrezas con las que cuenta la persona para un mejor desenvolvimiento dentro de las áreas médicas.

2.2 Fundamentación Filosófica

La investigación se ubica en el paradigma crítico-propositivo por las siguientes razones:

Se ha determinado con esta investigación que la sociedad está en constante cambio, en gustos y preferencias tanto en producto como en servicio, por lo que se

ha llegado a interpretar que tanto de los conocimientos como del desempeño del personal están inmersos en dicho proceso, por lo que el presente estudio sobre el sistema de capacitación será flexible a los cambios progresivos que se presenten en el mismo, buscando lograr el beneficio equitativo en la investigación.

Se determinó lo real del problema y la verdadera intención del investigador, demostrando la relación que este tiene con el desempeño del trabajador dentro de la empresa y formando así parte del problema, esto se dará por encuestas y entrevistas directas a los trabajadores y gerente de la empresa, logrando describir los beneficios que este logrará para la empresa y también para los trabajadores que saben de la existencia de esta empresa, aunque el principal beneficiado será el trabajador.

2.2.1 Fundamentación Psicológica

“El ser humano por su naturaleza racional constantemente cuestiona de acuerdo con sus necesidades el mundo que lo rodea, aún en las etapas más tempranas de su desarrollo. La percepción del mundo y la satisfacción de dichas necesidades contribuyen al proceso de aprendizaje. Cada individuo tiene su propia interpretación de símbolos y eventos de acuerdo al contexto donde se halle inmerso.” (Villamizar, 2011)

Este proceso aseverará que los colaboradores como seres humanos racionales que cuestionan el cumplimiento de sus necesidades y logros, denota que se perfeccione el aprendizaje y la ejecución de los conocimientos con el modo adecuado de actuar/ reaccionar dentro de la empresa gracias a la valoración de sus competencias.

2.2.2 Fundamentación Axiológica

“Los valores morales son elementos prioritarios en toda formación humana, que contribuyen al hombre a darle una dimensión de importancia y trascendencia ética, moral y cívica en el contexto de su convivencia y desempeño social.” (Flores, 2012, p. 23)

Esta investigación se basa en una fundamentación axiológica orientada a la honestidad y la veracidad axiomática sea cual fuere su resultado.

2.2.3 Fundamentación Ontológica

“Se ocupa de la naturaleza y organización de la realidad, es decir, de lo que EXISTE, y desde la perspectiva del paradigma cualitativo, especifica que la forma y la naturaleza de la realidad total es vista de forma dinámica, cambiante, global y concebida como un proceso holístico donde se piensa en el individuo como un todo.” (Rodríguez K. , 2014)

La indagación a los colaboradores de la empresa Efiervig se la estableció en base a un indicadores de bajo desempeño, este saber se construye de forma paralela entre la información directa de los participantes y observación dentro del proceso investigativo por tal motivo la investigación no es ajena a los valores del investigador y la realidad de la empresa.

2.2.4 Fundamentación Epistemológica

“Competere en español existen dos verbos ; “competer” y “competir ”que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino; por su origen común, pertenecen a la misma familia semántica verbos como pedir, apetecer, despedir, repetir, perpetuar , donde la clave está en el verbo latino “competere”, que significa dirigirse a , pedir algo. (Roberts & Pastor, 1992) ”.

Es decir que con la investigación no solo se busca que los colaboradores compitan entre sí por sus aspiraciones, sino se busca de igual forma que se demuestre el sentido de pertenecer a la empresa.

2.3 Fundamentación Legal

La Legislación Ecuatoriana contiene disposiciones expresas para proteger a los empleadores y a los trabajadores de los riesgos derivados de la actividad laboral. Este marco regulatorio emana de la Constitución de la República, de convenios y

normas de organismos internacionales suscritos y ratificados por nuestro país; de leyes generales, como el Código del Trabajo, así como de leyes ordinarias; también de decretos ejecutivos, acuerdos ministeriales, ordenanzas, reglamentos y resoluciones institucionales como las del Consejo Superior del IESS.

Además se respalda en el capítulo sexto de la Constitución de la República del Ecuador (2008):

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

En el registro oficial órgano del Gobierno del Ecuador administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente constitucional de la Republica firma el registro oficial N° 406, que , mediante Decreto Ejecutivo N° 680, publicado en el Registro Oficial No.406 de 17 de marzo de 2011 se expidió la estructura de capacitación y formación profesional, cuyo artículo 4 crea al comité Interinstitucional de Capacitación y –Formación Profesional, como ente rector de la política intersectorial de capacitación y formación profesional con la planificación y desarrollo nacional, las políticas productivas, sociales y territoriales;

Que, la Disposición Decima Octava del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, señala que para el cumplimiento de ,lo dispuesto este Código sobre capacitación profesional y técnica, el ente rector de la capacitación y Formación Profesional deberá, en el plazo máximo de dieciocho días meses desde la vigencia de esta normativa, consolidar un sistema de formación basado en competencias laborales, realizando para ello los cambios estructurales y de gestión, de tal forma que sus modalidades de financiamiento conlleven al establecimiento de currículos académicos basados en perfiles profesionales, para

desarrollar la capacitación y formación profesional, así como, al reconocimiento de las competencias laborales a través de procesos de evaluación y certificación laboral; (Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, 2013)

Del Código del Trabajo se extrajo el título II De la relación individual de trabajo, Capítulo III. de la seguridad y salud en el trabajo donde se menciona lo siguiente en artículo 441 de protección del Estado.

Artículo 441.- Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. La capacitación profesional.
2. La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo.
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro.
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase. (Código de Trabajo del Ecuador, 2012)

En la norma Internacional ISO 9001-2008 cuarta edición en el Capítulo 6 Gestión de Recursos, en el título 6.2 Recursos humanos se expresa los siguientes en los literales:

Generalidades:

“El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

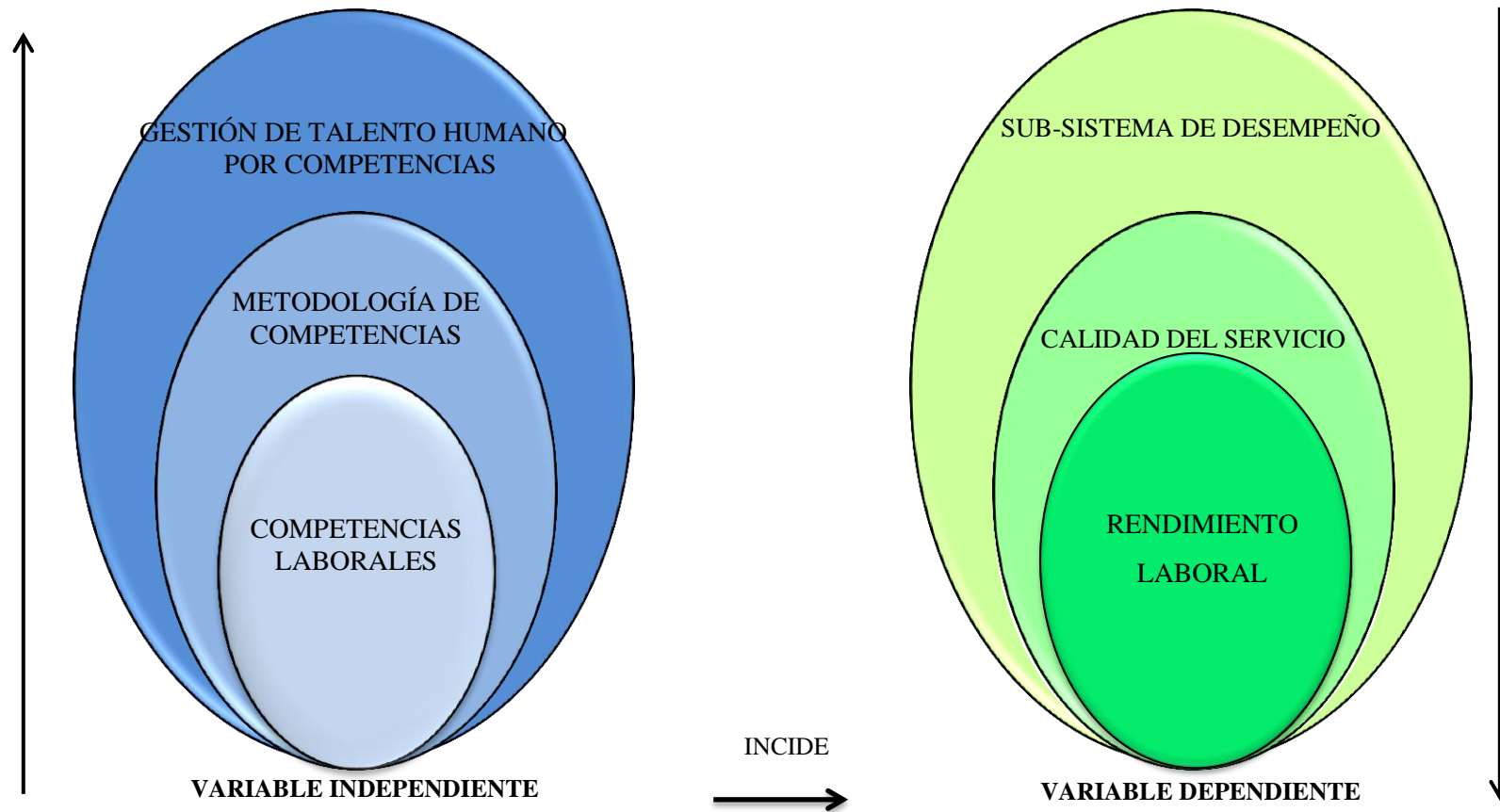
Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- a) *Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,*
- b) *Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,*
- c) *Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,*
- d) *Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y*
- e) *Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.” (ISO 9001, 2008)*

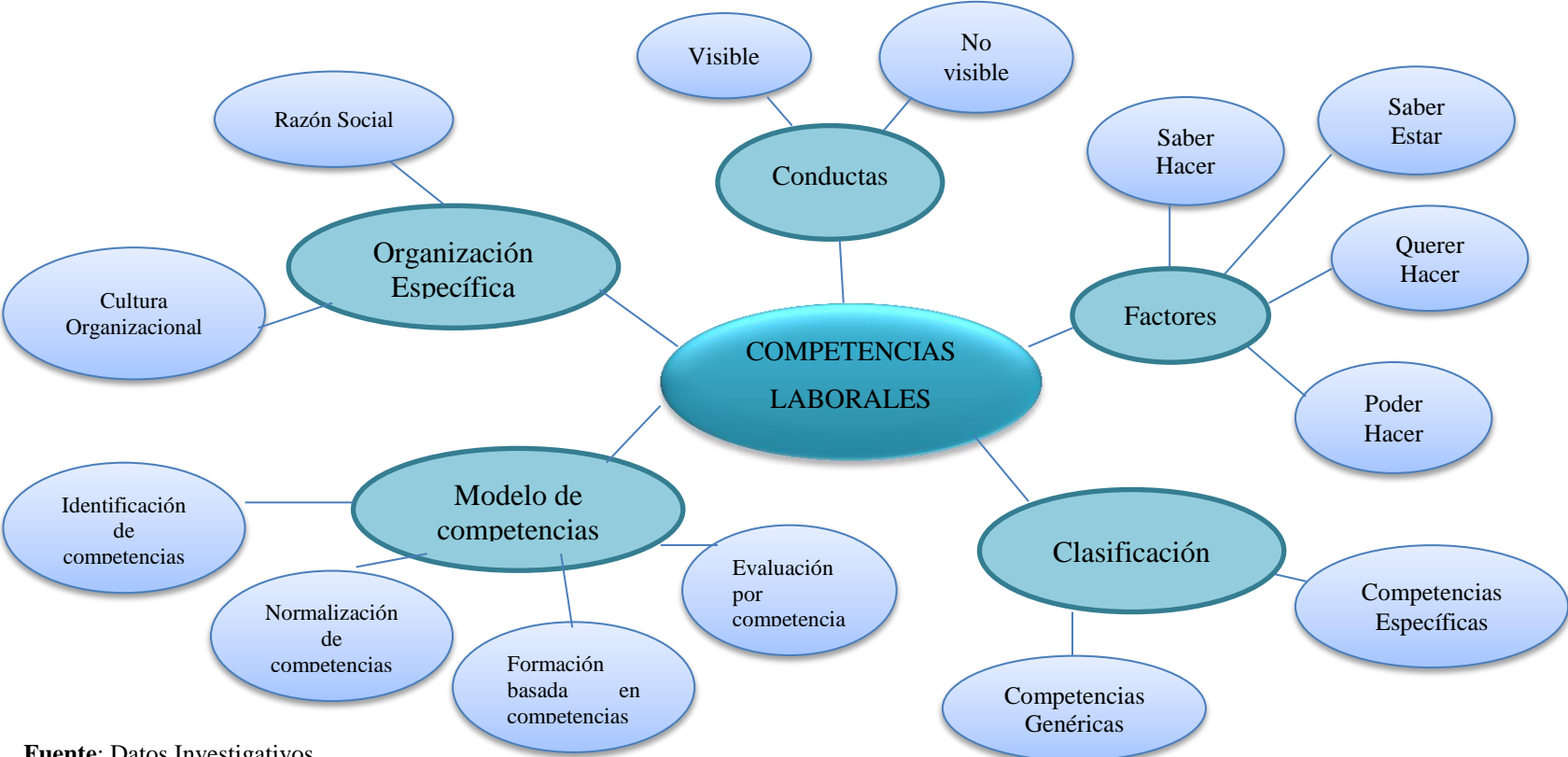
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico 2: *Categorías Fundamentales*



Elaborado por: Paredes, Karla. 2014

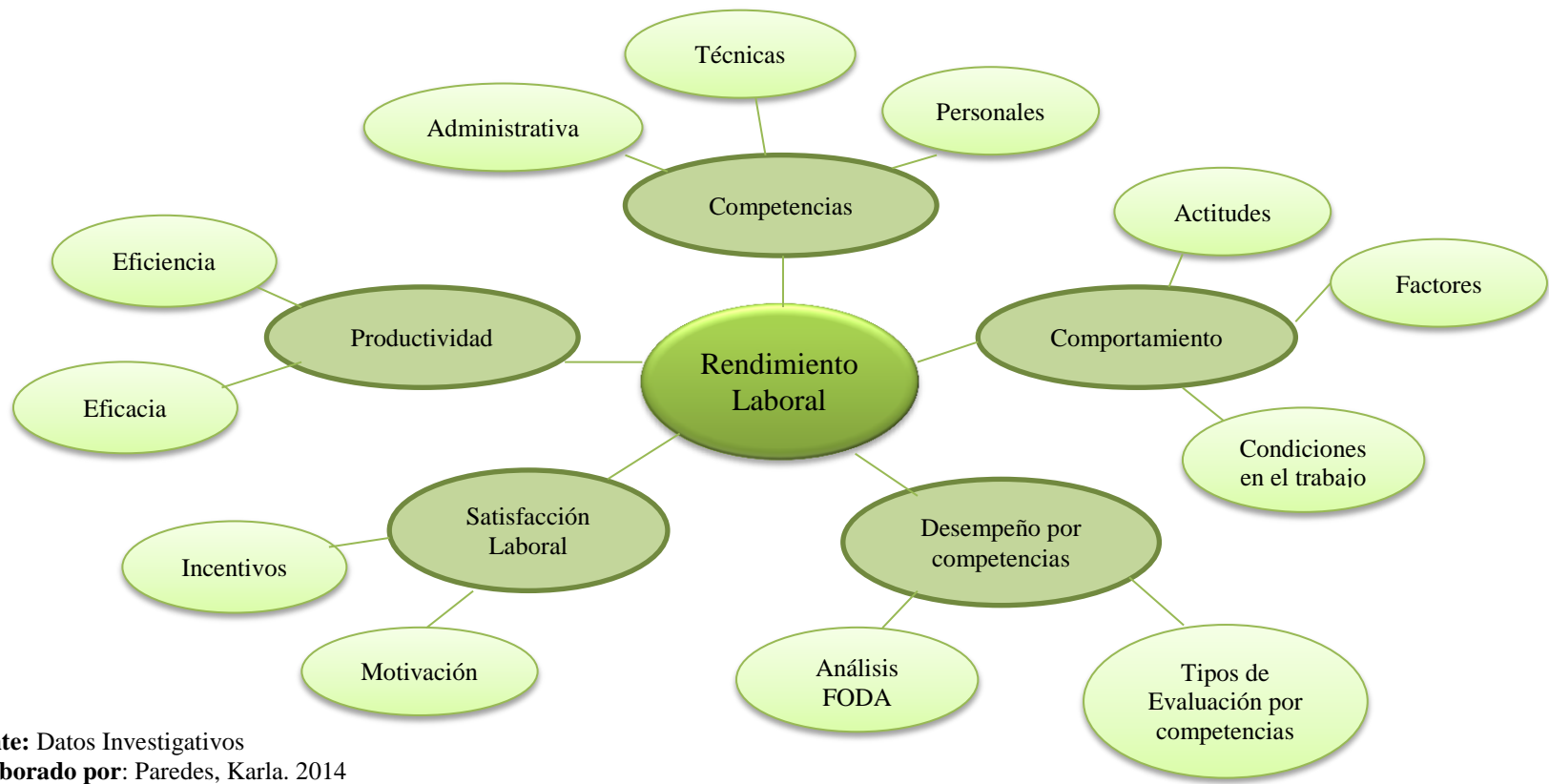
Gráfico 3: Constelación de Ideas V. Independiente



Fuente: Datos Investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2014

Gráfico 4: Constelación de Ideas V. Dependiente



fuente: Datos Investigativos
Elaborado por: Paredes, Karla. 2014

2.3 Variable independiente

2.4.1.1 COMPETENCIAS LABORALES

“Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.” (Alles M. , Notas rrhh , 2011)

“Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios” (Beltran & Urrea, 2013)

“La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo del personal, es por ello que la formación, calificación y mejoramiento en general de la fuerza de trabajo desde diferentes latitudes conduce a la atención de las competencias laborales.” (Tablón, 2004)

“Competencias Laborales se comprende como el “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.” (INTECAP , 2001)

“Competencia laboral se define como una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño en un puesto de trabajo determinado; por tanto, el modelo, para una empresa determinada, se ha de desarrollar a partir de la identificación de conductas laborales en un grupo de trabajadores con desempeño sobresaliente y exitoso. En otras palabras, se ha de responder dos preguntas generales: qué hacen y cómo lo hacen” (Morales, 2007)

Las competencias Laborales según Rodrigo (2013) se clasifican de la siguiente manera:

1. Autoconocimiento
2. Empatía
3. Comunicación asertiva
4. Relaciones interpersonales
5. Toma de decisiones
6. Solución de problemas y conflictos
7. Pensamiento creativo
8. Pensamiento crítico
9. Manejo de emociones y sentimientos
10. Manejo de tensiones y estrés

“A partir de ellas se elaboraron estas diez habilidades que serían necesarias para sobrevivir en el mercado laboral:

1. **El sentido de lo que hacemos:** habilidad para determinar el significado más profundo de las decisiones que tomamos.
2. **Inteligencia social:** Capacidad para conectar con los demás de una manera profunda y directa, detectando y estimulando las acciones e interacciones que deseamos. Proyección de las competencias
3. **Pensamiento adaptativo:** Habilidad para pensar y encontrar soluciones y respuestas más allá de la repetición memorística o de aquellas basadas en reglas predefinidas.
4. **Competencia intercultural:** Capacidad para operar en diferentes ambientes culturales.
5. **Pensamiento lógico en red:** Capacidad para transformar grandes cantidades de datos en conceptos abstractos, y generar comprensión a través del razonamiento.
6. **Nueva alfabetización mediática:** Capacidad para evaluar críticamente los contenidos y desarrollar nuevas formas de comunicación, con énfasis en mejorar la comunicación persuasiva.
7. **La transdisciplina:** Alfabetizar y capacitar para entender conceptos a través de múltiples disciplinas.
8. **Mentalidad de diseño:** Capacidad de representar tareas y procesos de trabajo con el fin de obtener los resultados deseados.
9. **Gestión de la carga cognitiva:** Capacidad de discriminar y filtrar la información por orden de importancia, para lo cual por supuesto se desarrollarán nuevas herramientas y técnicas.

10. **Colaboración virtual:** Capacidad para trabajar y participar de forma productiva, demostrando la presencia como miembro de un equipo virtual.”

Las Competencias son como un Iceberg

Según CLAUDE LEVY-LEBOYER.(1995) de la escuela Constructivista

“Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (Levy, 1995)

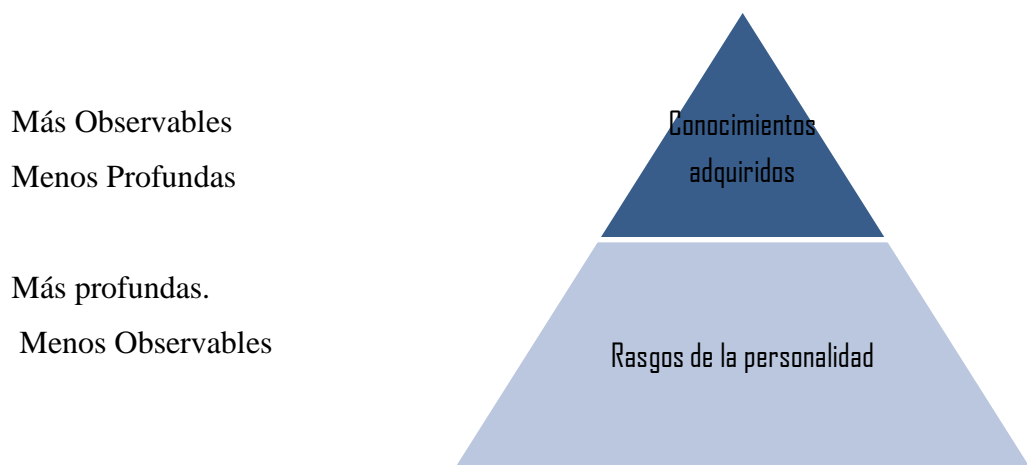


Gráfico 5: Teoría del Iceberg
Fuente: Gestión del competence Claude Levy (1997)
adaptado por Paredes, Karla

Conducta

Etimológicamente la palabra conducta proviene del latín significando conducida o guiada; es decir, que todas las manifestaciones que se comprenden dentro de sí suponen que son conducidas por algo que bien pudiera ser interno o externo.

