



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**La gestión de talento humano y el desempeño laboral de
los trabajadores de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS
ECUADOR CIA. LTDA, en el cantón Cuenca, Provincia del
Azuay en el año 2022-2023**

Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor: Veloz Sarmiento, María Elena

Director: Valverde Jaramillo Jackson Guillermo

CUENCA

2023



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2023

Aprobación del director del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 22 de junio de 2023

Magister,
Julio Ríos Zaruma
Director de la carrera de Administración de Empresas UTPL
Ciudad.-

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Integración Curricular denominado: La gestión de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA, en el cantón Cuenca, Provincia del Azuay en el año 2022-2023 realizado por María Elena Veloz Sarmiento ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,



Director: Magister Jackson Valverde Jaramillo

C.I.:1103419428

Correo electrónico: jgvalverde@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, María Elena Veloz Sarmiento, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor (a) del Trabajo de Integración Curricular denominado: La gestión de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA, en el cantón Cuenca, Provincia del Azuay en el año 2022-2023, de la carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: Capítulo Uno: Fundamentación teórica de la gestión del talento humano, Capítulo dos: Metodología, siendo el Mgtr. Jackson Valverde Jaramillo, director del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior

Autor: María Elena Veloz Sarmiento
C.I.: 0104448287
Correo electrónico: meveloz1@utpl.edu.ec

Dedicatoria

A mis amados padres, quienes desde un inicio supieron sembrar en mí la semilla del éxito y la superación, así como la responsabilidad y disciplina para conseguir cada uno de mis objetivos propuestos.

A mi esposo y compañero quien con su apoyo permanente supo ser el pilar fundamental en los momentos más difíciles de este camino y así de la mano juntos construir un mejor futuro.

A mis hermanos quienes a pesar de no estar físicamente conmigo se constituyeron en el aliciente necesario para superarme y ser cada día mejor.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme dado la fortaleza para mantenerme firme en todo el trayecto de mi carrera universitaria y no decaer durante este gran anhelo. A la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. por haberme brindado el apoyo necesario para la realización de mi trabajo de titulación, material indispensable y valorativo para la ejecución del mismo, de manera especial al Capt. S.P. Gonzalo Echeverría por su gran ayuda, colaboración permanente y soporte durante la investigación de mi trabajo.

Al Mgtr. Jackson Valverde, ya que gracias a sus conocimientos y directrices fue posible la culminación exitosa de este trabajo de investigación.

A todos quienes de una u otra manera han contribuido a la consecución de este logro.

Índice de contenidos

<i>Fundamentación teórica de la gestión del talento humano</i>	4
1.1. Estado del arte	4
1.2. Antecedentes de la gestión del talento y desempeño laboral	5
1.3. Talento Humano	6
1.4. Conceptos de gestión del talento humano	7
1.4.1. <i>Importancia de la gestión del talento humano</i>	8
1.4.2. <i>Subprocesos de recursos humanos</i>	9
1.5. Desempeño Laboral	12
1.5.1. <i>Definición del desempeño laboral</i>	13
1.5.2. <i>Principios básicos del desempeño laboral</i>	14
1.5.3. <i>Dimensiones del desempeño laboral</i>	15
1.5.4. <i>Importancia de evaluar el desempeño laboral</i>	17
1.6. Marco Legal	18
Metodología	20
2.1. Diseño de la investigación	20
2.2. Método.....	20
2.3. Técnicas de investigación e instrumentos	21
2.4. Análisis de resultados.....	26
2.4.1. <i>La empresa</i>	26
2.4.2. <i>Resultados de la entrevista</i>	29
2.4.3. <i>Resultados del test aplicado a los empleados de la empresa</i>	32
2.4.4. <i>Análisis</i>	45
3.1. Antecedentes.....	48
3.2. Gestión de Talento Humano.....	49
3.2.1. <i>Subsistema de provisión de recursos humanos</i>	49
3.2.1.1. Planeación de Recursos Humanos.....	49
3.2.1.2. Reclutamiento.....	51

3.2.1.3.	Selección.	55
3.2.2.	<i>Subsistema de organización/ empleo de recursos humanos</i>	57
3.2.2.1.	Socialización organizacional.	57
3.2.2.2.	Diseño de puestos.	58
3.2.2.3.	Evaluación del desempeño.....	60
3.2.3.	<i>Subsistema de retención de recursos humanos</i>	61
3.2.4.	<i>Subsistema de desarrollo de personas</i>	62
3.2.5.	<i>Subsistema de auditoría de recursos humanos</i>	65
3.2.5.1.	Controles.	65
3.2.5.2.	Banco de datos y Sistemas de información.	66

Índice de tablas

Tabla 1: Procesos y subprocesos de