(Roberts & Pastor, 1992)

Watson (1913) incluyó en la conducta todos los fenómenos visibles, objetivamente comprobables o factibles de ser sometidos a registro y verificación y que son, siempre, respuestas o reacciones del organismo a los estímulos que sobre él actúan.

Tabla 1: Rasgos visibles y no visibles de la persona.

Visibles	Destrezas: Manera en que la persona realiza sus tareas
	Conocimientos: Información que una persona posee sobre determinadas áreas.
No visibles	Concepto de uno mismo: percepciones conscientes de los valores e ideales que forman la imagen propia de una persona.
	Rasgos de la personalidad: disposiciones persistentes e internas que hacen que el individuo piense, sienta y actúe, de manera característica.

Fuente: Gestión del competence Claude Levy (1997) adaptado por Paredes, Karla

Saber

“ Se le llama así a la agrupación de información que ha sido guardada o almacenada dentro de la memoria, siendo obtenida por la experiencia misma o la obtención de nuevos métodos de aprendizaje; pero cabe mencionar que estos son mucho más que una base o conjunto de datos obtenido por diversos medios, podemos conceptualizar que los conocimientos son bases y puntos iniciales los cuales nos servirán y ayudaran a poder apreciar la posesividad de estos ya como conjunto mayor los cuales podemos aplicar ya en conjunto; dado esto pues de que, el conocimiento será de mucha utilidad siempre y cuando lo podamos usar atado a otra cantidad indefinida de conocimientos para formar un número mayor de estos, debido a que individualizado el conocimiento puedo no estar al nivel de lo que se necesite alcanzar.” (INTECAP , 2001)

- **Saber hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se posee. Estas pueden ser:
 - Habilidades técnicas
 - Habilidades sociales
 - Habilidades cognitivas.

- **Saber estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y social. Se toma en cuenta los siguientes factores:
 - Valores
 - Creencias
 - Actitudes Positivas y negativas

- **Querer hacer:** Conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsable de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

- **Poder hacer:** “Implica un conjunto de factores relacionados con: El punto de vista individual, es decir; la capacidad personal, las aptitudes y rasgos de la personalidad que se contemplan aquí como potencialidades de la persona.” (Capuano, 2004)

Clasificación de Competencias Laborales

Las competencias laborales son generales y específicas.

Competencias Genéricas

“Corresponden a los conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo.” (Lopez & Chaparro, 2006)

Para la OIT (2003) “Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender, facilitando la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad”.

Estas competencias se caracterizan por su capacidad de ser transferibles, es decir, se pueden aplicar en cualquier ambiente donde existe una organización productiva, generando el desarrollo continuo de nuevas capacidades; las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso, pues el contexto laboral actualmente exige mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Entre las habilidades que se destacan toma de decisiones, creatividad, solución de problemas, procesamiento de información, saber aprender, gestión personal, responsabilidad, autoestima, sociabilidad, integridad y honestidad, gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión información, comprensión tecnológica.

De igual forma los conocimientos conexos a la empresa son la misión, la visión, políticas y cultura organizacional, siendo indispensables para el sentido de pertenencia de los colaboradores. Aunque todos los conocimientos y habilidades son relevantes para el desempeño del cargo a continuación se hace una

descripción de las competencias genéricas más destacadas a partir de las expresiones de los colaboradores:

- Toma de Decisiones
- Procesamiento de Información
- Gestión Personal
- Sociabilidad
- Integridad
- Gestión De Recursos
- Relaciones Interpersonales
- Misión
- Visión

Competencias Específicas

Según la OIT (2003) Son aquellas competencias necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo, es decir, son un “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis.

Es decir que, estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

“Las competencias específicas son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas con las funciones laborales, se tuvo como referente la descripción de las funciones en cada una de las áreas con sus respectivas acciones a alcanzar; con el ánimo de complementar esta información se presenta una relación de los conocimientos teóricos que deben poseer los profesionales, los saberes metodológicos, la política social y el marco legal requeridos en cada una de las áreas del estudio.” (Lopez & Chaparro, 2006)

- Requerimiento mínimo para el perfil del puesto
- Función Productiva
- Metas de la Organización

Modelo por Competencias

Se busca integrar los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento, se adapta bien a los procesos de cambio del momento, los cuales, bajo distintas formas, pero prácticamente en todas nuestras sociedades, se producen en grandes e importantes zonas del quehacer humano.

Al referirse al modelo de competencia laboral, Vargas (2002), es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

- **Identificación de competencias.** Es el proceso que establece, a partir de una actividad de trabajo, las competencias asociadas a un contexto laboral definido, ya sea una ocupación o una familia ocupacional, con el fin de desempeñar una tarea o función satisfactoriamente.
 - Con este fin se pueden utilizar diferentes metodologías como por ejemplo el Análisis Funcional, el DACUM o cualquier otra utilizada para hacer explícitos los logros laborales que se esperan. En general se orienta a identificar las competencias que pueden ser alcanzadas por personas capaces (o sea competentes).
 - Cuando se trabaja con el análisis funcional, Se obtiene una desagregación de funciones y sub-funciones que son desarrolladas a fin de cumplir con el propósito del sector o empresa en el que se identifican las competencias.
- **Normalización de competencias.** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores y trabajadores, convirtiéndose en una norma; es decir, la formalización de la competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo. De hecho el referente es una norma de competencia laboral.

- Trabajando con la metodología de análisis funcional, los elementos de competencia son la base para la normalización, agrupando varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; denominándose ahora, en unidades de competencia. La agrupación de diferentes unidades en va configurando las calificaciones ocupacionales. Estas, son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación de competencias puede tener unidades aplicables a más de un puesto (competencias transversales o transferibles), facilitando la movilidad laboral.
- **Formación basada en competencias.** Puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de las competencias laborales identificadas, a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores. La formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.
- **Evaluación y certificación de competencias.** Se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias de desempeño a ser recolectadas para poder juzgar si un individuo es competente o no, a fin de establecer las competencias realmente poseídas por los trabajadores en comparación con las que se identificaron e incluyeron en la norma.

Organización Específica

EFIPERVIG S.A. es una compañía de responsabilidad limitada, que brinda el servicio de vigilancia y seguridad privada a nivel nacional, siendo sus principales zonas de influencia Cuenca, Guayaquil, Quito y Ambato, desde hace 7 años.

Se encuentra ubicada en Ambato , en Araujo 13- 20 y Martínez, su página web es [www, Efipervig.com](http://www.Efipervig.com). Es una entidad constituida con todos los requerimientos exigidos por la Superintendencia de Compañías en el 24 de marzo del 2006, permisos de funcionamiento otorgados por el ministerio de Gobierno con el acuerdo ministerial 19 de agosto del 2007, permiso de Tenencia de Armas otorgado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

EFIPERVIG S.A., cuenta en la actualidad con 75 empleados, los cuales de distribuyen en 1 directivo, 3 administrativos y 71 operativos.

Misión

“Proporcionar servicio de vigilancia y seguridad privada a establecimientos residenciales y comerciales, ofreciendo seguridad permanente las 24 horas del día, contando con personal competente y tiempo de respuesta inmediata.” (EFIPERVIG, 2008)

Visión

Ser una de las principales compañías en el sector comercial e industrial, dando el servicio de vigilancia, seguridad con monitoreo y seguridad privada, a través de un excelente servicio, satisfaciendo las necesidades de los clientes contribuyendo al desarrollo del personal, de los accionistas y del país. (EFIPERVIG, 2008)

2.4.1.2 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS

El concepto de competencias surgió en la psicología como una alternativa al concepto de rasgos, herramientas de trabajo habitual en psicología diferencial y en psicología industrial. (Levy,1997,p. 17)

McClelland (1973) propuso la conveniencia de identificar variables que predijeran el rendimiento laboral y que no mostraran sesgos en función del género, raza o estatus socioeconómico del personal involucrado.

La eficiencia en el rendimiento profesional suele aquilatarse de modo diferenciado prestando atención a las cotas e adecuación y a las cotas de logros sobrepasadas.

- Las cotas de adecuación se establecen fijando un punto por debajo del cual el empleado es considerado insuficiente y poco idóneo para ejecutar las tareas y cometidos de la ocupación o profesión en cuestión.

- Suele determinarse mediante el consenso de un panel de expertos
- Las cotas de logro se sitúan a menudo, fijando un punto de excelencia que esta localizado en dos desviaciones típicas por encima del rendimiento medio del personal evaluado; asoman así personas que son figuras destacadas en la ocupación.
- Una técnica alternativa consiste en identificar incidentes críticos a partir de los cuales el rendimiento final es de rotundo éxito o rotundo fracaso.
 - Incidentes críticos que desembocan en fracasos permiten fijar la cota mínima de adecuación.
 - Incidentes críticos que sitúen éxitos permiten fijar cotas elevadas a partir de las cuales se considera que el personal está culminando logros elevados. . (Levy,1997,p. 19)

La evaluación de eficiencia a través de cotas de adecuación suele aplicarse a puestos con escasos márgenes de autonomía, por ejemplo empleados, y mandos intermedios.

Hay diversas aproximaciones metodológicas para analizar y determinar las competencias requeridas para desempeñar correctamente un puesto de trabajo; entre los más comunes se puede citar el análisis ocupacional clásico, el análisis funcional, el método conductual, diccionario

- **Análisis Ocupacional Clásico**

Según la OIT (2001); La historia del análisis ocupacional tradicional se remonta a los intentos, de comienzos del siglo pasado, por clasificar los puestos de trabajo en categorías más genéricas llamadas cargos, ocupaciones, oficios o profesiones; para efectos de establecer escalas salariales normalizadas, que facilitasen la negociación colectiva tanto a nivel de empresas, como por ramas industriales o a nivel nacional. Con el tiempo, según fue aumentando la división del trabajo, el análisis ocupacional se hizo más detallado, llegando a especificar las tareas, las responsabilidades, las relaciones jerárquicas, los requisitos, los riesgos laborales y demandas físicas y mentales de los cargos dentro de las organizaciones, así como de las ocupaciones u oficios nacionales más

comunes; con todo, este enfoque implica una cierta rigidez en las descripciones de los puestos que puede ser un obstáculo para la flexibilidad laboral que exige la dinámica organizacional, la división del trabajo y tecnológica actuales trabajadores. Los cambios actuales en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo, así como las nuevas exigencias para el desempeño competente de los trabajadores, han erosionado la validez de los métodos tradicionales de análisis de los puestos de trabajo.

- **Análisis Funcional**

Según la CINTERFOR (2001); El análisis funcional es un método utilizado para identificar las competencias que se requieren para desempeñar correctamente un trabajo, siguiendo un proceso analítico que consiste en ir desagregando las funciones de una organización (por ejemplo, administrar el abastecimiento) en sub-funciones cada vez más específicas (por ejemplo, comprar materiales); estas, a su vez, pueden subdividirse en tareas menores (por ejemplo, cotizar, evaluar cotizaciones y emitir orden de compra), llegando hasta la identificación de las acciones elementales que pueden ser asignadas a un trabajador. A diferencia del análisis ocupacional tradicional, el análisis funcional pone énfasis en las funciones de los puestos de trabajo más que en las tareas de los cargos genéricos, entendiendo por funciones actividades individuales o grupos de actividades con un propósito común.

El análisis funcional produce descripciones de trabajo más flexibles que las del análisis ocupacional tradicional, por lo que dichas descripciones pueden ser aplicadas en diferentes contextos laborales.

- **Método DACUM**

El método DACUM (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional de aplicación rápida y bajo costo. Fue desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Ohio State University de Estados Unidos, en 1995, y consiste en analizar y describir el contenido de una ocupación estándar (por ejemplo, Técnico Carpintero) por un panel de expertos (por ejemplo, trabajadores con experiencia en el oficio) guiados por un especialista en el método DACUM. Los expertos deben seguir un procedimiento estructurado que conduce a identificar, de la manera más clara y precisa posible, lo que el trabajador debe conocer y poder hacer para desempeñarse con éxito en la ocupación u oficio en cuestión. El método DACUM es particularmente útil para diseñar objetivos y contenidos de programas de educación técnica y formación profesional. El uso del método DACUM está bastante extendido en las instituciones oficiales de formación profesional de América Latina. Es el caso del Instituto Nacional Tecnológico-INATEC13 de Nicaragua, que ha venido ha venido elaborando, desde comienzos de

los años noventa, sus programas de educación técnica y formación profesional aplicando el DACUM(1997).

- **Método Conductual**

Para diferenciar lo que son los atributos que significan la posesión de conocimientos y habilidades, de la forma o comportamiento en el trabajo, se creó un método enfocado en la conducta de los trabajadores, que consiste en una entrevista presencial, a partir de la cual se examina su actitud frente a diversas situaciones laborales denominados Incidentes Críticos; los incidentes críticos consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado de modo de establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes. Un principio fundamental en las entrevistas es que "la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura". Por ello los incidentes ocurridos en el pasado permiten determinar cómo se comportaría en el presente, ahora que conoce lo que ocurrió y sus consecuencias. De esta manera se puede explorar cuál es el comportamiento usual, así como cuál es su manera de aprender de la experiencia. Igualmente, se plantea situaciones hipotéticas, que permiten que la persona confronte teóricamente una situación, profundizando mediante preguntas para determinar la cantidad y calidad de recursos de que dispone la persona.

- **Diccionarios de competencias estándar**

Una buena referencia para identificar y jerarquizar las competencias clave de los puestos son los Diccionarios de Competencias, en los cuales se puede hallar una amplia gama de descriptores de comportamientos aplicables en la mayoría de las organizaciones. Existen varios diccionarios de esta clase (se pueden encontrar en Internet y en librerías técnicas), que difieren un poco en los términos que contienen según el tipo de organización y ámbito profesional a que se dirigen.

Para Martha Alles (2002); el Diccionario de competencias describe las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión. Este diccionario sólo toca las competencias de gestión. Hemos seleccionado las competencias más comunes con sus definiciones más usuales. El diccionario y su definición surgen como producto de una investigación de las competencias utilizadas más frecuentemente.

2.4.1.3 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Los cambios que presenta la sociedad son cada vez más globales, competitivos y complejos para las organizaciones, que necesariamente impacta en el desempeño esperado por los colaboradores, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de suponer, ello exige a las empresas significativas realicen reestructuraciones internas, dentro de éstas no se escapan las estructuras organizacionales y por ende la Gestión del Talento Humano.

Es en este contexto donde el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión del Talento Humano (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, etc...).

Para Martha Alles estas son “Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.” (Alles M. A., 2009)

El enfoque de Gestión por Competencias toma auge recientemente, como una herramienta apropiada para el desarrollo de los Recursos Humanos.

Enfoque de Rasgos es el sistema de gestión anteriormente el más cercano como el de Competencias Laborales, parten de la premisa de definir aquellos aspectos imprescindibles para garantizar resultados óptimos en el desempeño en un puesto determinado. Ahora bien, el Enfoque de Rasgos tiene en cuenta esencialmente los Rasgos de Personalidad o “Características duraderas que describen el comportamiento de un individuo” de los cuáles se han logrado definir más de 17000 diferentes. Esta gran cantidad de alternativas no facilita la posible definición de los rasgos de personalidad idóneos para un puesto dado, ya que el carácter subjetivo con que éstos son percibidos dificulta la asignación al cargo y la evaluación posterior del trabajador que lo desempeña. (Robbins, 2000,p. 42)

Aunque la propia imparcialidad hace difícil asociar los rasgos seleccionados a resultados concretos, tanto productivos como de servicios, así como puede hacer muy complejo el diseño de un programa adecuado, ya que se trata del desarrollo de características intrínsecas del individuo, que delimitan su comportamiento más que su rendimiento laboral.

La Gestión por Competencias, sin embargo, tiene mayor amplitud en su enfoque, ya que analiza una serie de características más precisas en cuanto a las conductas, actitudes, habilidades, conocimientos de cada individuo, lo cual permite, no sólo una mejor definición del perfil de competencias del puesto sino la posterior evaluación en el desempeño individual.

Según Iben (2000) p. 12 “Los aspectos fundamentales de la gestión del talento humano son tres:

- **Son seres humanos:** Están dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

- **Actividades inteligentes de los recursos organizacionales:** Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- **Socios de la organización:** Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con las esperanzas de recibir retornos de la organización.”

La aplicación de la Gestión del talento humano basado en competencias permite a las empresas tener la capacidad de dirigir estratégicamente el talento humano que posee; la manera como lo atraiga, cultive, conserve y desarrolle las habilidades de las personas permitirá el éxito o el fracaso de la empresa, es así que la gestión por competencias trata de identificar y aprovechar al máximo el potencial de las personas para un desempeño competente.

Modelo de Gestión del Talento Humano.

Tomado de “gestión del talento humano por competencias”. (Vargas, 2003, p. 48-49)

- **Gestión Tradicional / Gestión por Competencias**

Descripción de funciones / Descripción de competencias

Descripción y análisis de puestos de trabajo. Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación, y organización de información sobre los puestos de una organización.

Es el primer proceso que debe encarar una empresa que desea implementar un sistema de gestión por competencias. Es la “piedra” fundamental, ya que posterior a esto se podrán implementar todos los demás procesos. Hay que definir en la descripción las competencias que requiere cada puesto y de esta manera el reclutamiento será más selectivo.

Reclutamiento y Selección. El Reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. La Selección tiene como propósito identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, es en síntesis el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

A partir del perfil que se definió, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado.

Planeación y distribución de los recursos humanos. Determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización, permitiendo una planeación óptima de sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más, suministrando a la organización del personal adecuado en el momento adecuado.

- **Gestión Tradicional / Gestión por Competencias**

Responsable; colaborador / Evaluación 360°

Evaluación de desempeño. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, procurando retroalimentarlo sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo. El objetivo de la evaluación de desempeño está directamente relacionado con el puesto, entendido como que "el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez"

Para saber cómo está el personal en relación a las competencias definidas, si las cubren o si hay que entrenarlos, para esto es necesario hacer evaluaciones de desempeño por competencias. No significa que si las personas no están dando los resultados esperados tiene que ser despedidas, simplemente se buscará la manera de entrenarlas o cambiarlas de puesto. También me sirve este proceso para saber cómo desarrollar en el futuro a mi personal de acuerdo a las necesidades detectadas.

- **Gestión Tradicional / Gestión por Competencias**

Presencial / E- Learning

Capacitación. El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más concretas, simultáneamente constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la

obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal

Además de definir las competencias y de detectar las necesidades se deberá implementar un proceso para fortalecer a los que no logran cumplir con los resultados esperados. Se debe capacitar al personal, aunque para esto es indispensable conocer profundamente sus necesidades (mediante ev. de desempeño, ev. de potencial). Si no se sabe que competencias tiene cada persona no es posible entrenar o capacitar por competencias

- **Gestión Tradicional / Gestión por Competencias**

Entrevistas Dirigidas / Assessment Center

Compensaciones. Hacen referencia a la suma del salario, beneficios monetarios (becas de estudio, bonos de producción, etc.), y todos los beneficios no monetarios (alojamiento, servicio de alimentación, traslados, convenios colectivos de salud, etc.)

Es el módulo más difícil de implementar. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar un sistema de remuneraciones variables donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño. Para llegar a cumplir este proceso es imprescindible Evaluar el desempeño por competencias

Control. Aún en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito.

2.4.1 Variable dependiente

Subsistema de desempeño

“El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto”. (Chiavenato, 2008)

“Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justo, transparente, imparcial y libre de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con responsabilidades y perfiles del puesto. Son áreas bien definidas dentro del departamento de Talento Humano tan necesarias para la correcta gestión de la organización del personal y el funcionamiento general de la empresa.

Permiten que las organizaciones cuenten con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal. El área o departamento de Talento Humano debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los subsistemas de Talento humano con los subsistemas de la empresa.” (Auditoría de Recursos Humanos del Sector Público, 2009)

“Se define como un procedimiento en el cual se planifican actividades enfocadas a la mejora de las acciones desarrolladas por las organizaciones. Se basa en el "ciclo de mejora continua" o "ciclo de Deming", conformado por cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar.” (Gonzales, 2006)

Gestión del desempeño por competencias

La gestión del desempeño por competencias incluye a la evaluación por competencias, esto es, va más allá de la evaluación ya que implica pensar o reflexionar acerca de los resultados del proceso evaluativo, para involucrar al superior inmediato de cada integrante de la organización, en su rol de responsable de promover el desarrollo de sus colaboradores.

La gestión del desempeño por competencias tiene por objetivo mejorar los resultados en el puesto y/o en el departamento o área, a través del desarrollo de las competencias de las personas y de la organización. La gestión implica

aprendizaje, tanto individual como grupal, que es la fuente de la innovación y la productividad.

El evaluador incide en el aprendizaje mediante la reflexión conjunta con el evaluado, pero, si se reduce la gestión del desempeño a la simple medición, existe una alta probabilidad de que se termine con una menor productividad en vez de mejorarla. El aspecto probablemente más importante en la gestión del desempeño consiste en que es un proceso continuo, que refleja buenas prácticas de gestión que implican definir objetivos y dirección, monitorear y medir el desempeño y tomar las acciones correspondientes.

En este sentido, Flores (2007) sostiene “El concepto de gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño (definición del perfil por competencias y establecimiento de objetivos), la evaluación del mismo y las derivaciones que estos procesos tienen sobre la formación (asesoramiento, instrucción y desarrollo de competencias) y el reconocimiento a las personas (remuneración, promoción).”

Calidad del servicio

“Se define calidad como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio. Se entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad.

Componentes de la calidad en el servicio:

- **Confiabilidad.** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

- **Accesibilidad.** Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.
- **Respuesta.** Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido.
- **Seguridad.** Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.
- **Empatía.** Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.
- **Tangibles.** Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Para finalizar es importante identificar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de servicio, esta es más difícil de definir en comparación a la calidad en los productos. La calidad de servicio siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y de la interacción entre el empleado y el cliente.” (Peña & Scandizzo, 2004)

Rendimiento laboral

“Se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. En el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo.” (Workmeter, 2012)

Al hablar de rendimiento laboral se refiere a la relación existente entre los medios empleados para la obtención de algo y el resultado que se consigue.

Y por último muy importante es la aportación de Ruth Kenfer (1995) que señala que “La motivación y el rendimiento presentan una influencia

recíproca. Esto es que no sólo la motivación puede afectar al rendimiento, sino que el rendimiento también puede afectar a la motivación. Muchas veces conocer cuál es nuestro rendimiento conseguido puede favorecer la motivación futura.”

Según Kenfer en base a su experiencia, afirmó que existe una fórmula sencilla que de forma muy acertada resume el concepto de rendimiento laboral o productividad:

$$(\text{Capacidad} * \text{Efectividad} * \text{Estrategia} = \text{Productividad})$$

Esta fórmula se desarrolla en base a tres variables: capacidad, efectividad y estrategia que articulan la capacidad de producción y el modo de optimizar los recursos disponibles. Son esos elementos que, combinados acertadamente, pueden lograr que se obtengan más y mejores resultados.

Comportamientos

Conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada. (Alles M. , Comportamiento, 2005)

Actitudes

La Real Academia Española menciona tres definiciones de la palabra actitud, un término que proviene del latín *actitudo*. La actitud es el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera (como una actitud conciliadora). Las otras dos definiciones hacen referencia a la postura: del cuerpo de una persona (cuando transmite algo de manera eficaz o cuando la postura se halla asociada a la disposición anímica) o de un animal (cuando logra concertar atención por alguna cuestión)

Factores

A la hora de evaluar el rendimiento laboral hay que tener en cuenta diferentes factores internos y externos. Los más importantes a considerar son los siguientes:

Factores Internos

- Liderazgo de la dirección.
- Estructura organizativa.
- Cultura de la empresa.

Factores Externos

- Factores familiares y personales del empleado.
- Factores ambientales o higiénicos, como: el insomnio (o el descanso de mala calidad), el clima (frío o calor excesivos afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad de aire,...). Estos aspectos no motivan cuando están, pero sin embargo, cuando se produce su ausencia, actúan como factores desmotivadores siendo importantes potenciadores del estrés. (Workmeter, 2012)

Condiciones en el Trabajo

Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo. (ISTAS, 2012)

Desempeño por competencias

El concepto de desempeño engloba lo que se hace, como se hace y los resultados obtenidos de acuerdo al qué y al cómo. Llevado al ámbito laboral se distinguen

entonces dos posibles componentes de desempeño a evaluar, resultados (que objetivos se alcanzaron) y competencias (como se alcanzaron).

Evaluación de desempeño

Es un sistema que permite analizar cómo se desenvuelve un individuo en su cargo y su potencial desarrollo.

“La Evaluación de desempeño es un conjunto de instrucciones y procedimientos organizacionales mediante los cuales tanto los colaboradores como los directivos son evaluados en relación al modelo de competencias de la organización.” (Alles M. , Notas rrhh , 2011)

“La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra” (Chiavenato, 2008)

El cumplimiento de las metas diarias que conducen a los objetivos generales puede mejorar la evaluación del desempeño laboral cuando llegue el momento de llevarlo a cabo.

Por tanto, comprende comparar un fenómeno o circunstancia con 14 determinada referencia o estándar, lo que implica la existencia de dos elementos importantes a tener en cuenta, por un lado, la bondad del estándar o referencia de comparación y por otro, las posibles limitaciones (racionalidad, información incompleta, subjetividad) de quien mide o evalúa.

En este sentido, como lo afirman Fasano y Gómez (2008) “Otro elemento de peso está dado por la cultura y la historia de cada organización y la propia cultura o idiosincrasia. Salvo raras excepciones, las empresas no poseen una política de apertura desde los niveles altos hacia los bajos. Es decir, no existe una cultura establecida de comunicar a los empleados su desempeño, brindar

retroalimentación, fortalecer las competencias bien desarrolladas...”. “Al no existir esta práctica de comunicación, tampoco existe la cultura de brindar y recibir feedback por el desempeño en cuanto a las metas fijadas en común acuerdo y en cuanto a competencias...”

La Evaluación de Competencias Laborales es un proceso que tiene como fin determinar si una persona es “Competente” o “Aún No Competente” para realizar una función productiva determinada, de acuerdo a una metodología predefinida que incluye distintas etapas de recopilación de información sobre el desempeño real del evaluado en su contexto laboral. La evaluación se basa en criterios específicos que están definidos en un conjunto de Estándares de Competencia Laboral validados por el mundo productivo. Recopilación de Evidencias.

Metodología de Evaluación de Competencias

Cuando ya se han definido las competencias y perfiles, es posible establecer las capacidades necesarias para pre-evaluar, desarrollar y acreditar o certificar las competencias de los empleados. Hay diversas metodologías de evaluación de competencias, por lo que dependerá de los objetivos de la organización cuál escoger. A grandes rasgos, pueden distinguirse dos grandes tipos de evaluación: • Evaluaciones basadas en la apreciación del desempeño, con sus variantes 90, 180 y 360 grados (también conocidas como evaluaciones feedback), y • Evaluaciones basadas en los productos del desempeño, realizadas en base a observaciones en terreno, centros de evaluación o simulación, aplicación de pruebas y entrevistas, entre otros. (Alles M. A., 2009)

- El "feedback 45 grados", en el que únicamente el jefe se encarga de la evaluación
- La evaluación de 90 grados es la que hace el jefe inmediato evaluando a un subordinado.

- La evaluación de 180 grados es una evaluación en la cual una persona es evaluada por su jefe, y sus pares y eventualmente por los clientes.
- El "feedback 270 grados", donde son los compañeros y las personas colaboradoras, Jefes y autoevaluación los que se encargan de hacer la evaluación
- La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos.

Satisfacción Laboral

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo determinado. Los psicólogos definen la motivación como la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento como es el caso de la Teoría de Excitación.

Teoría de la Excitación

“Los seres humanos se ven impulsados a determinadas conductas, incluso cuando tienen las necesidades fisiológicas cubiertas. De hecho, esta perspectiva considera que el ser humano es un buscador de un nivel intermedio de excitación, pues cuando ésta es demasiado baja sufrimos de aburrimiento, mientras que cuando es alta en exceso, nos atrapa el estrés. En este sentido, la huida del aburrimiento y del estrés sería una fuente de motivación que guía nuestros objetivos, metas, acciones y conducta.” (Furio, 2010)

Sistema de Incentivos

Un sistema de incentivos tiene como objetivo facilitar la conciliación de los intereses de cada persona con los intereses de la empresa. Los incentivos deben establecerse de forma objetivos basados e indicados consensuados. El sistema de incentivos deber transparente, claro y conciso.

Productividad

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones. Las metas son los procesos que se debe determinar, seguir y concluir para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

- **Eficiencia:** "Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.
- **Eficacia:** "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.
- **Efectividad:** "Cuantificación del logro de la meta". Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea".

2.5 Hipótesis

Las competencias laborales inciden en el rendimiento de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis

Variable Independiente:

Competencias laborales

Variable Dependiente:

Rendimiento laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El presente trabajo investigativo se realiza con un enfoque cualitativo y cuantitativo, debido a que cumple con las siguientes características:

3.1.1. Enfoque Cualitativo

Se utiliza técnicas cualitativas, porque permite hacer el uso de la observación ya que se trabaja y reconoce a los factores inmersos dentro del campo de estudio y de esta manera la investigación está orientada hacia la comprensión del objeto de estudio y el análisis psicológico de los resultados de la encuesta como técnicas de recolección, para obtener un criterio respecto como las competencias laborales inciden al rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG Cía. Ltda. ya que estas ayudan a llevar a cabo de mejor manera el proceso investigativo, dado que se tiene un contacto directo con el entorno a investigarse permitiendo conocer datos verídicos, claros y concisos acerca del problema.

3.1.2. Enfoque Cuantitativo

Porque se realizó la recolección y el análisis de datos, los mismos que arrojaron resultados numéricos, con los que se elaboró el análisis estadístico, para contestar las interrogantes de la investigación y probar la hipótesis establecida en base a la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer con exactitud el problema investigado.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Modalidad Bibliográfico documental:

Según FERNÁNDEZ J. (2009, pág. 12).La investigación bibliográfica depende fundamentalmente de la información que se recoge y consulta, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento.

Porque se ha hecho una revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental para la investigación. Considerando pertinente citar a los autores en el marco teórico, quienes con sus investigaciones permitieron fundamentar el presente proyecto de investigación.

3.2.2. Modalidad De campo

La modalidad que siguió la investigación fue de campo ya que se recolecto datos directamente de los sujetos investigados y la realidad que afronta la empresa y sus colaboradores en el ambiente de trabajo.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Según TAMAYO J. (2011, pág. 22).La investigación puede ser definida como una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos objetivos.

La presente investigación generó un conocimiento de tercer nivel y para la ejecución del mencionado proyecto se utilizó los siguientes tipos de investigación:

3.3.1 Nivel Exploratorio

Se realizó la investigación exploratoria con el objetivo de ubicar el problema en todo el entorno de la empresa mediante la comunicación directa con los trabajadores del área operativa de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG de tanto con el personal, para obtener datos que permitieron plantear soluciones al problema a través de una propuesta.

3.3.2. Nivel Descriptivo

Se llevó a cabo la investigación descriptiva, en donde se detalló las características más importantes del problema mediante el análisis minucioso de las competencias laborales y su influencia en el rendimiento laboral, utilizando la observación y la encuesta como técnicas de recolección de datos para posteriormente proceder a su tabulación y análisis estadístico.

3.3.3. Nivel Correlacional

Se ejecutó la investigación correlacional, que permitió medir estadísticamente la relación que existe entre la variable independiente y la variable dependiente aplicando los parámetros del X².

Estadígrafo que permitió llegar a la conclusión, el nivel de la investigación será descriptivo ya que existe la necesidad de desarrollar al capital humano en competencias laborales , específicamente en el área de las relaciones humanas, por lo cual es importante analizar detenidamente estos puntos para identificar los cambios requeridos para obtener un progreso significativo en la solución de la problemática.

3.4 Población

La población de estudio fue:

Tabla 2: *Población*

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERSONAL OPERATIVOS	71	100%
POBLACIÓN TOTAL	71	100%

Elaborado por: Paredes, Karla. 2014

Muestra

Por tratarse de un universo de 71 personas, no se procederá a la aplicación de la fórmula para obtener la muestra, ya que la población posee un número mínimo ya que la investigación fue dirigida al personal operativo (guardias de seguridad) de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG.

3.5 Operacionalización de Variables

3.5.1 Operacionalización de Variable Independiente: Competencias Laborales

Tabla 3: Operacionalización de Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICA INSTRUMENTO
<p>“Se considera las competencias laborales un grupo de conductas con una mezcla indisoluble de saberes y experiencias laborales en una organización específica, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones.” (Beltran & Urrea, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta • Saberes • Competencias • Experiencia Laborales • Organización específica 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos de personalidad • Conocimientos Actitudes y valores • Saber hacer • Saber estar • Querer hacer • Poder estar • Competencia Genérica • Competencia Especifica • Practica • Cultura Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de persona se considera Ud.? • ¿Para qué sirve la fornitura y sus aditamentos? • Cada vez que Ud. recibe un nuevo conocimientos ó técnicas prefiere aplicarlo de inmediato a su trabajo? • Si se encuentra en un grupo de personas y estas muestras desacuerdo con su opinión Ud. : • ¿Cuál de estas considera es la forma adecuada de brindar seguridad? • ¿Cuál considera es el valor organizacional más importante para su puesto de trabajo? 	<p>Observación directa y Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

3.5.2 Variable Dependiente: Rendimiento Laboral

Tabla 4: Operacionalización de Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICA É INSTRUMENTO
<p>Rendimiento Laboral Se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. En el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el desempeño laboral; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo, teniendo satisfacción laboral.(Workmeter, 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias • Comportamiento • Desempeño laboral • Satisfacción laboral • Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativas • Técnicas • Personales • Actitudes • Factores • Condiciones del trabajo • Evaluación • Análisis FODA • Motivación • Incentivos • Eficiencia • Eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se le ha dado a conocer cuáles son las metas de la empresa? • ¿Cuál es su actitud al iniciar la jornada de trabajo? • Ud. considera que los factores externos afectan su rendimiento laboral. • ¿Considera que trabaja en las condiciones óptimas para desempeñarse correctamente? • ¿Considera Ud. que las evaluaciones de su rendimiento laboral, deberían ser realizadas? • Considera Ud. que el trabajo que realiza es reconocido por la empresa? • Ud. considera que la calidad de las actividades que realiza son equivalentes a la valoración que le da la empresa. 	<p>Observación directa y Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

3.6 Recolección de información

Técnicas e Instrumentos

Encuesta

Dirigida Al personal operativo de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG, Ambato el cual está estructurado mediante un instrumento como es el cuestionario, elaborado con preguntas cerradas y que permitirán recabar información sobre las variables de estudio.

Observación

Este método permitirá al desarrollo de la investigación obtener conocimientos acerca del comportamiento de las personas en el lugar donde se producen los hechos.

Investigar la incidencia de las Competencias Laborales para un mejor Rendimiento Laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG.

Se investigación va dirigida al personal de la empresa de seguridad donde se busca conocer cuáles las competencia laborales sean estas conductas ó/y conocimientos que están afectando el desenvolvimiento de los colaboradores, Karla Paredes es el investigador que inicio la investigación en diciembre del 2014 a abril 2015 dentro de las instalaciones de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG , tomando una aplicación mediante la observación y la entrevista personalizada con cada uno de los colaboradores mediante un cuestionario ya previamente estructurado se aplicó tanto al personal operativo como son los guardias de seguridad como al personal administrativo.

Tabla 5: Recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Investigar la incidencia de la competencias laborales para un mejor rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG
¿De qué personas u objetos?	Hacia el personal operativo (guardias de Seguridad) de la empresa EFIPERVIG.
¿Sobre qué aspectos?	Conductas /conocimientos erróneos que afectan en el desenvolvimiento del colaborador
¿Quién? ¿Quiénes?	Investigadora: Karla Paredes
¿Cuándo?	Inicio Diciembre 2014 a Mayo 2015
¿Dónde?	En la empresa de seguridad privada EFIPERVIG.
¿Cuántas veces?	Dos veces, prueba piloto
¿Qué técnicas de recolección?	Observación y Entrevistas
¿Con que?	Cuestionarios
¿En qué situación?	La investigación se realizara a los guardias de seguridad de la empresa sin considerar al gerente y la secretaria.

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

3.7 Procesamiento

- Como primer paso se realizó el instrumento de investigación previo al problema planteado.
- Posteriormente se aplicó al personal de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.
- Una vez que se recogió toda la información se realizó una interpretación analítica sobre las encuestas planteadas.

3.7. Análisis

- Se realizó las tablas y cuadros que permitieron interpretar los resultados recogidos durante las entrevistas planteadas al personal de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.
- Redactó los resultados obtenidos del análisis estadístico.
- Posteriormente se redactó conclusiones y recomendaciones y en base a éstas últimas elaboró la propuesta.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados

Encuesta aplicada a los colaboradores administrativos y operativos.

Pregunta N°1.- ¿Cuál considera es el valor organizacional más importante para su puesto de trabajo?

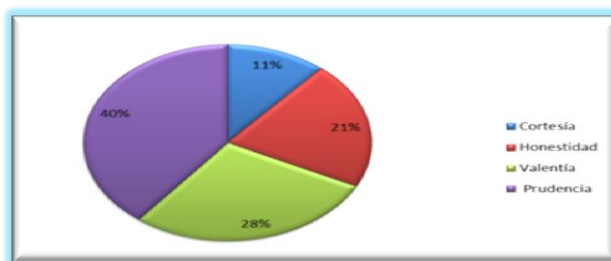
Tabla 6: *Valores Organizacionales*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cortesía	8	11%
Honestidad	15	21%
Valentía	20	28%
Prudencia	28	39%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla.2015

Gráfico 6: *Valores Organizacionales*



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla.2015

Análisis:

Los colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda., 28 de ellos contestaron que el valor más importante al momento de desempeñarse es la prudencia que representa el 39%, 20 de ellos consideran que es la valentía que representa 28%, para 15 de ellos es la honestidad siendo el 21% y 8 contestan que para ellos es la cortesía que representa el 19% a la interrogante formulada.

Interpretación:

Los colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda. No tienen claro cuáles son los valores establecidos por la empresa, ya que la honestidad es el principal valor corporativo de EFIPERVIG mostrando la carencia de esta competencia necesaria para mejorar el sentido de pertenencia a la organización.

Pregunta N°2.- Usted se considera una persona:

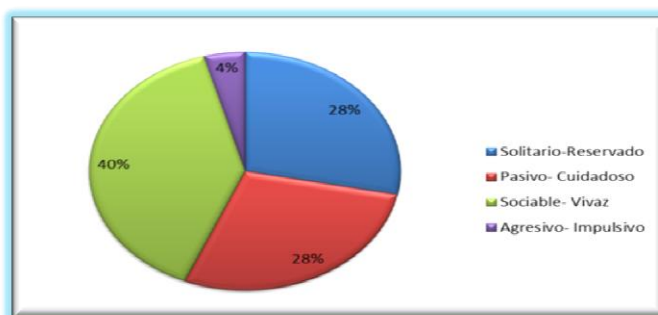
Tabla 7: Rasgos de la Personalidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Solitario-Reservado	20	28%
Pasivo- Cuidadoso	20	28%
Sociable- Vivaz	28	39%
Agresivo- Impulsivo	3	4%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla .2015

Gráfico 7: Rasgos de la Personalidad



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla .2015

Análisis

Mediante la encuesta realizada a los 71 colaboradores de EFIPERVIG cía. Ltda. (100,0 %), se puede visualizar algunos de los rasgos de la personalidad de los colaboradores es así, de ellos se consideran sociable-vivaz el 39%, solitario-reservado el 28% , de igual forma pasivo- cuidadoso que representa el otro 28%, y tan solo el 4% de la población se considera agresivo- impulsivo con respecto a la interrogante formulada.

Interpretación

Los colaboradores tienen diversas personalidades pero predomina una personalidad introvertida que en muchos de los casos puede ser perjudicial para el cargo que desempeñan.

Pregunta N°3.- ¿Cuál es su actitud al iniciar la jornada de trabajo?

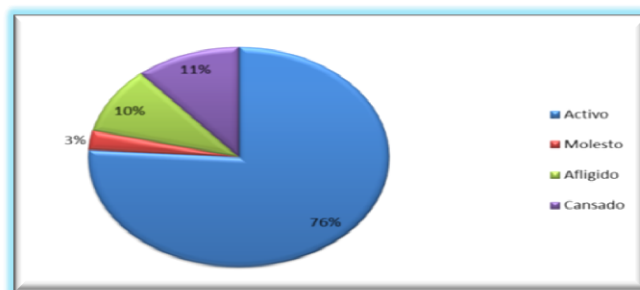
Tabla 8: Actitud

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Activo	54	76%
Molesto	2	3%
Afligido	7	10%
Cansado	8	11%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla .2015

Gráfico 8: Actitud



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla .2015

Análisis

Siendo 71 los colaboradores encuestados (100,0 %), 54 de ellos responden como activo representando el 76% a la inquietud planteada, mientras que 8 de ellos que representa 11% afirma estar cansado, 7 de ellos que son 10% consideran estar afligidos y el 3% considera estar molesto con respecto la interrogante formulada.

Interpretación

Los colaboradores en su gran mayoría se sienten activos al momento de iniciar la jornada de trabajo pero a pesar q ser mayoría existen indicadores que determinan la existencia de factores externos que afectan al colaborador al momento de iniciar el día entre ellas está el agotamiento que siente el colaborador posiblemente por falta de descanso, al sentirse afligido el colaborador nos da a conocer que está pasando por alguna situación estresora, pero al sentirse molesto nos da a conocer que siente algún tipo descontento dentro de su rutina diaria.

Pregunta N°4.- • Usted considera que existen factores externos (problemas familiares / condiciones ambientales) afectan su rendimiento laboral

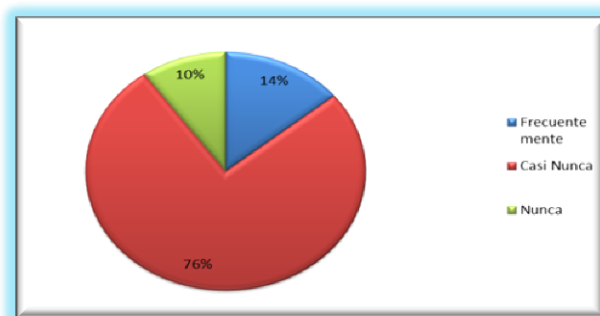
Tabla 10: Factores que modifican el comportamiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	10	14%
Casi Nunca	54	76%
Nunca	7	10%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla .2015

Gráfico 9: Factores que modifican el comportamiento



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla .2015

Análisis:

Los 71 colaboradores encuestados (100,0 %), 10 de ellos contestan que frecuentemente (14%) a la inquietud planteada, 54 de ellos contestan casi nunca (76%), mientras que 7 de ellos contestan que nunca (10%) a la interrogante formulada.

Interpretación:

Los colaboradores percibe que no son afectados por los factores externos continuamente y un pequeño porcentaje de ellos considera nunca ser afectado, pero el 14% muestra que frecuentemente los factores externos (conflictos familiares como razones ambientales) modifican su rendimiento y con este resultado nos podemos dar cuenta la carencia del valor de la sinceridad puesto que el comportamiento humano es fácilmente modificable al momento que se presenta una variante a la rutina cotidiana muy a pesar de ser este valor vital.

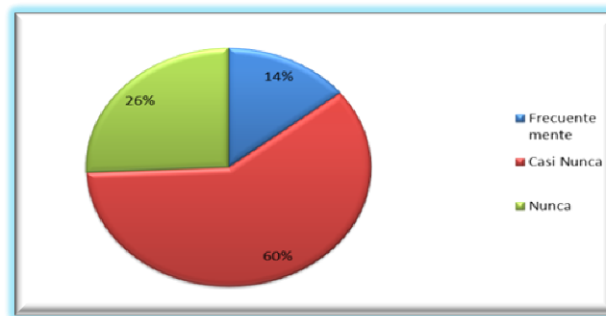
Pregunta N° 5.- ¿Considera Usted. que el trabajo que realiza es reconocido por la empresa?

Tabla 9: Motivación / Satisfacción Laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	11	14%
Casi Nunca	42	60%
Nunca	18	26%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.
Elaborado por: Paredes, Karla .2015

Gráfico 10: Motivación / Satisfacción Laboral



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.
Elaborado por: Paredes, Karla .2015

Análisis:

Los 71 colaboradores encuestados (100,0 %), 11 de ellos contestan que frecuentemente (14%) a la inquietud planteada, 42 de ellos contestan casi nunca (60%), mientras que 18 de ellos contestan que nunca (26%) a la interrogante formulada.

Interpretación:

Los colaboradores no sienten que se les motive o reconozca la labor que hacen dentro de la empresa, y siendo este un indicador de como la falta de motivación repercute en el rendimiento laboral ya que no se sienten satisfechos con los reconocimientos e incentivos que reciben.

Pregunta N°6.- ¿Cómo considera Ud. es la forma adecuada de brindar seguridad?

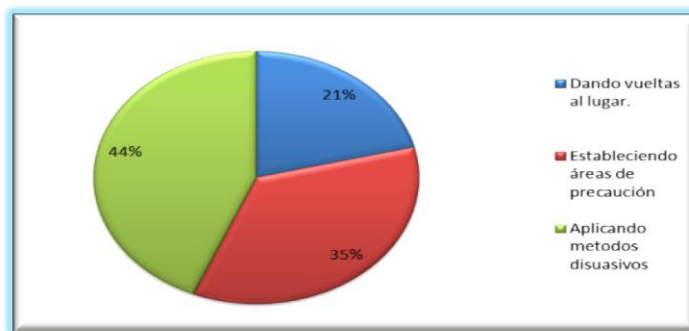
Tabla 10: Competencia Técnica

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dando vueltas al lugar.	15	21%
Estableciendo áreas de precaución	25	35%
Aplicando métodos disuasivos	31	44%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla .2015

Gráfico 11: Competencia Técnica



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla .2015

Análisis

siendo 71 los colaboradores encuestados (100,0 %), 15 de ellos contestan que dando vueltas por el lugar (21%) a la inquietud planteada, 25 de ellos contesta que estableciendo áreas de precaución (35%), mientras que 31 de ellos contestan que aplicando métodos disuasivos (44%) a la interrogante formulada.

Interpretación:

Mediante los datos obtenidos se puede establecer que una gran parte de los colaboradores conoce cuáles son sus funciones y como se debe realizar pero el 21% que determino que se debe dar vueltas el lugar no tiene bien claro cómo realizar su trabajo quizá se deba dar una retroalimentación para que el conocimiento técnico requerido para el puesto de trabajo sea el óptimo.

Pregunta N°7.- ¿Para qué sirve una forniture y sus aditamentos?

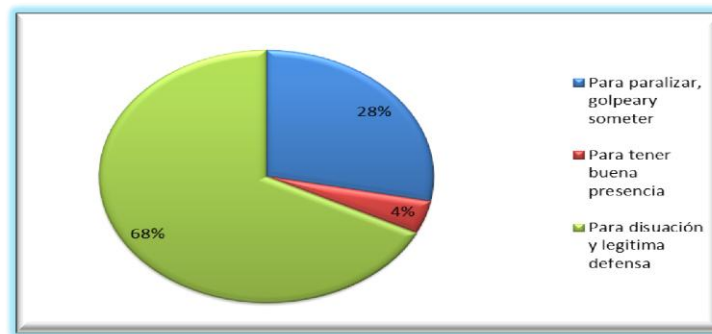
Tabla 11: Competencia mínima requerida

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Para paralizar, golpear y someter	20	28%
Parte de la presentación del uniforme	3	4%
Para disuasión y legítima defensa	48	68%
TOTAL	71	100,00%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla .2015

Gráfico 12: Competencia mínima requerida



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla .2015

Análisis:

Siendo 71 los colaboradores encuestados (100 %), 20 de ellos contestan que para paralizar, golpear y someter (28%) a la inquietud planteada, 3 de ellos contesta que es parte de la presentación del uniforme (4%) mientras que 48 de ellos contestan que es para disuasión y legítima defensa (68%) a la interrogante formulada.

Interpretación:

Los colaboradores en su mayoría dominan la competencia técnica pero al desempeñarse como guardias de seguridad, la competencia debe ser dominada por cada uno de ellos ya que su trabajo depende del conocimiento técnico que posea por individual; ya que tanto el 28% que afirmo la primera alternativa, como el (4%) que afirmo la segunda están totalmente errados mostrando que desconocen la adecuada utilización del equipamiento.

Pregunta N°8.- ¿Si se presenta un incidente, ¿Cuál sería la manera adecuada de reaccionar?

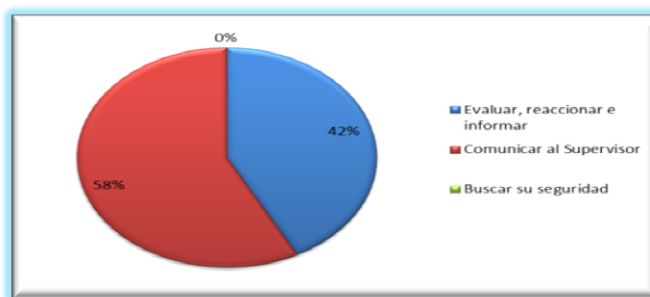
Tabla 12: Competencia Planificación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Evaluar, reaccionar e informar	30	42%
Avisarle al Supervisor	41	58%
Buscar su seguridad	0	0,00%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla.2015

Gráfico 13: Competencia Planificación



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla.2015

Análisis:

Siendo 71 los colaboradores operativos de EFIPERVIG Cía. Ltda., 30 de ellos contestaron que se debe evaluar, reaccionar e informar que representa el 42%, 41 de ellos afirma que se debe avisar al supervisor siendo el 58% y ninguno considera que lo primordial es resguardar su integridad (0,0%) a la interrogante formulada.

Interpretación:

Se interpreta que los colaboradores priorizan el comunicar del incidente a su supervisor sin antes evaluar si el incidente requiere la presencia del supervisor y está de más decir los incidentes necesitan respuestas ágiles y oportunas para dar solución es por ello que se determina que no saben tomar decisiones propias en el momento requerido a pesar que esta es una de las competencias vitales dentro de su área laboral.

Pregunta N°9.- ¿Cómo realiza los cambios de turno?

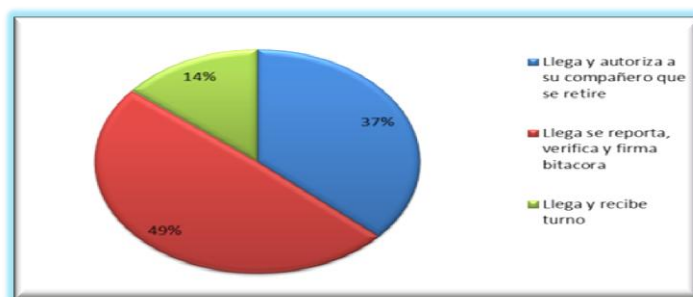
Tabla 13: Adecuado Desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Llega y autoriza a su compañero que se retire	26	37%
Llega se reporta, verifica y firma bitácora	35	49%
Llega y recibe turno	10	14%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla.2015

Gráfico 14: Adecuado Desempeño



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla.2015

Análisis:

Siendo 71 los colaboradores encuestados (100,0 %), 26 de ellos contestan que llega y autoriza a su compañero que se retire (37%) , 35 de ellos llega se reporta, verifica y firma bitácora (49%) , mientras que 10 de ellos contestan que tan solo llega y recibe el turno (14%) a la interrogante formulada.

Interpretación:

De acuerdo con los datos obtenidos se puede analizar que la mayor parte de los colaboradores afirman estar de acuerdo con la segunda alternativa pero también se refleja que existe un porcentaje de colaboradores que desconoce cómo desempeñarse adecuadamente, ya que las tres alternativas estarían en lo correcto pero solo una está detallada de la forma apropiada para realizar el cambio de turno.

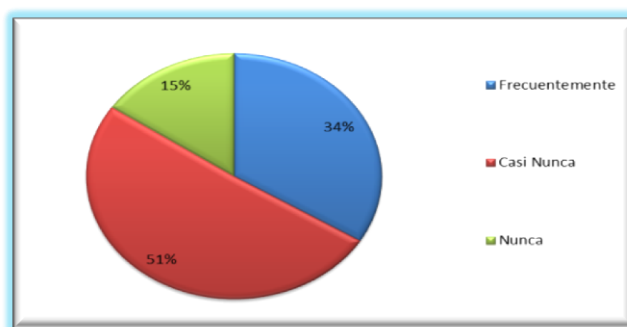
Pregunta N°10.- ¿Piensa Usted que las metas de la empresa deben ser socializadas?

Tabla 14: Metas de la Organización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	24	34%
Casi Nunca	36	51%
Nunca	11	15%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.
Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Gráfico 15: Metas de la Organización



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.
Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Análisis:

Siendo 71 los colaboradores encuestados (100,0 %), 24 de ellos contestan que frecuentemente (34%), 36 contestan que casi nunca (51%), mientras que 11 de ellos contestan que nunca (15%) a la interrogante formulada.

Interpretación:

De acuerdo con los datos obtenidos se puede analizar que los colaboradores no ponen mayor iniciativa por conocer sobre los intereses de la empresa y como el cumplimiento de las mismas puede afectar o beneficiar su estancia en el puesto de trabajo y en la empresa por ello se nota la necesidad de ser evaluados para determinar el personal idóneo para la empresa ya que no todo el personal se orienta hacia el servicio.

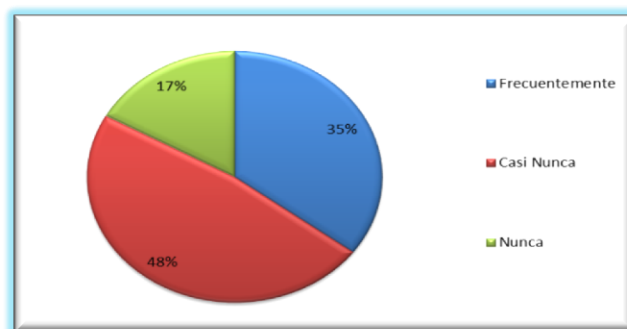
Pregunta N°11.- El apoyo que Usted recibe por parte de su supervisor, para desarrollar sus funciones es:

Tabla 15: *Competencia Genérica Comunicación*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	25	35%
Casi Nunca	34	48%
Nunca	12	17%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.
Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Gráfico 16: *Competencia Genérica Comunicación*



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.
Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Análisis:

Siendo 71 los colaboradores encuestados (100,0 %), 25 de ellos contestan que frecuentemente (35%), 34 contestan que casi nunca (47,9%), mientras que 12 de ellos contestan que nunca (16,9%) a la interrogante formulada.

Interpretación:

Los colaboradores no consideran el liderazgo que el supervisor debería ejercer sobre ellos mostrando de forma negativa su rechazo hacia el trabajo de quienes lo supervisan y de igual forma se expone a la vista la carente comunicación que es una competencia genérica que se debería poseer en alto grado ya que sin esta no se puede brindar un trabajo acertado dado que una buena comunicación es la base de todo.

Pregunta N°12.- ¿Cada vez que Usted recibe nuevos conocimientos o técnicas suele aplicar este aprendizaje de inmediato?

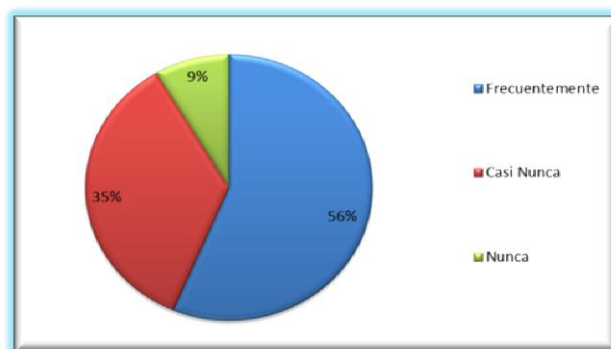
Tabla 16: *Saber Hacer/ Querer Hacer*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	40	56%
Casi Nunca	25	35%
Nunca	6	9%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Gráfico 17: *Saber Hacer/ Querer Hacer*



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Análisis:

Siendo 71 los colaboradores encuestados (100,0 %), 40 de ellos contestan que frecuentemente (56 %), 25 contestan que casi nunca (35 %), mientras que 6 de ellos contestan que nunca (9%) a la interrogante formulada.

Interpretación:

Con ello logramos determinar que la mayoría de los colaboradores aplica los conocimientos que adquiere de forma inmediata pero existe colaboradores que se toman su tiempo para aplicarlos mientras que una minoría no los aplica, esto nos muestra el rechazo que existe por parte de los colaboradores a nuevos conocimientos o nuevos requerimientos mostrando la falta de colaboración con la empresa.

Pregunta N°13.- ¿Usted considera que las actividades que realiza cumplen con los mayores niveles de calidad?

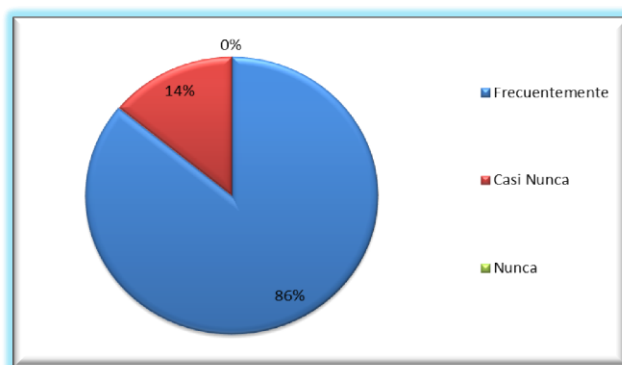
Tabla 17: *Calidad en el Servicio*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	61	86%
Casi Nunca	10	14%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Gráfico 18: *Calidad en el Servicio*



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Análisis:

Siendo 71 los colaboradores encuestados (100,0 %), 61 de ellos contestan que frecuentemente (86 %), 10 contestan que casi nunca (14 %), mientras que 0 de ellos contestan que nunca (0%) a la interrogante formulada.

Interpretación:

Los colaboradores aplica los conocimientos que adquiere de forma inmediata pero existe colaboradores que se toman su tiempo para aplicarlos mientras que una minoría no los aplica, esto nos muestra el rechazo que existe por parte de los colaboradores a nuevos conocimientos o nuevos requerimientos mostrando la falta de colaboración con la empresa.

Pregunta N°14.- ¿Al momento de ocurrir un incidente Usted considera que dispone de los medios necesarios para desempeñar y actúa de forma inmediata?

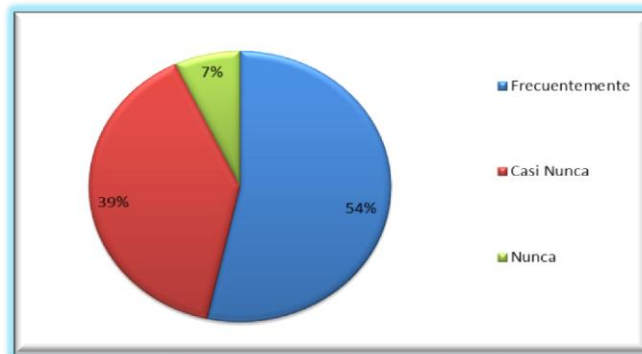
Tabla 18: *Condiciones en el Trabajo*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	38	53,52%
Casi Nunca	28	39,44%
Nunca	5	7,04%
TOTAL	71	100,00%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla.2015

Gráfico 19: *Condiciones en el Trabajo*



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla.2015

Análisis:

Siendo 71 los colaboradores encuestados (100,0 %), 38 de ellos contestan que FRECUENTEMENTE (53,5 %), 25 contestan que CASI NUNCA (35 %), mientras que 6 de ellos contestan que NUNCA (8%) a la interrogante formulada.

Interpretación:

Con ello logramos determinar que la mayoría de los colaboradores sienten el respaldo de su equipo de seguridad y sabe como debe usarlo en coordinación con los conocimientos que adquirido anteriormente pero existe colaboradores que les toma tiempo aplicarlos adecuadamente ya que no sienten el contar con los recursos necesarios para desempeñarse a cabalidad, mientras que una minoría no los aplica porque siente descontento o rechazo a sus condiciones de trabajo y al equipamiento con el que dispone.

Pregunta N°15.- ¿Considera Usted que las evaluaciones de su rendimiento laboral, deberían ser realizadas?

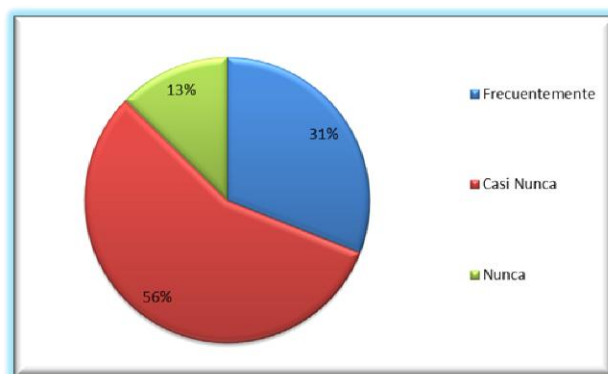
Tabla 21: Medidas Preventivas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	22	31%
Casi Nunca	40	56%
Nunca	9	13%

Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla.2015

Gráfico 20: Medidas Preventivas



Fuente: Encuesta colaboradores de EFIPERVIG Cía. Ltda.

Elaborado por: Paredes, Karla.2015

Análisis:

Siendo 71 los colaboradores encuestados (100,0 %), 22 de ellos contestan que FRECUENTEMENTE (31%), 40 contestan que CASI NUNCA (56%), mientras que 9 de ellos contestan que NUNCA (13%) a la interrogante formulada.

Interpretación:

Los colaboradores se muestran que existe un poco de rechazo a la evaluación por diversos motivos pero que lo no están totalmente en desacuerdo con que se efectúen las mismas, siendo un indicador de que se debería realizar una evaluación del desempeño y del entorno en el que se desarrollan laboralmente los colaboradores.

4.2 Verificación de la Hipótesis

4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis

Hipótesis Afirmativa = Alternativa (H1): “Las competencias laborales **SÍ** inciden en Rendimiento Laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG”.

Hipótesis Negativa = Nula (H0) “Las competencias laborales **NO** inciden en Rendimiento Laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG”.

4.2.2 Selección del Nivel de Significación

Para la verificación hipotética se utilizará el nivel de **p= 0.05** de confiabilidad

4.2.3 Descripción de la Población

La investigación se está realizando con la población de 71 colaboradores operativos (guardias de Seguridad) de la empresa EFIPERVIG.

4.2.4 Especificación de lo Estadístico

Se trata de un cuadrado de contingencia de **4 filas por 3 columnas**, en las que 4 filas estarán compuestas por 4 preguntas seleccionadas de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG Cía. Ltda., de acuerdo a los criterios aleatorios y cualitativos dados por el autor de la investigación, y 3 filas compuestas por la alternativa de respuesta en cada interrogante, siendo esta: FRECUENTEMENTE, CASI NUNCA Y NUNCA.

El estadístico de prueba Chi-Cuadrado para una muestra está calculado en base a la fórmula:

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

Dónde:

X² = Valor estadístico de Chi o Ji cuadrado

∑ = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

4.2.5 Especificaciones de las Regiones de Aceptación y Rechazo

Para decidir primero determinamos los grados de libertad (gl), con el cuadro formado por 4 filas y 3 columnas.

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (4-1) (3-1)$$

$$gl = (3) (2)$$

$$gl = 6$$

Por lo tanto con 6 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 y en la tabla estadística se obtiene el chi cuadrado teórico X²_{t4}

TABLA DE DISTRIBUCIÓN DEL CHI – CUADRADO

Tabla 19: *Tabla Distribución Chi-Cuadrado*

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,827	9,140	7,879	6,634	5,023	3,841	2,705
2	13,815	11,982	10,596	9,210	7,377	5,991	4,605
3	16,266	14,320	12,838	11,349	9,348	7,814	6,251
4	18,466	16,423	14,860	13,276	11,143	9,487	7,779
5	20,514	18,385	16,749	15,086	12,832	11,070	9,236
6	22,457	20,244	18,547	16,811	14,449	12,592	10,644

Fuente: Quintanar, Enrique. *Investigación de mercados*. Mexico (2004) pag.444

Se puede observar que para la probabilidad de 0.05 corresponde la cifra:

12.592

4.2.6 Recolección de datos y cálculos Estadísticos

Frecuencia Observada

Tabla 20: *Frecuencia Observada Colaboradores*

ITEMS	Alternativas			Sub Total
	Frecuentemente	Casi Nunca	Nunca	
¿Cada vez que Usted recibe nuevos conocimientos o técnicas suele aplicar este aprendizaje de inmediato?	40	25	6	71
El apoyo que Usted recibe por parte de su supervisor, para desarrollar sus funciones es:	25	34	12	71
¿Usted considera que las actividades que realiza cumplen con los mayores niveles de calidad?	61	10	0	71
¿Considera Usted que las evaluaciones de su rendimiento laboral, deberían ser realizadas?	22	40	9	71
TOTAL	148	109	27	284

Fuente: Datos Investigativos

Elaborada por: Paredes, Karla. 2015

Frecuencia Esperada

Cálculo de la frecuencia esperada (fe): (Marginal 1+2+3) (Marginal A+B+C) / N

Es decir;

$$(40+25+61+22) (40+25+6) / 284 = 37$$

Tabla 21: Frecuencia Esperada Colaboradores

ITEMS	Alternativas			Sub Total
	Frecuentemente	Casi Nunca	Nunca	
¿Cada vez que Usted recibe nuevos conocimientos o técnicas suele aplicar este aprendizaje de inmediato?	37,00	27,25	6,75	71,00
El apoyo que Usted recibe por parte de su supervisor, para desarrollar sus funciones es:	37,00	27,25	6,75	71,00
¿Usted considera que las actividades que realiza cumplen con los mayores niveles de calidad?	37,00	27,25	6,75	71,00
¿Considera Usted que las evaluaciones de su rendimiento laboral, deberían ser realizadas?	37,00	27,25	6,75	71,00
TOTAL	148,00	109,00	27,00	284,00

Fuente: Datos Investigativos

Elaborada por: Paredes, Karla. 2015

Cálculo del CHI-CUADRADO

Tabla 22: Cálculo del Chi-cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
40	37,00	3,0	9,00	0,243
25	37,00	-12,0	144,00	3,892
61	37,00	24,0	576,00	15,568
22	37,00	-15,0	225,00	6,081
25	27,25	-2,3	5,06	0,186
34	27,25	6,8	45,56	1,672
10	27,25	-17,3	297,56	10,920
6	27,25	-21,3	451,56	16,571
12	6,75	5,25	27,5625	4,083
0	6,75	-6,8	45,56	6,750
9	6,75	2,3	5,06	0,750
TOTAL Chi 2				66,716

Fuente: Datos Investigativos

Elaborada por: Paredes, Karla. 2015

4.2.7 Decisión

- Se rechaza H_0 si el valor calculado de Chi-Cuadrado es mayor o igual que el de la tabla con sus respectivos grados de libertad.
- Se acepta H_0 si el valor calculado de Chi-Cuadrado es menor que el de la tabla con sus respectivos grados de libertad.

Chi-Cuadrado Calculado : **66,716**

Valor Obtenido Tabla de Distribución Chi-Cuadrado : **12,592**

Hipótesis Afirmativa = Alternativa (H1):

“Las competencias laborales SÍ inciden en Rendimiento Laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.”

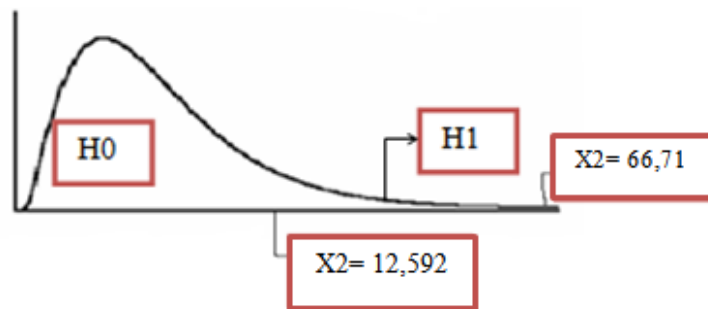
Regla de Decisión

Se rechaza H_0 si el valor calculado de Chi-Cuadrado es mayor o igual que el de la tabla con sus respectivos grados de libertad. Según la regla de cálculo podemos observar que el chi cuadrado calculado es mayor al valor obtenido en la tabla de distribución por lo que se procede a tomar como hipótesis resultante H_1 , que dice:

“Las competencias laborales SÍ inciden en Rendimiento Laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.”

Representación Gráfica

Gráfico 21: Valor Obtenido Tabla de Distribución Chi-Cuadrado



Fuente: Investigación de Campo
Elaborada por: Paredes, Karla. 2015

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de realizadas todas las actividades determinadas para la presente investigación, se concluye que:

1. Las competencias laborales de los colaboradores de la empresa EFIPERVIG si inciden en el rendimiento laboral.
2. Se requiere identificar y desarrollar las competencias laborales requeridas para desempeñarse tanto genéricas como específicas en los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG
3. Las causas primordiales que afectan al rendimiento laboral de los colaboradores son la falta un sistema de incentivos; como mecanismos de motivación a sus colaboradores, por esta razón éstos se sienten desmotivados y lo reflejan en su rendimiento laboral; ni da a conocer las metas a largo, mediano y corto plazo y por ello los colaboradores desconocen cuáles son.
4. La empresa no realiza evaluaciones al desempeño por competencias a sus colaboradores y por esta razón desconoce de los inconvenientes en el rendimiento de los mismos; es así, que se debe implementar un instrumento que permita identificar y evaluar el desarrollo de las competencias laborales en el puesto de trabajo.

5.2 Recomendaciones

Por lo planteado y al haber cumplido el proceso investigativo, se recomienda:

1. Trabajar entorno a como se debería identificar y aplicar las competencias laborales, para descartar en los colaboradores un bajo rendimiento, acompañado de la desmotivación y la pérdida de productividad.
2. Se considera realizar talleres que inviten al colaborador a visualizarse como un ente más activo en sus funciones, dar charlas donde los puntos principales sean las metas que la empresa quiere alcanzar y comprometer a los colaboradores a alcanzarlas, llevándolos a un proceso motivacional activo.
3. Tomando en cuenta que la relación de estas variables es directa, es necesario contar con una herramienta que nos permita determinar el nivel de desempeño de acuerdo con las competencias laborales requeridas.
4. Elaborar un instrumento de evaluación del desempeño por competencias con el cual se pueda detectar en los colaboradores un bajo rendimiento, acompañado de la desmotivación y la pérdida de la productividad.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Diseño de Manual de Evaluación del Desempeño basado Competencias Laborales para el personal operativo de la empresa de Seguridad Privada EFIPERVIG del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

6.1 Datos informativos

Institución Ejecutora: Empresa de Seguridad Privada EFIPERVIG
Tipo de empresa: Servicios

Localización Geográfica

Provincia: Tungurahua
Cantón: Ambato
Parroquia: La Matriz,
Dirección: Araujo 13-20 y Martínez
Teléfono: 032422903
Beneficiarios: Directivos
Clientes internos
Clientes Externos
Tiempo: Diciembre 2014- Mayo 2015
Responsables: Ing. Alex de la Torre

Equipo técnico responsable

Gerente: Lcda. Mg. Mariana Paredes

Investigador: Karla Fernanda Paredes Garzón.

6.2 Antecedentes de la Propuesta

Para dar comienzo a este apartado se reflexionó acerca de que se entiende por evaluación, y a partir de la revisión bibliográfica se llega a que consiste en la emisión de un juicio de valor o toma de una decisión con respecto a determinada situación a partir de la interpretación y análisis de los datos obtenidos.

Es así que se entiende que la evaluación del desempeño aplicada por la empresa no es manejada óptimamente, puesto que en la empresa, realiza evaluaciones del desempeño a sus colaboradores ha breves rasgos y no es suficiente para que se permita diagnosticar cuales son las fortalezas y cuáles son las debilidades competitivas de la fuerza laboral

Por lo cual ha sido necesario, proponer una Evaluación del Desempeño basada en competencias; corrigiendo la ejecución de acciones así como disminuir la insatisfacción laboral demostrada por un bajo rendimiento de las personas que forman parte de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua con asesoría de personas especializadas en este tema; además de la colaboración de directivos y demás trabajadores, que son parte consciente de la necesidad de aplicar dicha evaluación.

De tal manera la presente propuesta se enfoca en un manual que tiene el propósito de contar con un instrumento para encausar el proceso de evaluación del desempeño basado en competencias laborales, como herramienta para la toma de decisiones en lo que se refiere al manejo del talento humano, tales como: la capacitación y desarrollo de personal, al igual que el identificar los incentivos adecuados para lograr colaboradores comprometidos con la empresa y así encontrar un balance en el personal; entre las competencias laborales y un “desempeño apasionado” en la búsqueda de la competitividad.

6.3 Justificación

La presente propuesta es de mucha **importancia** para la empresa de seguridad privada EFIPERVIG, porque solucionará la problemática actual mediante la implementación de un manual que evalúe el desempeño de los colaboradores en base a las competencias laborales, permitiendo de esta manera mejorar la organización y desarrollo del talento humano.

Es de **interés**, porque se diseñará un instrumento capaz de detectar los desaciertos del personal, quienes son el pilar fundamental dentro de la estructura de la empresa, puesto que la actitud de los colaboradores influencia en alto grado con la fidelidad y la preferencia de los clientes; siendo la empresa responsable por el desarrollo de sus colaboradores.

Los resultados que se espera obtener al evaluar el desempeño de los colaboradores por competencias, es detectar y desarrollar personal adecuado para el puesto de trabajo y con ello llegar al cumplimiento de objetivos personales y corporativos satisfaciendo a los clientes externos e internos.

Será de gran **utilidad** para todos los colaboradores de la empresa porque se podrán identificar e implementar actividades, responsabilidades, incentivos y los reconocimientos demandados para un óptimo desempeño en el puesto.

El **impacto** de esta propuesta será beneficioso y fructífero para la empresa porque se obtendrá una base de competencias laborales que permitirá identificar las falencias y vacíos con los que se desempeñan los colaboradores y así posteriormente brindar talleres e instrumentos que los reformen hacia un desempeño apasionado.

También este manual será de gran soporte para la empresa porque le permitirá poseer conceptos, fases, metas y el instrumento de evaluación respectivamente,

cumpliendo con las especificaciones y necesidades de sus directivos y a la vez le permitirá determinar que requerimientos se pueden cumplirse mediante capacitación o si es el caso una selección de personal en base a las competencias laborales requeridas.

Es así que esta propuesta es **factible**, porque la investigadora posee el recurso humano, material, técnico y tecnológico para la planificación, socialización, aplicación y evaluación; además está respaldada por los colaboradores de la empresa y con ello será posible alcanzar óptimos resultados.

Llegando a **beneficiar** tanto al cliente interno como externo; porque al descubrir sus falencias se puede implementar mecanismos que mejoren sus conocimientos, actitudes y habilidades al momento de desempeñarse y de acuerdo a la calidad de su servicio se establecerá clientes leales hacia la empresa.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Elaborar un manual de evaluación de desempeño basado en competencias laborales que permita mejorar el Rendimiento de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG.

6.4.2 Objetivo Específicos

- Diseñar una herramienta de evaluación basada en competencias laborales que sea el soporte del manual.
- Socializar el diseño del manual de Evaluación del Desempeño basado en competencias, dirigido al personal operativo de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG.

- Evaluar la efectividad del manual de Evaluación del Desempeño basado en competencias de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG mediante una prueba piloto.

6.5 Análisis de la Factibilidad

6.5.1 Factibilidad Política

Gracias al apoyo de directivos, administrativos, y a la información real brindada por el personal operativo que se desempeña en la empresa convirtiéndose en base fundamental de la misma.

6.5.2 Factibilidad Sociocultural

Hoy en día el libre flujo de información ha llevado a crear nuevas formas de laborar y de manejar diversos procesos, pero se desconoce la aplicación apropiada de las competencias laborales para desempeñarse con efectividad, en nuestro país resulta una ardua tarea el incluirlas en el actuar de las personas que ya han establecido su homeóstasis, y éstas conllevan a niveles más elevados de conocimientos, habilidades y destrezas, es allí donde las empresas deben tomar medidas e incluso anticiparse a los cambios, proyectándose estrategias y alineándolas con los aportes de su talento humano, a fin de alcanzar las metas de la organización.

6.5.3 Factibilidad Tecnológica

La razón social de la empresa no le permite adquirir un software que realice la evaluación del desempeño por competencias de manera computarizada por ello es necesario la adquisición de éste.

6.5.4 Factibilidad Económica:

Esta propuesta es viable económicamente, ya que la inversión que representa la implementación de un manual de evaluación del desempeño basado en competencias laborales es de \$ 600, costo considerado para el diseño de éste Manual como una inversión para el desarrollo, además los recursos económicos requeridos son mínimos y se ajustan al presupuesto de gastos de la empresa.

6.5.5 Factibilidad Legal

El diseño del manual de evaluación del desempeño basado en competencias laborales es factible porque se basara en la normativa legal estipulada por la Constitución del Ecuador, SENRES y Código de Trabajo.

6.6. Fundamentación Científica – Técnica

6.6.1. Fundamentación Científica

La fundamentación científica integra conceptualizaciones necesarias para el diseño del manual de Evaluación de Desempeño basado en competencias Laborales.

Conceptualización de Manual

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo" (Kellog, 1998)

Conceptualización de Manual de Evaluación del Desempeño basado en competencias.

El manual de evaluación del desempeño es un instrumento de administración de talento humano a través del cual se posibilita apreciar el actuar de una persona en un determinado periodo de tiempo de acuerdo con el perfil y las funciones de su puesto poniendo énfasis en las competencias laborales y así propiciar teóricamente la detección de necesidades de capacitación, el descubrimiento de personas clave, la estimación de las competencias laborales del evaluado, la retroalimentación para una auto-evaluación de rendimiento y la toma de decisiones sobre salarios, reconocimientos e incentivos hacia el personal operativo. (Ros, 2006)

- **Evaluación del desempeño**

“El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación del Desempeño”, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados de su desempeño en el cargo.” (Writer & Heith, 2008)

Para la aplicación de una evaluación de desempeño es necesario un enfoque diferente de empresa a empresa, es decir de las exigencias, necesidades y características de cada una, es por ello que la evaluación de desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de los colaboradores que se pertenecen a la empresa.

Objetivos principales de la Evaluación del Desempeño

Idalberto Chiavenato (2008) expone en su libro Administración de Recursos Humanos los siguientes objetivos:

- 1.- “Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- 2.- Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración
- 3.- Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.” (Chiavenato, 2008)

¿Qué desempeño se debe evaluar?

Se debe diferenciar el desempeño general de una persona del desempeño en su puesto de trabajo, puesto que este desempeño varía de persona a persona, ya que depende de un sinnúmero de factores condicionales esto depende del cómo el colaborador vea que hace o se desempeña y del cómo su jefe lo perciba.

Enfoques para calificar el desempeño de una persona

- **“Habilidad- Capacidades:** habilidades lingüísticas, facilidad de aprendizaje, habilidad interpersonal, habilidad de liderazgo, habilidad para tomar decisiones.
- **Comportamientos:** trabajo en equipo, cooperación responsabilidad puntualidad, honestidad.
- **Resultados:** calidad del trabajo, cantidad de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidente, aumento en las ventas.” (Chiavacci, 2005)

Beneficios

Idalberto Chiavenato (2008) plantea que: “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.”. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización

Conceptualizaciones sobre Competencias Laborales

“Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas. (Quezada, 2003)

Competencias Laborales se comprende como el “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.” (INTECAP , 2001)

- **Definición del perfil de competencias laborales requeridas**

Consiste en registrar las competencias laborales requeridas para desempeñarse y delinear los perfiles en base a ello.

- **Perfil de competencias laborales**

Es un conjunto de competencias laborales que hacen referencia a un perfil ocupacional, y una competencia genérica o específica, en su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y los muestra mediante tablas y gráficos, como estas deben establecerse para ser consideradas como competencias laborales , para los siguientes se tendrá en cuenta los siguientes componentes:

- Nombre de la competencia

- Definición
- Niveles
- Comportamientos y criterios del desempeño

Métodos de evaluación de desempeño

Métodos basados en comportamientos

“La evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Ésta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas. Este método de evaluación del desempeño, es el objeto de análisis de éste Trabajo de Investigación, por lo que luego lo abordaremos en detalle.” (Mondy & Noe, Administración de Recursos Humanos, 2005)

6.7. Modelo Operativo

Tabla 23: *Modelo Operativo de Ejecución*

FASE O ETAPA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
¿Cómo?	¿Para qué?	¿Qué?	¿Cuánto?	¿Quién - es?	¿Cuándo?
DISEÑAR	Diseñar una herramienta de evaluación basada en competencias laborales que sea el soporte del manual de Evaluación del Desempeño basado en competencias laborales que permita mejorar el proceso de desarrollo del talento humano.	Diseñar un manual de Evaluación del Desempeño basado en competencias laborales que permita mejorar el proceso de evaluación.	<u>Humanos:</u> Investigadora <u>Materiales:</u> Impresiones. <u>Tecnológico:</u> Computador.	Investigadora: Paredes, Karla	Abril 2015
SOCIALIZAR	Socializar el diseño del manual de Evaluación del Desempeño basado en competencias, dirigido al personal operativo de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG.	Puesta en marcha la elaboración de la propuesta de acuerdo con las fases programadas.	<u>Humanos:</u> Investigadora <u>Materiales:</u> Impresiones. <u>Tecnológico:</u> Computador.	Investigadora: Paredes, Karla	Abril 2015
EVALUACIÓN	Evaluar la efectividad del manual de Evaluación del Desempeño basado en competencias de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG mediante una prueba piloto.	Analizar con expertos si el manual presentado, se ajusta a las necesidades identificadas en la investigación.	<u>Humanos:</u> Investigadora Tutor <u>Materiales:</u> Impresiones. <u>Tecnológico:</u> Computador.	Investigadora: Paredes, Karla	Abril 2015

Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

6.8. Administración

La unidad operativa que estará administrando la propuesta estará formado por:

- Gerente administrativo
- Supervisores

6.9. Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta (Previsión de la evaluación)

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerencia
¿Por qué Evaluar?	Por qué es necesario determinar la correcta aplicación del manual de evaluación del desempeño basado en competencias.
¿Para qué evaluar?	Para comprobar la importancia de la utilización de los manuales de evaluación del desempeño basado en competencias en la Administración del personal.
¿Quiénes evalúan?	Gerente Administrativo
¿Cuándo evaluar?	Durante la ejecución los manuales de clasificación de puestos por competencias para seleccionar al personal idóneo para cada puesto.
¿Con qué criterios?	Los criterios de evaluación se realizarán mediante la practica coherente de las competencias para mejorar el desarrollo de las actividades laborales, fomentando la seguridad, confianza, valoración de los colaboradores de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG.
¿Indicadores?	Entre los indicadores para evaluar las competencias laborales y el rendimiento laboral sobresalen los siguientes: Conocimiento del perfil de competencias dentro de la descripción del cargo. Desarrollo de la observación, comprensión, organización, favoreciendo la toma de decisiones.
¿Cómo evaluar?	Mediante el ingreso de la persona adecuada al puesto.
Fuentes de información	Herrera,Luís y otros. (2007). Comportamiento Laboral

	<p>CIENTFICA. Quito - Ecuador: DIEMERINO - EDITORES.</p> <p>Albers, S. (2007). Principios de la Organización y Dirección 2ª. Edición. Pág. 25,26. Editorial Limusa. México.</p> <p>Alles, M., Cómo entrevistar por competencias, Buenos Aires, Granica, 2005; pag.27</p> <p>Alles, M. (2005). Comportamiento. En M. Alles, Diccionario de comportamientos. Gestion por competencias (pág. 16). Buenos Aires: Granica S.A.</p> <p>Alles, M., Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Granica. 2006.</p> <p>Alles, M. (2007). Desempeño por Competencias. 3ª Edición. Pág. 18,19. Editorial Granica S.A. Buenos Aires.</p> <p>Alles, M. (2009). Gestión por Competencias. Diccionario. 1ª Edición. Pág. 55, 56, 57,58. Editorial Granica S.A. Buenos Aires</p> <p>Idalberto Chiavenato 2000 Comportamiento Laboral Ambato Ecuador Biblioteca De Universidad técnica de Ambato</p>
<p>¿Con que evaluar?</p>	<p>Mediante el óptimo rendimiento de la persona evaluada y el cumplimiento de objetivos del puesto.</p>

Tabla 24: *Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta*

Fuente: Datos de investigación

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Cuadro No. 30. Administración de la propuesta

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
	Gerente Supervisores Psicólogo Industrial Investigadora	Reunión entre la presencia de Ing. Mariana Paredes, gerente de la empresa; Psc. Ind. Enrique Poalacin como miembro de Staff, Fernando Palacios Supervisor General y Karla Paredes Investigadora; los cuales identificaron cada competencia laborales requeridas para el cargo de guardia de seguridad de la empresa. Socialización de alternativas de solución que promuevan el mejoramiento del desempeño laboral.	\$400,00	Empresa EFIPERVIG
Empresa de Seguridad Privada EFIPERVIG, ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua	Investigadora Colaboradores	Elaboración de fotocopias y aplicación de la entrevista de incidentes críticos que determinen conductas negativas y positivas. Analizar y determinar los niveles y frecuencias para el perfil de competencias laborales para la recopilación del diccionario de competencias.	\$120,00	Investigadora: Karla Fernanda Paredes Garzón
	Colaboradores Investigador	Reunión con los colaboradores mediante una comunicación escrita enviada por el Ing. Alex de la Torre disponiendo a los supervisores aplicar la evaluación piloto con el fin de difusión del contenido del manual de evaluación por competencias	\$80,00	Investigadora: Karla Fernanda Paredes Garzón

	Investigador Colaboradores	<p>Verificar: El desempeño laboral, habilidades cumplimiento de las funciones y requerimientos del puesto de trabajo.</p> <p>Elaboración de informes donde se contemplen el grado de competitividad de cada colaborador a tomar en la toma de decisiones de futuras capacitaciones o actividades motivacionales mediante el sistema de incentivos</p>	\$100,00	Investigadora: Karla Fernanda Paredes Garzón
--	-------------------------------	--	----------	--

Elaborado por: Paredes, Karla 2015



EFIPERVIG

**Manual de Evaluación del Desempeño basado en
competencias laborales**

Autora: Karla F. Paredes

Índice De La Propuesta

Introducción	103
Marco conceptual	104
2.1 Manual de evaluación de desempeño basado en competencias laborales	104
2.2 Definición de competencias laborales.....	105
Aplicación de la evaluación	111
Esquema del manual	112
Planteamiento de las necesidades	113
Selección de factores a evaluar	113
Determinación de las escalas de evaluación	113
Acción post- evaluación.....	114
Instrucciones para la calificación	114
Metodología para identificar competencias laborales.....	115
Entrevista de incidentes críticos.....	115
Formato de entrevista de incidentes críticos	116
Competencias requeridas según panel de expertos	118
Panel de expertos.....	118
Perfil de competencias laborales	122
Base de datos de competencias	124
Diccionario de competencias laborales.....	124
Diccionario de competencias laborales para el cargo de guardia de seguridad ..	125
Autocontrol	127
Búsqueda de información.....	128
Compromiso.....	129
Confianza en si mismo	130
Desarrollo de relaciones	131
Disponibilidad.....	132
Ética	133
Innovación.....	134

Trabajo en equipo.....	135
Capacidad de negociación.....	137
Comunicación	138
Orientación servicio al cliente.....	139
Resolución de conflictos	140
Habilidad analítica	142
Identificación con la empresa	143
Impacto e influencia.....	144
Orientación a resultados.....	145
Calidad en el trabajo	147
Capacidad para aprender	148
Manejo adecuado del recursos (tiempo, equipo, recursos)	149
Tolerancia al estrés.....	150
Observación directa.....	151
Resultados de la evaluación	154
Análisis de resultados.....	154

EFIPERVIG

INTRODUCCIÓN

Este manual es una guía práctica de las principales características de la Evaluación de Desempeño del personal Operativo de la empresa, pero que en lo fundamental planea orientar los procesos de formulación y evaluación por Competencias Laborales.

El principal objeto de este Manual es entregar lineamientos técnicos y sugerir procedimientos para propiciar un proceso idóneo que oriente el desarrollo personal y organizacional.

Es una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del colaborador dentro de la misión institucional y su función social con el fin de generar un valor agregado para las empresas e instituciones a las que se asigna al personal a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales.

Aquí la evaluación se toma como una unidad de acción-reflexión-acción, que posibilita el profundizar en la comprensión de los componentes que modifican el rendimiento de personal operativo, en la orientación que se les quiere dar y en la calidad con que se ejecuta el proceso productivo y no como un mero ejercicio técnico para obtener resultados.

¡Evaluar es valorar su trabajo!

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Manual de Evaluación de Desempeño basado en Competencias Laborales

El manual de evaluación de desempeño basado en competencias es un instrumento de administración de personal a través del cual se establece las funciones y competencias que debe existir en los colaboradores que forman parte del personal operativo de la empresa y los requerimientos exigidos para un desempeño comprometido.

El manual de evaluación del desempeño basado en competencias laborales, se orienta a alcanzar los siguientes objetivos:

- Instrumentar el proceso de evaluación de desempeño.
- Generar en los colaboradores de la empresa el compromiso con el desempeño efectivo y apasionado, entregándoles la información clave para alcanzarlo.
- Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento tanto de la calidad del servicio como de la satisfacción laboral.

Evaluación de desempeño por competencias:

Según Alles (2002) Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas, por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

2.2 Definición de Competencias Laborales

Competencia:

“Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.
(Quezada, 2003)

Gráfico 22: *Competencias*



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Competencias Laborales

Las competencias laborales se refieren a un concepto nuevo de la administración de personal, que se detalla como la capacidad de un individuo para desempeñarse, en diversos contextos y con base de los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones esenciales del puesto de trabajo; dicha capacidad conformada por conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer el colaborador.

Conocimiento

Es la reunión de la información adquirida mediante la experiencia y el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori).

Habilidad

Proviene del término latino (habilitas) y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. (RAE)

Destreza

Precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerida. Se adquiere con la experiencia a través de entrenamiento intenso. (Formación Profesional, 1993)

Valor

Son cualidades que permiten realizar una estimación de un sujeto o de un objeto, ya sea negativa o positiva. (RAE)

Actitud

Término que proviene del latín actitud o, la actitud es el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera (como una actitud conciliadora). (RAE)

Aptitud

Capacidad para realizar ciertas tareas o actividades con éxito, que es susceptible de desarrollarse con los conocimientos y la práctica. (Vargas, 2011)

Leonard Mertens (1996) llama la atención, y que por la vía de hacer distinciones puede facilitar una mejor comprensión del tema:

- a. la distinción entre calificación y competencia;
- b. la relación competencia/puesto de trabajo.

a. Calificación y competencia

Se considera que la calificación señala los conocimientos, capacidades, habilidades y modelos de comportamientos que una persona tiene para ejecutar una actividad o puesto de trabajo. Se trata de un reconocimiento del logro alcanzado por una persona en el proceso de socialización y/o de educación/formación y que corresponde a la totalidad de una actividad o puesto de trabajo. Esta calificación se expresa normalmente en los certificados y diplomas de la escuela y la universidad o los cursos de capacitación. La competencia, en cambio, «se refiere solo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada». Interesante resulta, también, el comentario de Eduardo Rojas (1999) sobre una nueva discusión sobre el tema, puesto que «la noción de calificación en el contexto actual es análoga a la de competencia colectiva».

b. Competencia y puesto de trabajo

Las competencias identifican ante todo resultados laborales concretos que pueden encerrar diferentes funciones; no se refieren a puestos de trabajo, ni a conjuntos de

operaciones; se trata de situaciones concretas de trabajo y no de los elementos estructurales de una operación o de sus elementos.

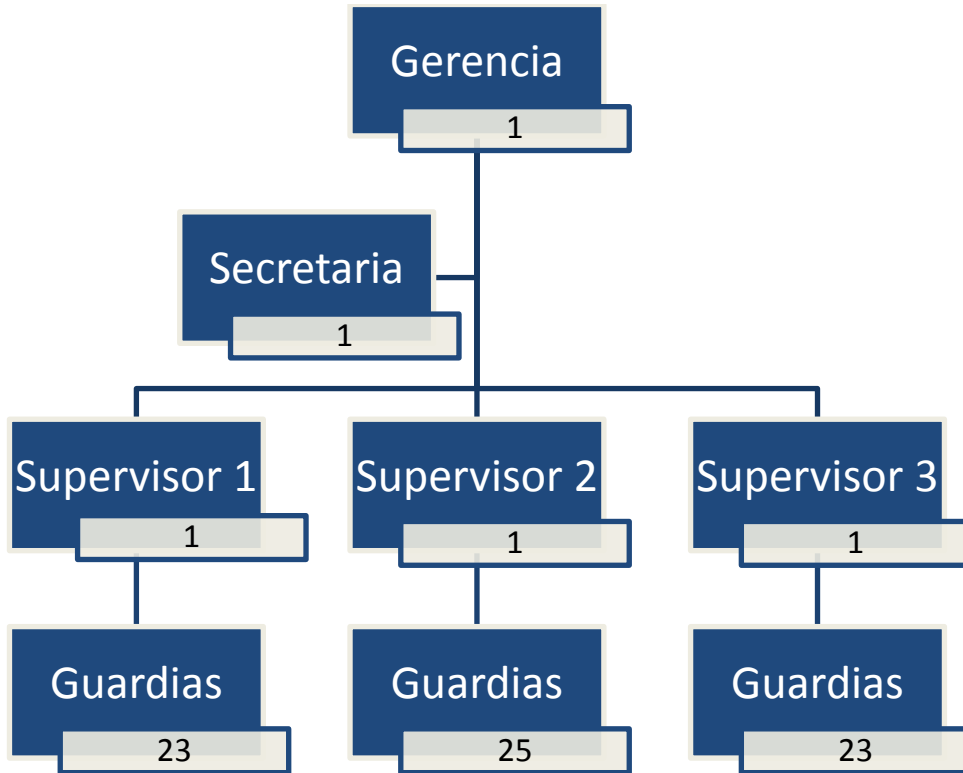
Lo dinámico es central respecto a las competencias. Los puestos de trabajo están cambiando y la literatura consultada y las experiencias conocidas nos muestran que un concepto importante es la idea de movilizar las competencias. Esta idea puede tener una doble perspectiva: la personal, correspondiente a cada trabajador o trabajadora movilizándolo o poniendo en movimiento sus propios recursos, y la organizacional, en el sentido de la organización laboral movilizándolo las competencias de su fuerza de trabajo.

En este ámbito Montero (1996) reconoció que si bien «la escolaridad y la formación profesional garantizan, en principio, una base de conocimientos, la competencia se adquiere a lo largo de la vida profesional en la medida en que esos conocimientos son movilizadas y aplicados en la práctica». (Vargas, 2011)

Estructura Organizacional.

La presente evaluación del desempeño está dirigida al personal operativo de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG, la que presenta la siguiente línea jerárquica:

Gráfico 23: Estructura Jerárquica de la Empresa



Fuente: Organigrama de EFIPERVIG
Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Nivel Directivo

Representa la cúspide de los niveles jerárquicos, y entre sus principales funciones se encuentran:

- Planificar las labores y estrategias que se han de realizar.
- Organiza el trabajo, designa responsabilidades
- Suscribe los informes semestrales.

Nivel Auxiliar o de Apoyo

Es el encargado de la apoyar en actividades básicas a los directivos, y administrativo aunque no posee nivel de mando, entre sus principales funciones es encuentran:

- Mecanografiar informes
- Atención telefónica
- Llevar al día la agenda

Nivel Supervisión

Este es el cuarto grado en la escala jerárquica en la institución sus funciones principales son:

- Verificar el correcto desarrollo de las actividades del nivel operativo
- Garantizando conformidad entre los colaboradores.

Nivel Operativo

Constituye el pilar más importante de la institución ya que se encarga directamente de la ejecutar la actividad empresarial, no poseen autoridad y pueden delegar responsabilidades, entre sus actividades se encuentran:

- Control del personal y vehículos que ingresa a los lugares asignados.
- Mantener el armamento en perfecto estado.

Tabla 25: *Aplicación de la Evaluación*

APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
¿A quién evaluar?	Al personal operativo de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG.
¿Quién debe evaluar al personal?	Los mandos de dirección, técnicos y personal de tipo administrativo
¿Cuándo debe evaluarse al personal?	Una vez al año
¿Cómo evaluar al personal?	Debe existir una etapa de preparación en la cual se reúne información de manera objetiva y, posteriormente se desarrolla una entrevista en la cual se evalúa al personal de forma individual o colectiva y se desarrolla conjuntamente con los directivos una matriz de problemas para plantear solución.

Fuente: Datos Investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

ESQUEMA DEL MANUAL

La puesta en práctica está relacionada con otros aspectos de la política de personal de la organización.

Gráfico 24: *Esquema del manual*



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Planteamiento de las necesidades

En las organizaciones las necesidades se determinan tanto por la personalidad estructural de la misma como por algunos elementos internos. Para el diseño de manual evaluación de personal, se requiere determinar necesidades tanto a nivel técnico como de talento humano de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Selección de factores a evaluar

Hay que comprender qué tipo de factores se deben evaluar, entre los factores de personalidad se deben evaluar la madurez, carácter, temperamento, motivación y los relacionados con el desempeño, los comportamientos, cumplimiento de reglamentos, trabajo en equipo etc.

Determinación de las escalas de evaluación

Para la determinación final de desempeño se considera una escala de clasificación de la siguiente forma:

Desempeño bajo: 6 a 25 puntos

Desempeño regular: 26 a 50 puntos

Desempeño bueno: 51 a 75 puntos

Desempeño muy bueno: 76 a 100 puntos

Estas escalas se establecen a partir de detectar la necesidad de conocer los diferentes niveles en los que los colaboradores se encuentran, que determinarán cuál de las siguientes sería la acción a tomarse posterior a su evaluación.

ACCIÓN POST- EVALUACIÓN	
Desempeño bajo	Se procede a separar al colaborador del grupo de trabajo puesto que no cuenta con los requerimientos actitudinales/ conductuales para permanecer en la empresa.
Desempeño regular	Se establece un periodo de prueba para verificar si el elemento es o no apto para permanecer en la empresa, se tomándose en cuenta su postura y su reacción frente al llamado de atención.
Desempeño bueno	Se realizara planes de formación para involucrar más al personal que se encuentre en esta escala impartiendo información por medio de folletos e informativos
Desempeño muy bueno	Se tomaran en cuenta para posteriores incentivos que motiven al personal a continuar y mejor al desempeñándose adecuadamente. Serán tomados en cuenta para posteriores planes de carrera o ascensos.

Instrucciones para la calificación

Tomar como referencia las funciones y competencias correspondientes al cargo que se va a calificar y analizar e interpretar cuidadosamente cada uno de los factores tratando de identificar los del empleado.

Para identificar las competencias que requiere el cargo se debe seguir los siguientes pasos:

1. Entrevista de incidentes críticos al personal con mejores resultados en el periodo anterior.
2. Seleccionar las competencias requeridas según las funciones y requerimientos del cargo.
3. Realizar la correlación entre los niveles y frecuencia con la que se requiere la presencia de las competencias en el rendimiento del colaborador.
4. Aplicar el cuestionario de Evaluación.

Asimismo es necesario elaborar el formato de calificación al preparar los datos del encabezamiento, leer la definición de los factores asegurándose de entenderlos y ajustarlos a cada aspecto en específico, identificar el nivel que mejor describe el comportamiento y desempeño que se está evaluando, marcar con un número correspondiente en la hoja de calificación.

De lo anterior es importante que cada factor evaluado sea comunicado y discutido con el evaluado al calificarlo en la tabla.

Metodología para identificar competencias laborales

Entrevista de Incidentes Críticos

Es un método de evaluación de gran validez que utiliza una técnica estructurada de exploración más no una secuencia de preguntas, para lograr obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.

Con ella se busca los motivos, habilidades y conocimientos que el candidato realmente tiene y utiliza, así se logra identificar lo que hacen los mejores en situaciones propias del puesto de trabajo. Concluyendo con la contradicción de las cualidades ausentes en el equipo de trabajo y los niveles superiores en determinadas características.

Fundamentalmente se busca la motivación del evaluado, al igual que habilidades y conocimientos que éste posee, pero con mayor énfasis en las competencias vinculadas con las aptitudes y motivación.

Se formula una serie de preguntas de igual manera a todos, se parte de un incidente, es decir, se parte de una situación anterior vivida por el individuo y normalmente se le pide que cuente dos experiencias exitosas de las cuales se sienta orgullo o que perciba el haberlo hecho muy bien y una que no haya sido de

su total agrado; a medida que se da el relato se va identificando las actitudes favorables y desfavorables del puesto de trabajo, y determinar las competencias con las que están relacionadas esas actitudes.

Formato de Entrevista de Incidentes Críticos

Tabla 26: Entrevista de incidentes críticos

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS (parte 1)		
Indicaciones: Tenga muy presente que el propósito de este instrumento es detectar competencias laborales que el puesto de trabajo requiere para su óptima ejecución. Sus respuestas servirán de parámetros para detectar y establecer conductas relevantes en su actúa.		
Relate una situación que haya vivido no más allá de 18 a 12 meses atrás, que le haya resultado positiva de la que se sienta orgullo haber realizado.		
Preguntas:	Respuestas:	Análisis:
¿Qué hizo en esta situación?		
¿Qué sentimientos tuvo?		
¿Cómo la vivió?		
¿Qué pensamientos o emociones le generó?		
¿Quién o quienes estuvieron implicados en la situación?		
¿Cuál fue el resultado que obtuvo?		
¿Cuál fue el impacto que tuvo esta situación en la empresa?		

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

<p align="center">ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS (parte 2)</p>		
<p>Indicaciones: Tenga muy presente que el propósito de este instrumento es detectar competencias laborales que el puesto de trabajo requiere para su optima ejecución. Sus respuestas servirán de parámetros para detectar y establecer conductas relevantes en su actúa.</p>		
<p>Relate una situación que haya vivido no más allá de 18 a 12 meses atrás, que le haya resultado negativa y con la cual no se sienta muy satisfecho.</p>		
Preguntas:	Respuestas:	Análisis:
¿Qué hizo en esta situación?		
¿Qué sentimientos tuvo?		
¿Cómo la vivió?		
¿Qué pensamientos o emociones le generó?		
¿Quién o quienes estuvieron implicados en la situación?		
¿Cuál fue el resultado que obtuvo?		
¿Cuál fue el impacto que tuvo esta situación en la empresa?		

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Competencias requeridas según panel de expertos

Panel de Expertos

Según las especificaciones del puesto de trabajo se ha logrado determinar por parte de Expertos en el tema cuales son las competencias requeridas para el puesto de trabajo diferenciándolas en 4 categorías de evaluación que son: Competencias Genéricas, Competencias Gerenciales o jefaturas, Competencias Profesionales y Competencias Operativas y éstas a su vez se subdividen en las siguientes:

Gráfico 25: *Panel de Expertos*



Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Para este panel se contó con la presencia de Ing. Mariana Paredes, gerente de la empresa; Psc. Ind. Enrique Poalacin como miembro de Staff, Fernando Palacios Supervisor General y Karla Paredes Investigadora; los cuales identificaron cada competencia donde se analizó y selecciono 25 competencias requeridas para el cargo de guardia de seguridad de la empresa.

Cada competencia a evaluar en el puesto de trabajo se definirá a partir de niveles, desde los cuales se establecerá el desarrollo de la misma y también la frecuencia con que esta competencia se observa, la combinación de ambos factores generará el resultado final de la valoración.

Tabla 27: Competencias Requeridas para el puesto

COMPETENCIAS REQUERIDAS	Nivel de competencia					Poderación por Frecuencia			
	Nivel 5 100%	Nivel 4 75%	Nivel 3 50%	Nivel 2 25%	Nivel 1 5%	Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
Competencias Generales									
Motivación por el logro									
Orientación al servicio al Cliente									
autoconfianza									
construcción de relaciones sociales									
Creatividad e innovación									
Trabajo en Equipo									
Disponibilidad									
Comunicación interpersonal									
Compromiso									
Ética									
Competencias Gerenciales o Jefaturas									
Planificación y organización									
capacidad de negociación									
Resolución de conflictos									
Competencias Profesionales									
Capacidad analítica									
Efectividad Profesional									
Capacidad de persuasión									
Toma de Decisiones									
Competencias Operativas									
Calidad y rendimiento laboral									
Iniciativa para aprender									
Manejo adecuado del tiempo, equipo y recurso									

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Tabla de Nivel de Competencias Laborales

Tabla 28: Nivel de competencia

COMPETENCIAS REQUERIDAS	Nivel de competencia				
	Nivel 5 100%	Nivel 4 75%	Nivel 3 50%	Nivel 2 25%	Nivel 1 5%
Competencias Genéricas					
Auto control					
Búsqueda de información					
Compromiso					
Confianza en sí mismo					
Desarrollo de relaciones					
Disponibilidad					
Energía					
Ética					
Innovación					
Productividad					
Trabajo en Equipo					
Competencias Gerenciales o Jefaturas					
Capacidad de negociación					
Comunicación					
Orientación al servicio al Cliente					
Resolución de conflictos					
Competencias Profesionales					
Habilidad Analítica					
Identificación con la empresa					
Impacto e Influencia					
Orientación a Resultados					
Competencias Operativas					
Calidad del trabajo					
Capacidad para aprender					
Manejo adecuado del tiempo, equipo y recurso					
Tolerancia al estrés					

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Tabla de Frecuencia de empleo de Competencias Laborales

Tabla 29: Frecuencia de empleo de las Competencias Laborales

COMPETENCIAS REQUERIDAS	Ponderación por Frecuencia			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
Competencias Genéricas				
Auto control				
Búsqueda de información				
Compromiso				
Confianza en sí mismo				
Desarrollo de relaciones				
Disponibilidad				
Energía				
Ética				
Innovación				
Productividad				
Trabajo en Equipo				
Competencias Gerenciales o Jefaturas				
Capacidad de negociación				
Comunicación				
Orientación al servicio al Cliente				
Resolución de conflictos				
Competencias Profesionales				
Habilidad Analítica				
Identificación con la Empresa				
Impacto e Influencia				
Orientación a Resultados				
Competencias Operativas				
Calidad del trabajo				
Capacidad para aprender				
Manejo adecuado del tiempo, equipo y recurso				
Tolerancia al estrés				

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Para determinar cuál es el nivel que las competencias deben presentarse se debe realizar la siguiente fórmula:

$$\text{Perfil de competencias} = \% \text{ de Nivel } \times \% \text{ de Frecuencia}$$

Fuente: La Gestión des Competences por Levy (1997) pag. 26

Ejemplo:

$$\text{Nivel 5} \times \text{Frecuencia } 100\% = 100\%$$

$$100\% \times 100\% = 100\%$$

Tabla 30: Valoraciones

Frecuencia	25%	50%	75%	100%
Niveles				
1	1.25	2.50	3.75	5
2	6.25	12.50	18.75	25
3	12.50	25	37.50	50
4	18.75	37.50	56.25	75
5	25	50	75	100

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Para realizar el cálculo se debe tomar en cuenta la resultante de la **tabla 28: Nivel de competencia**; por la resultante de la **tabla 29: Frecuencia de empleo de las Competencias Laborales**, con la ayuda de las **tabla 30: Valoraciones** para poder determinar cuál será el porcentaje de competencia requerida para el puesto de trabajo y así evidenciar los niveles que se deben considerar para el perfil de competencias laborales necesarias para un mejor rendimiento laboral.

Perfil de Competencias Laborales

Modelo fiable y válido para predecir el rendimiento y éxito, está relacionado con la estructura, estrategia, cultura, misión, visión de la empresa, descrito en base a comportamientos observables; es flexible y adaptable a los cambios más relevantes de la organización, por ello deben ser elementos representativos y consensuados.

Tabla 31: Formato de Perfil de Competencia

Perfiles de referencia para

el puesto

	NIVELES				
	1	2	3	4	5
Competencia A					
Competencia B					
Competencia C					

Tabla 32: Perfil de competencias del Puesto de Guardia de Seguridad.

COMPETENCIAS REQUERIDAS	Ponderación por competencia				
	Nivel 5 100%	Nivel 4 75%	Nivel 3 50%	Nivel 2 25%	Nivel 1 5%
Competencias Genéricas					
Auto control		75			
Búsqueda de información				25	
Compromiso		75			
Confianza en sí mismo	100				
Desarrollo de relaciones		56.25			
Disponibilidad	100				
Energía		56.25			
Ética	100				
Innovación				25	
Productividad		56.25			
Trabajo en Equipo			37.50		
Competencias Gerenciales o Jefaturas					
Capacidad de negociación				25	
Comunicación	100				
Orientación al servicio al Cliente		56.25			
Resolución de conflictos				18.75	
Competencias Profesionales					
Habilidad Analítica		75			
Identificación con la Empresa		56.25			
Impacto e Influencia		75			
Orientación a Resultados	100				
Competencias Operativas					
Calidad del trabajo		75			
Capacidad para aprender		75			
Manejo adecuado del tiempo, equipo y recurso	100				
Tolerancia al estrés	100				

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Base de datos de competencias

Diccionario de Competencias Laborales

El Diccionario de Competencias que a continuación se presenta se ha establecido mediante el listado perfil de competencias laborales, ordenadas de acuerdo a la clasificación de las mismas planteadas anteriormente, definiciones tomadas de Diccionarios de Competencias Genéricas y Específicas, de los cuales se ha tomado título de competencia, definiciones y niveles de las competencias que la empresa requiere evaluar.

Éstas se han determinado como críticas para el desempeño de los cargos dentro de la empresa de seguridad privada EFIPERVIG y se consideran relevantes para alcanzar los objetivos empresariales.

En el Diccionario cada competencia se presenta con la siguiente estructura:

- **Título de la Competencia:** corresponde al nombre de la competencia, y engloba los comportamientos que deben tener los ocupantes de un determinado cargo.
- **Definición:** corresponde a una explicación genérica de la competencia.
- **Niveles:** son los comportamientos específicos asociados a la competencia, es decir, son los elementos que evidencian la presencia de la competencia en la persona

NIVELES	
5	100% persona que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).
4	75% marca un nivel alto de desarrollo
3	50% Se emplea para aquellas personas que tienen un buen nivel en el desarrollo de la competencia
2	25% se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo
1	5% es inexistente la presencia de dicha competencia

**DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS
LABORALES PARA
EL CARGO DE
GUARDIA DE
SEGURIDAD**

COMPETENCIAS

GENÉRICAS

AUTOCONTROL

La competencia autocontrol significa tener las emociones bajo control y contrarrestar situaciones negativas, de afrontar la oposición y la hostilidad de los demás o trabajar en situaciones de estrés. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Consigue dominar sus emociones y escoge la opción a seguir. Responde constructivamente a los problemas de estrés, incluso, calma a los demás.
4	Pone en práctica el control emocional ante la mayoría de las situaciones, aunque no siempre de una manera idónea
3	En su conducta se observa que es consciente de la necesidad del control de sus emociones y establece mecanismos de control, aun así en situaciones conflictivas muestra su disconformidad y dificultad para controlarse.
2	Ante situaciones que percibe como negativas o de estrés, no controla la explosión de sus emociones.
1	Es totalmente impulsivo/a, no tiene control sobre sus emociones y no se enfrenta a los problemas, con la intención de evitar el estrés.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

En la base de esta competencia se encuentra una profunda curiosidad, un deseo de conocer más sobre las cosas, las personas; ello anima a buscar información. La búsqueda de información implica realizar un esfuerzo por recabar más información, no conformándose con la que ya se tiene. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Utiliza sistemas de información personales. También puede crear bases de datos para generar información para la gestión futura. Por medio de sus acciones implica a los demás.
4	Explora nuevas oportunidades. Llama y se ve con otras personas para tener más información, investiga.
3	Hace preguntas y recoge información precisa.
2	Hace preguntas orientadas a la satisfacción de su curiosidad.
1	No busca ninguna información. No ve la necesidad de ello y tampoco anticipa los beneficios que puede reportarle.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

COMPROMISO

Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes. (Redes-Cepalcala, 2008)

Niveles	
5	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes.
4	Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.
3	En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.
2	Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas
1	Su desempeño puede no alcanzar los estándares de calidad requeridos.

Fuente: Diccionario de competencias. (Redes-Cepalcala, 2008)

CONFIANZA EN SI MISMO

Es el hecho de que una persona crea en sus propias responsabilidades para llevar a cabo una tarea. Tener confianza personal para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva. Mostrar actitudes orientadas al desarrollo de la propia carrera profesional. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Se ofrece voluntariamente ante los retos. Aprende de los errores analizando el propio comportamiento y estableciendo un plan de mejora personal.
4	Muestra confianza en sus capacidades y acepta las responsabilidades
3	Se expresa de manera clara en los conflictos mostrando decisión
2	Le cuesta tomar decisiones, duda sobre el camino a seguir y se deja influenciar por los demás.
1	Evita las dificultades.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

DESARROLLO DE RELACIONES

El desarrollo de relaciones actúa creando o manteniendo un ambiente de amistad, de relaciones cálidas o redes de contactos entre las personas que son o que algún día pueden ser útiles para alcanzar los objetivos propuestos. Es evidente que existe un propósito instrumental. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Entabla relaciones de amistad
4	Facilita la creación de contactos y relaciones además de compartir la información. Se preocupa porque todos estén informados.
3	Se expresa de manera clara en los conflictos mostrando decisión
2	Le cuesta tomar decisiones, duda sobre el camino a seguir y se deja influenciar por los demás.
1	Evita las dificultades.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

DISPONIBILIDAD

Ésta competencia implica realizar una conducta proactiva orientada a la dedicación al trabajo, tanto en diversidad de tareas como en el tiempo empleado. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Demuestra gran dedicación a las tareas para desempeñar su trabajo, incluso cuando no se trata de su área de especialización y tiene que dedicarle bastante tiempo
4	No deja inacabadas las tareas importantes que quedan pendientes en su puesto de trabajo
3	Ocasionalmente está dispuesto a dedicar más tiempo del habitual al trabajo.
2	Muestra su desacuerdo para dedicar un tiempo extra al trabajo y sólo en aquellas ocasiones en las que se le requiere por parte de un responsable o superior, cede.
1	No presenta conductas orientadas a una dedicación hacia el trabajo.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

ÉTICA

Capacidad para actuar teniendo presentes los principios y ética de la profesión en la actividad cotidiana. (Muñiz, 2012)

Niveles	
5	Su comportamiento se rige por unos principios claros y encuadrados en la ética profesional. Esta actitud se refleja en su vida cotidiana y laboral.
4	Su conducta laboral y personal se rige por comportamientos y principios deseables..
3	Intenta actuar en su vida profesional y personal aplicando una serie de valores adecuados
2	En la mayoría de su actividad laboral se guía por una serie de códigos y principios deseables.

Fuente: Diccionario de competencias (Muñiz, 2012)

INNOVACIÓN

Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras. (Redes-Cepalcala, 2008)

Niveles	
5	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.
4	Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales.
3	Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo.
2	Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo
1	Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo

Fuente: Diccionario de competencias (Redes-Cepalcala, 2008)

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente, en contra de la idea de trabajar separadamente o de forma competitiva. Ser miembro de un equipo no quiere decir únicamente formar parte de una estructura formal. Pueden considerarse equipos las agregaciones de personas de distintas unidades para resolver problemas o desarrollar la actividad propia de un equipo. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Coordina su trabajo con la de los otros miembros del grupo para llegar a unos objetivos comunes. Anima a la participación e impulsa nuevas ideas.
4	Colabora de forma activa con el equipo de trabajo preocupándose por llevar proyectos a la práctica contando con la opinión y participación del resto de colaboradores
3	Trabaja de manera individual aunque reconoce las ventajas del trabajo en equipo. Aporta ideas al grupo y participa activamente ante ciertas situaciones
2	Actúa según sus propias responsabilidades por lo que en contadas ocasiones solicita la ayuda de otros para resolver dificultades, asimismo, le cuesta aceptar la visión de los demás
1	Se reserva en sí mismo más como defensa que por verdadera timidez, no llegando a compartir información con el resto al considerarlo fuera de sus verdaderas funciones

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

**COMPETENCIAS
GERENCIALES O
JEFATURA**

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

La competencia negociación conlleva el establecimiento de una relación con una o varias partes en relación a un asunto determinado con vistas a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Negocia de manera estructurada y consigue buenos resultados y acuerdos provechosos. Aunque las negociaciones sean de carácter difícil, presenta una buena actitud y se gana la credibilidad de los otros
4	Se prepara la negociación y sigue un proceso obteniendo buenos resultados ya que consigue un acercamiento de las diferencias. Tiene dificultades en las negociaciones de alta presión en las que hay mucho en juego.
3	Sigue un proceso de negociación claro, se prepara la negociación, establece una relación inicial y una orientación, sin embargo, muestra dificultades para mantener su posición.
2	No sigue criterios definidos para llegar a acuerdos con clientes. Le resulta difícil cambiar su posición. En el caso de llegar a un acuerdo, éste no suele ser equitativo
1	No considera necesario entender y compartir los puntos de vista cuando son diferentes al suyo, por lo que no se preocupa por convencer al otro y llegar a un buen resultado a través de un acuerdo

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

COMUNICACIÓN

La comunicación interpersonal hace referencia al grado de precisión, síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita, entendiendo el impacto con el interlocutor. Implica presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad, además de escuchar activamente. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Conecta enseguida con la gente, no le cuesta expresarse en público, utilizando un vocabulario acertado y con poder de convicción, sin manifestar tensión ni nerviosismo. Utiliza la comunicación no verbal para animar al interlocutor a proseguir con su comunicación.
4	Recibe y transmite la información de manera ágil y correcta expresando seguridad. Sale airoso de dificultades, interrupciones y/o imprevistos sin que por ello el cliente conciba una falta de seguridad. Puede realizar presentaciones en público
3	Se preocupa por conocer la situación de aquel con el que interactúa. Escucha de manera activa y expresa sus ideas de manera clara, aunque en situaciones de presión, como ante un auditorio, se pone nervioso y no transmite correctamente su mensaje.
2	Le cuesta desenvolverse en los diferentes ámbitos sociales. No busca activamente la interacción pero tampoco rehúye de ella. Se expresa de manera poco estructurada, poco clara. Habla atropelladamente en situaciones de tensión.
1	No facilita la conversación. Le cuesta desenvolverse en público, expresarse con coherencia y convencer. Manifiesta tener las ideas claras costándole enormemente el saber transmitir las. La comunicación a nivel no verbal está descoordinada de la verbal.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

ORIENTACIÓN SERVICIO AL CLIENTE

Orientarse al cliente implica la voluntad de ayudar y de servir a los demás, de resolver sus necesidades. Se centra fundamentalmente en entender las necesidades de los demás y así poder hacer algo para ayudar o servir, incluso, anticiparse a sus demandas. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Se orienta hacia las necesidades no explicitadas, identificando nuevas respuestas y oportunidades no detectadas inicialmente que contribuyen a dar la ayuda necesaria de una manera proactiva.
4	Atiende y soluciona problemas y reclamaciones de los clientes garantizando una respuesta ágil y adecuada. Se esfuerza por conocer gustos, preferencias e inconvenientes de sus clientes y encontrar vías de solución y/o de cambio.
3	Con respecto al cliente, cumple con las acciones acordadas, respondiendo a sus requerimientos aunque no lo hace en los términos establecidos
2	Ofrece una atención correcta a los clientes (internos/externos) aunque no consigue cubrir sus necesidades puesto que no se inquieta en profundizar en las preferencias del otro.
1	Actúa al margen de los intereses de la compañía persiguiendo como mayor beneficio su propio trabajo, desentendiéndose de las necesidades del otro.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Esta competencia implica analizar, identificar y estructurar una situación en la que se produce una desviación entre lo que sucede y lo que debería estar sucediendo, además de encontrar unas conclusiones efectivas para llegar a una correcta solución en un intervalo de tiempo razonable. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Identifica y anticipa problemas, los aborda y aporta nuevas vías de solución. Se desenvuelve con soltura ante situaciones difíciles. No se conforma con el cumplimiento de sus propias funciones sino que aplica nuevas ideas y fórmulas en los procesos con resultados efectivos.
4	Conoce la problemática y adopta decisiones acertadas y justificadas ante imprevistos y dificultades, persiguiendo la consecución de objetivos concretos, iniciando nuevos proyectos y finalizando todos aquellos que ya estén en marcha. Busca soluciones pensando en el camino a seguir.
3	En ocasiones, identifica los problemas, los analiza y concluye con su solución.
2	Prioriza y se centra únicamente en aquellos aspectos que le afectan directamente. Desconoce la problemática y vías de solución que pudieran aplicarse al resto de colaboradores
1	Únicamente es consciente de una problemática bien cuando le abordan resultados inesperados, bien si es comunicado por el resto de personal. No busca soluciones y se mantiene en su posición

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

COMPETENCIAS PROFESIONALES

HABILIDAD ANALÍTICA

Se entiende por habilidad analítica la capacidad de comprender una situación a partir de fragmentarla en varias partes de menor tamaño o descubrir las implicaciones de una situación en distintos pasos de causalidades. El pensamiento analítico comporta la capacidad de saber organizar un problema o situación de forma sistemática, establecer comparaciones sistemáticas entre varios hechos o aspectos, establecer prioridades racionales fundamentadas, identificar las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto que se dan, analizar y organizar los datos numéricos. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Realiza planes o análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas. (Este nivel es más que la simple descomposición de problemas del nivel 4. Codificar con este nivel 5 cuando las relaciones causales múltiples tengan más de una posible solución).
4	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción en una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos. (Codificar con el nivel 3 si no se está seguro de la complejidad del problema o de la situación).
3	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas, como A causa B, o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
2	Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.
1	No analiza las situaciones ni organiza los problemas de manera sistemática, por lo que le cuesta identificar las relaciones causa-efecto de los hechos.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA

La competencia identificación con la empresa es la capacidad personal y la buena voluntad de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización y de actuar de tal manera que se promocionen los objetivos y necesidades de la organización. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Realiza concesiones profesionales o personales a favor de la empresa. Pone las necesidades de la compañía por delante de las suyas. O bien, da soporte a las decisiones que benefician a toda la organización aunque pueden ser impopulares a corto plazo.
4	Da soporte a la compañía. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la compañía. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización
3	Es leal a la compañía. Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante.
2	Intenta encajar en la compañía. Se esfuerza para adaptarse y encajar bien. Respeta la manera en que se hacen las cosas y acepta lo que la autoridad considera importante.
1	No se observa que sienta como propios los intereses de la organización. Se guía por la ley del mínimo esfuerzo.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

IMPACTO E INFLUENCIA

Impacto e influencia evidencia la intención de persuadir, influir, convencer o impresionar a los demás para lograr de ellos su apoyo a los intereses del que habla; o buscando un impacto concreto en los demás. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Utiliza un lenguaje claro y conciso, dejando claro aquello que dice, propone y quiere llevar a la práctica. Se percata del estado y situación del otro consiguiendo finalmente aquello que persigue de éste.
4	Se preocupa por conocer la situación personal y de grupo de aquel con el que interactúa, conociendo la situación actual, cambios posibles y el origen de la misma, consiguiendo el éxito en la relación. Exterioriza seguridad consiguiendo transmitir al otro una buena imagen de la compañía.
3	Identifica los impactos que sus actuaciones tendrán sobre las otras personas. Suele causar buena impresión aunque le cuesta mantenerla debido a que la fuerza demasiado.
2	En situaciones puntuales y bajo imperativo legal establece contactos empáticos hacia el otro ofreciendo una primera impresión positiva, limitándose en el resto al trato puramente funcional.
1	No refleja la seguridad, recursos, dinamismo e imagen necesarios para el desempeño de su puesto.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Esta competencia se refiere al hecho de trabajar bien o al esfuerzo por alcanzar estándares de excelencia. Los estándares se refieren a los niveles de rendimiento personales (mejora del rendimiento), a objetivos mensurables (orientación a los resultados), al rendimiento de los demás (competitividad) o a hacer algo que nadie haya hecho antes (innovación). (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Evalúa las actuaciones con un análisis de coste/beneficio y sopesa los riesgos antes de tomar actuaciones innovadoras. Realiza evaluaciones periódicas e intenta aportar mejoras al proceso y al equipo que lo realiza.
4	Fija objetivos retadores y desafiantes para sí mismo y realiza un seguimiento de los mismos.
3	Trabaja hasta alcanzar los estándares establecidos. Conoce la importancia de proponer mejoras para obtenerlos
2	Existe la voluntad de hacer bien el trabajo. Asimismo, no es el principal objetivo de su actividad.
1	Existe orientación al trabajo pero no se aprecia interés por la excelencia ni por los estándares de los outputs. No realiza acciones de mejora ni muestra predisposición para fijar las metas a conseguir.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

COMPETENCIAS

OPERATIVAS

CALIDAD EN EL TRABAJO

Esta competencia se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno. Comprende la capacidad de las personas en organizar la agenda de actividades, establecer prioridades de actuación y usar el tiempo de forma racional y eficaz. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Trabaja de manera responsable y realiza las tareas dentro de los marcos establecidos. Puede controlar el trabajo de los demás, crear mecanismos de información de la gestión, desarrollar sistemas de control
4	Revisa el trabajo propio, establece controles de su propio trabajo con el fin de realizar el menor número de errores posibles.
3	Muestra un interés especial por el orden y la claridad. Insiste en la claridad de las funciones y de los roles. Le interesa realizar el trabajo de manera responsable y siguiendo las normas aunque no lo consigue como norma general. Es consciente de la mejora que debe llevar a cabo.
2	Crea un espacio de trabajo con un orden especial el cual únicamente entiende él o ella. En el contexto del trabajo, pocas veces actúa dirigido por la calidad de los resultados.
1	No realiza su trabajo siguiendo unos estándares de calidad. No le preocupa el realizar un trabajo bien hecho.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

CAPACIDAD PARA APRENDER

Capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento (teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional. (Muñiz, 2012)

Niveles	
5	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad.
4	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos.
3	Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos
2	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
1	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos

Fuente: Diccionario de competencias (Muñiz, 2012)

MANEJO ADECUADO DEL RECURSOS (TIEMPO, EQUIPO, RECURSOS)

Es la adecuada optimización de los recursos con que cuenta una persona para el desarrollo de su trabajo. Identificar, obtener y asignar de forma efectiva y oportuna los recursos humanos, materiales y económicos, para conseguir los objetivos de la gestión y los resultados esperados, practicando un seguimiento y control del proceso. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	Realiza una buena gestión de los recursos obteniendo los resultados deseados de la manera más eficiente posible, además de realizar un seguimiento y control de todo el proceso.
4	Identifica y emplea los recursos y herramientas de los que dispone para rentabilizar el tiempo, logrando los objetivos de la gestión en la mayoría de las ocasiones.
3	Identifica los recursos y los asigna para llevar a cabo las tareas, aunque no obtiene buenos resultados.
2	Manifiesta tentativas de emplear los recursos existentes de cara a una mecanización del trabajo.
1	No identifica los recursos de los que dispone para llevar a cabo una automatización del trabajo.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

TOLERANCIA AL ESTRÉS

La tolerancia al estrés se refiere a que sigue actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo y adversidad. Percibe la urgencia real de determinadas tareas y actúa de manera consecuente alcanzando su realización en plazos breves de tiempo, sin llegar a enlentecer el trabajo de los demás. (Davalos, 2011)

Niveles	
5	No muestra tensión ni temor ante dificultades o nuevos retos, asume la iniciativa para hacer frente a la situación, manteniendo un rendimiento óptimo
4	La acumulación de tareas y las situaciones adversas no le repercuten en su trabajo diario. Muestra cierta facilidad para imponerse a las adversidades, aporta con asiduidad enfoques diferentes a los predeterminados.
3	Mantiene su ritmo de trabajo ante situaciones o problemas percibidos como difíciles, pero el rendimiento sale perjudicado.
2	Soporta con cambios de ánimo la acumulación de tareas o el desacuerdo pero huye de enfrentarse directamente a los problemas y se inhibe de tomar decisiones ante dificultades o cambios. Aunque intenta sacar adelante el trabajo diario, está dispuesto a realizar esfuerzos complementarios siempre que sean recompensados
1	No resiste trabajar bajo presión de tiempo o de objetivos, no actúa con rapidez, pierde precisión y calidad en el trabajo. Necesita de la continua consulta a sus superiores para ejercer sus funciones.

Fuente: Diccionario de competencias (Davalos, 2011)

Observación directa

“En nuestra vida diaria nosotros observamos diferentes comportamientos, situaciones, y acciones pero en una manera muy casual. Nosotros vemos y oímos cosas pero muy raramente documentamos lo que observamos. La observación directa nos permite, en una forma más estructurada, grabar lo que vemos en nuestra comunidad. Por este medio, podemos observar y grabar muchas cosas como, estructuras físicas, comportamientos y acciones y los servicios de salud en la comunidad. Por ejemplo, uno puede observar la disponibilidad de suministros de accesorios para relaciones sexuales seguras. Esto puede involucrar enviar observadores entrenados para verificar qué tan fácil es para los jóvenes tener acceso y posibilidad de comprar condones en las farmacias. Los observadores pueden notar dónde se venden los condones y dónde están localizados o expuestos en el almacén.” (Medina, 2011)

Para cuestionario de observación directa se utilizaran niveles de desempeño donde se puede identificar cuantitativamente los resultados, conjuntamente con un enfoque cualitativo de las observaciones pertinentes.

Desempeño bajo: 1 a 13 puntos

Desempeño regular: 14 a 26 puntos

Desempeño bueno: 27 a 39 puntos

Desempeño muy bueno: 40 a 52 puntos

Instrumento de Observación Directa

Tabla 33: Observación directa

DATOS GENERALES:

Nombre: _____ Institución Asignada: _____

Fecha: _____ Cargo: _____

Periodo de Evaluación: _____ Nombre Supervisor: _____

Escalas

1 2 3 4 5

Competencias	1	2	3	4	5
Auto control					
Búsqueda de información					
Compromiso					
Confianza en sí mismo					
Desarrollo de relaciones					
Disponibilidad					
Energía					
Ética					
Innovación					
Productividad					
Trabajo en Equipo					
Capacidad de negociación					
Comunicación					
Orientación al servicio al Cliente					
Resolución de conflictos					
Habilidad Analítica					
Identificación con la Empresa					
Impacto e Influencia					
Orientación a Resultados					
Calidad del trabajo					
Capacidad para aprender					

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

5.1 Registro en Expediente

Las evaluaciones periódicas serán registradas en el expediente de cada colaborador para su archivo.

El expediente contendrá los todos documentos que conforman la evaluación del desempeño del colaborador (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de reconocimiento por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño). Ningún documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el colaborador no ha sido comunicado oportunamente, por lo cual es necesario que el supervisor registre adecuadamente dicha información.

Análisis de Resultados

Evaluación

Es un proceso a cargo principalmente por el supervisor. El superior a este solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, y cuando colaborador manifestará inconformidad en relación a lo ejecutado por el supervisor.

Las evaluaciones del desempeño pueden ser de tipo cualitativas o cuantitativas para los colaboradores y se definen de la manera siguiente:

- **Evaluación Cualitativa:** Se refiere al análisis efectuado a la calidad del trabajo desempeñado por el colaborador de acuerdo a sus tareas cotidianas. Este término se interrelaciona directamente con los conceptos y definiciones de las competencias laborales requeridas por el puesto.

Comúnmente está ligado a mediciones intangibles y que se perciben a través del grado de satisfacción del cliente externo.

- **Evaluación Cuantitativa:** Es aquella que se refiere a métodos numéricos que reúnen información específica. En esta se pueden observar indicadores que se reflejan mediante datos más exactos (numéricos) la evaluación arrojada en el desarrollo de las actividades.

Revisión:

Se realizara el análisis respectivo del instrumento paso siguiente de la evaluación donde se contara con la colaboración del supervisor y gerente para determinar medidas de solución.

El colaborador podrá solicitar la revisión de la evaluación cuando crea oportuna de acuerdo a inconformidad.

Estructura del Plan de Acción

Con la información obtenida en la evaluación del desempeño basado en competencias el paso siguiente es el estructurar un plan de capacitación se ha procedido a elaborar el Plan de Capacitación

RECONOCIMIENTOS

¿Qué son los Reconocimientos?

Es un conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad

¿Por qué es importante el Reconocimiento?

Porque los colaboradores que se sienten reconocidos y apreciados, mostrarán una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos. Esto se traducirá en un mayor compromiso con su empresa, de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y la productividad del negocio.

Algunos beneficios de implantar un Programa de Reconocimiento:

- Mejora el rendimiento y desempeño de sus empleados.
- Incrementa la productividad y calidad de sus servicios.
- Motiva a tus empleados e incrementa su autoestima y satisfacción.
- Genera un clima laboral agradable

Listado de Posibles Reconocimientos a los colaboradores de la empresa:

- Tarjeta de cumpleaños, torta, regalo.
- Paseo para el grupo o equipo de trabajo
- Asistencia a una conferencia.
- Entradas para espectáculos.
- Botella de vino o de champaña.
- Premio de capacitación o asistencia a un curso.
- Hospedaje para el mejor colaborador y la familia.
- Comida o celebración con el cónyuge

INSTRUMENTOS

Análisis Fortalezas Oportunidades Destrezas Amenazas

Tabla 34: *Análisis FODA*

FODA	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia adquirida a los largo de los años de trabajo en el área de seguridad privada. • Cumplimiento en el pago de salarios. • Equipamiento de seguridad apropiado. • Disponibilidad de personal joven 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad del personal para diferentes demandas. • Acceso a tecnologías • Toma de decisiones • Seriedad del Servicio • Nuevos mecanismos para procesar al RR.HH
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un plan estratégico • Rotación del personal • Carencia de programas de capacitación en competencias laborales • Inexistencia de un seguimiento y evaluación de colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de estándares de calidad • Crecimiento de la insatisfacción laboral. • Desempeño debilitada • Nuevos competidores en el área de Servicio de seguridad.

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Estrategias Cruzadas

Tabla 35: *Estrategias Cruzadas*

ESTRATEGIAS CRUZADAS	
Maxi- Maxi	Mini- Maxi
Fortalezas- Oportunidades	Debilidades - Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la experiencia adquirida a lo largo de los años de trabajo en el área de servicio de seguridad privada para promover la calidad del servicio • Aprovecha esa experiencia laboral para instruir a nuevo personal joven. • Mantener el equipamiento en óptimas condiciones para asegurar efectividad en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan estratégico para crear preferencia en el cliente. • Diseñar mecanismos para disminuir la rotación del personal y la fuga de conocimientos. • Realizar una investigación que detecte las necesidades de capacitación en diversa áreas. • Seriedad del Servicio • Nuevos mecanismos para procesar al RR.HH
Maxi- Mini	Mini- Mini
Fortalezas - Amenazas	Debilidades - Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan estratégico en base a la experiencia laboral de la empresa. • Incentivar y motivar para que el personal se sienta parte importante de la empresa. • Capacitar sobre el manejo adecuado del equipamiento y sobre la calidad del servicio que el colaborador debe conocer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear un plan estratégico que eleve los estándares de calidad. • Implementar un sistema de reconocimientos e incentivos para elevar la satisfacción del personal y evitar su rotación. • Efectuar programas de capacitación en competencias laborales que eleve el desempeño de los colaboradores. • Diseñar un manual de evaluación del desempeño basado en competencias para el personal operativo.

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Tabla 36: *Competencias Requeridas*

COMPETENCIAS REQUERIDAS	Nivel de competencia					Ponderación por Frecuencia			
	Nivel 5 100%	Nivel 4 75%	Nivel 3 50%	Nivel 2 25%	Nivel 1 5%	Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
Competencias Genéricas									
Motivación por el logro									
Orientación al servicio al Cliente									
Autoconfianza									
Construcción de relaciones sociales									
Creatividad e innovación									
Trabajo en Equipo									
Disponibilidad									
Comunicación interpersonal									
Compromiso									
Etica									
Competencias Gerenciales o Jefaturas									
Planificación y organización									
capacidad de negociación									
Resolución de conflictos									
Competencias Profesionales									
Capacidad analítica									
Efectividad Profesional									
Capacidad de persuasión									
Toma de Decisiones									
Competencias Operativas									
Calidad y rendimiento laboral									
Iniciativa para aprender									
Manejo adecuado del tiempo, equipo y recurso									

EFIPEVIG Cía. Ltda.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS
LABORALES

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO:

CARGO:

ESTADO CIVIL:

ESCOLARIDAD:

BASICA__MEDIA__BACHILLERATO__S. INCOMPLETO__S.
COMPLETO__

NOMBRE DE LA EMPRESA ASIGNADA:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

A continuación se indagará en una serie de acontecimientos de su trabajo y a sus conductas en él. No existen respuestas mejores o peores, la respuesta correcta es aquella que usted expresa de acuerdo a su sentir pensar y actuar. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible para otras personas fuera del manejo específico de Talento Humano de la Empresa.

Su objetivo es contribuir al conocimiento del nivel de desempeño de los colaboradores a fin de identificar los parámetros de aplicación de las competencias laborales en su rendimiento.

Por favor lea atentamente y señale con sinceridad y coherencia su respuesta a cada pregunta.

Recomendaciones:

Tome como referencia para las respuestas situaciones de hasta hace una año antes de esta evaluación.

Determine las evidencias de cumplimiento de las competencias laborales.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

- 1. ¿Cuándo se presentan sucesos que le afectan emocionalmente, cómo actúa usted al desempeñarse en el trabajo?

.....
.....

- 2. ¿Cuénteme sobre los productos o servicios de la empresa a la que fue asignado?

.....
.....

- 3. ¿Qué opina de los objetivos de la empresa?

.....
.....

- 4. ¿Cuándo le proponen actividades fuera de sus labores usted: se dispone a realizarlas o evita pronunciarse? ¿Por qué?

.....
.....

- 5. ¿Usted se considera una persona sociable ? ¿Podría respaldar su respuesta a través de un ejemplo?

.....
.....

6. ¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de una área que no era la suya? ¿Cómo se manejó?

.....
.....

7. Describa una jornada en particular en el que usted llegó a estado de agotamiento, sabiendo que quedaban tareas por realizar. ¿Cómo manejó esa situación? ¿Cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?

.....
.....

8. Relate alguna situación en la que Usted percibió que se le pedía que actuara de manera contraria a sus valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió con ello?

.....
.....

9. Cuando se le asignan nuevas funciones ¿cuál es su actitud? ¿Qué hace usted? ¿Intenta modificarlas? Bríndeme ejemplos de la respuesta.

.....
.....

10. ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una labor? ¿Qué hizo para corregirlo?

.....
.....

11. ¿Cómo considera Usted se debe consolidar al grupo como un equipo para lograr objetivos en común?

.....
.....

12. ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué acciones lleva a cabo para informarse acerca de las características e intereses de la contraparte? Bríndeme un ejemplo.

.....
.....

13. Según su criterio cuales deberían ser los correctivos a situaciones erradas. ¿Ha dado a conocer de su punto de vista? Si la respuesta es negativa cite las razones

.....
.....

14. ¿De qué forma considera que repercute sus servicios en los clientes de la empresa?

.....
.....

15. Relátame un problema que tenga en este momento, ya sea personal o profesional

.....
.....

16. En la empresa ¿ se valora, se recompensa a un colaborador o al equipo si supera las expectativas del cliente?

.....
.....

17. Hábleme de la razón social de la empresa. ¿Cuál es el servicio que presta, cuáles son sus clientes, quienes son las autoridades, quien es su jefe directo?

.....
.....

18. Cuénteme si en alguna situación sintió influenciar a alguien para que hiciera algo que usted consideraba importante. ¿Qué herramientas utilizó para convencerlo y lograr su colaboración?

.....
.....

19. ¿Quién fija sus metas y objetivos al desempeñarse?

.....
.....

20. Cuánto tiempo se desempeña en este puesto fuera o dentro de la empresa ¿cuénteme cuáles son sus responsabilidades?

.....
.....

21. Recuerda alguna situación en la cual tuvo que resolver un problema valiéndose de sus conocimientos técnicos y experiencia. ¿Cómo lo hizo? ¿Cuál o cuáles fueron los resultados? Describa la situación

.....
.....

22. Cuénteme cómo maneja la utilización de los recursos que se le asignan para llevar a cabo su labor. ¿Cómo planifica de los gastos? Proponga un ejemplo

.....
.....

23. Cuando tiene presiones de tipo sean de tipo personal, deportivo, académico que son importantes de solucionar para Usted y nota que los problemas se le acumulan, ¿qué hace para resolverlos? ¿Cómo se siente cuando esto sucede? ¿Solicita ayuda?

.....
.....

Hoja de Evaluación y análisis de Desempeño

Competencias	1	2	3	4	5
Auto control					
Búsqueda de información					
Compromiso					
Confianza en sí mismo					
Desarrollo de relaciones					
Disponibilidad					
Energía					
Ética					
Innovación					
Productividad					
Trabajo en Equipo					
Capacidad de negociación					
Comunicación					
Orientación al servicio al Cliente					
Resolución de conflictos					
Habilidad Analítica					
Identificación con la Empresa					
Impacto e Influencia					
Orientación a Resultados					
Calidad del trabajo					
Capacidad para aprender					
Manejo adecuado del tiempo, equipo y recurso					
Tolerancia al estrés					

Observaciones :

.....

Tabla 37: Hoja de Evaluación y análisis

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Acción Pos-evaluación (Ejemplo)

FORMACIÓN			
Nombre	Horas	Grupos	Tipos de Formación
Comportamiento humano en el trabajo	20	3	Competencia Genérica
Colectivo		Causas que Originan la Capacitación	
Se dividirá al personal de la empresa en tres grupos para tener mayor accesibilidad al conocimiento		Relaciones Interpersonales requeridas. Atención adecuada a clientes internos y externos.	
Objetivos Operativos y /o Genéricos			
Mejorar el manejo de las relaciones con sus superiores, pares y subordinados Desarrollar habilidades de comunicación y reconocimiento de conflictos.			
Resultados Esperados de la Acción Formativa			
<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento Organizacional : Definiciones y elementos claves • Aspectos fundamentales de la comunicación • Las actitudes de los empleados frente al trabajo • Motivación y sistema de recompensas 			
Contenido del Evento			
Empoderamiento de la estructura de la organización: Misión, Visión, Cultura Organizacional, Valores corporativos, Metas y Objetivos de la Empresa			
Observaciones		Presupuesto	
		Instructor	
		Materiales	
		Refrigerios	
		Total	
..... Elaborado por:	 Aprobado por:	

Tabla 38: Acción Formativa 2

Fuente: Datos investigativos

Elaborado por: Paredes, Karla. 2015

Referencias Bibliográficas

- Albers, S. (2007). Principios de la Organización y Dirección 2ª. Edición. Pág. 25,26. Editorial Limusa. México.
- Alles, M., Cómo entrevistar por competencias, Buenos Aires, Granica, 2005; pag.27
- Alles, M. (2005). Comportamiento. En M. Alles, Diccionario de comportamientos. Gestion por competencias (pág. 16). Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M., Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Granica. 2006.
- Alles, M. (2007). Desempeño por Competencias. 3ª Edición. Pág. 18,19. Editorial Granica S.A. Buenos Aires.
- Alles, M. (2009). Gestión por Competencias. Diccionario. 1ª Edición. Pág. 55, 56, 57,58. Editorial Granica S.A. Buenos Aires
- Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). Selección por Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). Dirección Estrategica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica S.A.
- Asamblea Nacional Constituyente de la Republica del Ecuador. (2008). www.asambleanacional.gob.ec.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi, Ecuador.
- Auditoría de Recursos Humanos del Sector Público (5 de Junio de 2009).
- Alhamar, R; Arrastra, A & Martínez, (2003) T. Nuevas formas organizativas. Pág27.
- Carrertta, A.; (1997) Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; Pág57
- Chiavacci, M.(2005); La evaluación del desempeño académico universitario. Buenos Aires Argentina.; pag. 37
- Chiavenato, I. (2008). Administración de recursos humanos (Octava ed.).pag.

236-238 Mexico,D.F: McGRAW - HILL/ INTERAMERICANA EDITORES.
Codigo de Trabajo del Ecuador. <http://www.trabajo.gob.ec>.
Cruz, P & Vega, G. La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Pág 20. 2001.
EFIPERVIG. (2008). Reglamento Interno. Quito.
Hernandez, N. (2010). Administración. Chimalguacan: Teschi.
Herrera E., L., Medina F., A., & Naranjo L., G. (2010). Tutoría de la Investigación Científica. Ambato: Gráficas Corona Quito.
INTECAP. (2001). Recuperado el 7 de Noviembre de 2014, de Instituto Tecnico de Capacitación y Productividad de Guatemala.
Herrera, L. (2004). Tutoría de la investigación científica. Quito: Dinamiro.
Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Caracas : Tercera edición.
ISO 9001. (2008). <http://farmacia.unmsm.edu.pe>.
Levy, & Leboyer. (1995). Teoria del Iceberg Competencias. En Levy. Paris; Pag.7-17-19.
Maynez, E. G. (2002). Introducción al estudio del derecho. Mexico: Porrúa S.A.
Mondy, W. (2005). Administración de recursos humanos. Novena Edición.
Mondy, W., & Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos (Novena ed.). Juarez: Editorial Mexicana.
KEITH. D. (2011). Administración de Personal y Recursos Humanos. 5a Edición. Pág. 296, 297, 298, 299. Editorial Mc Graw Hill. México.
NAUMOV.S. (2010). Organización Total. 10ma Edición. Pág. 193, 194, 195, 196,197. Editorial Mcgraw-Hill.
RÍOS, F. (2011). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. 7a Edición. Pág. 17,18. Editorial Díaz de Santos, S.A. Europa.
ROBBINS, S. (2008). Comportamiento Organizacional. 10ma Edición. Pág. 8,9. Editorial Pearson. Chile.
Redes-Cepalcala. (9 de Julio de 2008). <http://www.redes-cepalcala.org>. Obtenido de Diccionario de Competencias
Remuneraciones, S. N. (2012). Senres. Quito.

Referencias Linkográficas

- Alles, M. (2011). Notas rrhh .
- Beltran, N., & Urrea, D. (18 de Mayo de 2013). www.repository.ean.edu.co.
- Capuano, A. (Noviembre de 2004). <http://www.redalyc.org>.
- Carranco, F. (9 de mayo de 2013). <http://www.dspace.uce.edu.ec>.
- Davalos, L. (24 de Marzo de 2011)
<https://labcalidad.files.wordpress.com/2011/03/diccionario-de-competencias.pdf>.
- Educaweb. (2010). <http://www.educaweb.com>.
- Escobar, M. (17 de Mayo de 2005). www.icesi.edu.com.
- Furio, E. (30 de Abril de 2010). <https://kopher.wordpress.com>.
- Gonzales, P. (2006). <http://www.scielo.cl>.
- ISTAS. (2012). Revista de salud ocupacional.
- Kellog, G. (1998). <http://adminguidefca.blogspot.com>.
- Lopez, E., & Chaparro, M. (5 de Diciembre de 2006). <http://www.scielo.org.co>.
- Louart, P. (1994). Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Gestión 2000.
- Lozano, L. (2013). <http://www.zeusconsult.com.mx>.
- Medina, G. (17 de Marzo de 2011). <http://healthpolicy.ucla.edu>.
- Morales, C. (2007). <http://www.arearh.com>.
- Muñiz, R. (3 de Enero de 2012). <http://www.cepes-andalucia.es>.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2003). <http://www.oei.es>.
- Organización para la Cooperación Y el Desarrollo Economico. (2005).
<http://www.deseco.admin.ch>.
- Pardo, E. (23 de Enero de 2015). La importancia de las competencias laborales.
(K. Paredes, Entrevistador)
- Peña, G., & Scandizzo, P. (28 de Febrero de 2004). <http://www.econ.uba.ar>.
- Público, S. N. (2005). Del objeto y ámbito del subsistema de Clasificación de puestos del Servicio Civil. San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano.
- Quezada, H. (2003). <http://www.qmasociados.net-firms.com/>.
- RAE. (s.f.). <http://definicion.de>.
- Revelo, E. (13 de Febrero de 2015). Las competencias laborales dentro del ambito laboral actual. (K. Paredes, Entrevistador)

Rodrigo, M. d. (21 de Agosto de 2013). <http://es.slideshare.net/glynch3/21-08-10-competencias-laborales>.

Rodriguez, E. (2005). Metodología de la investigación.

Rodriguez, K. (19 de Junio de 2014). Slideshare.

Ros, J. (2006). <http://www.tdx.cat>.

Sanchez, Y., & Rodriguez, J. (Mayo de 2012). www.eumed.net.

Secretaria Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. (24 de Junio de 2013). <http://www.buenvivir.gob.ec>.

SENRES. (2008). <http://www.unemi.edu.ec>.

Sepúlveda, L. (Enero de 2002). <http://biblioteca.uahurtado.cl>.

Shimose, M. (2014). La sociología es un deporte de combate: la ofensiva intelectual y los movimientos sociales. Cinemas Cine.

Tablón. (2004). <http://www.gestiopolis.com>.

Tamayo, M. A. (2003). www.oei.org.co.

Urbina, O., Torres, J., Otero, M., & Martinez, N. (4 de diciembre de 2008). <http://scielo.sld.cu>.

V., G. M. (21 de Julio de 2009). Base Psicológica.

Vargas, F. (18 de Noviembre de 2011). <http://www.oitcinterfor.org>.

Villamizar, J. (2011). Proyecto de area para tecnologia e informacion .

Workmeter. (2012). <http://es.workmeter.com>.

Writer, W., & Heith, D. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos (Sexta ed.). Mexico: Mc. GrawHill.

Zavala, R. H. (Agosto de 2013). Repositorio UTE.

Anexos



Objetivo: Determinar la incidencia de las competencias laborales en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada.

Indicaciones: Lea detenidamente cada interrogante planteada, escoja con una (X), la opción con la que se identifique.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál de estos valores considera Usted, qué es el más importante para el puesto en el que se desempeña

- Cortesía
- Honestidad
- Valentía
- Prudencia

2. Usted se considera una persona:

- Pasivo
- Solitario
- Sociable
- Reservado
- Vivaz
- Cuidadoso
- Impulsivo
- Agresivo

3. ¿Cuál su actitud al iniciar el día?

- Activo
- Molesto
- Afligido
- Cansado

- 4. Su jornada de trabajo es afectada por sus problemas familiares.**
- Frecuentemente
 - Casi Nunca
 - Nunca
- 5. ¿La empresa reconoce el trabajo que Usted realiza?**
- Frecuentemente
 - Casi Nunca
 - Nunca
- 6. ¿Cómo considera que se debería realizar la seguridad?**
- Dando vueltas al lugar, resguardado.
 - Estableciendo un área de precaución, identificando zonas de riesgo.
 - Aplicando métodos disuasivos
- 7. ¿Para qué sirve una forniture y sus aditamentos?**
- Para paralizar, golpear y someter.
 - Para tener buena presencia.
 - Para disuasión y legítima defensa.
- 8. Si se presenta un incidente, ¿Cuál sería la manera adecuada de reaccionar?**
- Evaluar, Reaccionar e Informar
 - Avisarle al Supervisor
 - Buscar su propia seguridad
- 9. ¿Cómo realiza los cambios de turno?**
- Llega y autoriza a su compañero que se retire.
 - Llega, se reporta, verifica y firma la bitácora
 - Llega y recibe el turno.
- 10. ¿Piensa Usted que las metas de la empresa deben ser socializadas?**
- Frecuentemente
 - Casi Nunca
 - Nunca
- 11. El apoyo que Usted recibe por parte de su supervisor, para desarrollar su funciones es:**
- Frecuentemente
 - Casi Nunca
 - Nunca

12. ¿Cuándo usted recibe un adiestramiento aplica los nuevos conocimientos y técnicas adquiridas en el aprendizaje de inmediato?

- Frecuentemente
- Casi Nunca
- Nunca

13. ¿Usted considera que las actividades que realiza cumplen con los mayores niveles de calidad?

- Frecuentemente
- Casi Nunca
- Nunca

14. ¿Al momento de ocurrir un incidente Usted actúa de forma inmediata?

- Frecuentemente
- Casi Nunca
- Nunca

15. ¿Considera Usted que las evaluaciones de su rendimiento laboral, deberían ser realizadas?

- Frecuentemente
- Casi Nunca
- Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



DATOS GENERALES:

Nombre:	Institución Asignada:
Fecha:	Cargo:
Periodo de Evaluacion:	Nombre Supervisor:

Escalas

1	2	3	4
Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno

FACTORES DE APRECIACIÓN	ESCALA
COMPETENCIAS TECNICAS	
Conocimiento de trabajo: Nivel de conocimiento para desempeñar los diversos deberes relativos a su cargo.	
Destrezas: es hábil para ejecutar las tareas básicas del cargo.	
Rendimiento: Ritmo de trabajo. Rapidez con que realiza su trabajo.	
Calidad: Se ajusta a los estándares de calidad establecidos para su labor.	
Disciplina: Cumplimiento del reglamento interno, normas y políticas de persona. Asistencia y puntualidad al trabajo.	
COMPETENCIAS PROFESIONALES	
Trato con el cliente: Forma como se comporta con los usuarios. Cortesía y cordialidad en su trabajo. Satisfacción de las necesidades del cliente.	
Trabajo en Equipo: Participación activa en la consecución de una meta común	
Espíritu de colaboración e Iniciativa: Aceptar y realizar actividades adicionales.	
Resolución de problemas: Identifica los puntos clave de una situación o problema, es capaz de sintetizar y tomar decisiones.	

COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL	
Autocrítica: Evalúa con frecuencia y objetividad su propio comportamiento, con el fin de cambiar, fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.	
Ambición: Busca ocupar posiciones más altas, muestra conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.	
Creatividad: Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presenten.	
Energía: Es hábil para crear y mantener un nivel de actividad intensa, capacidad para el trabajo duro. Impulso.	
TOTAL PROMEDIO	
Apuntes : <ul style="list-style-type: none"> ● ● ● ● ● ● 	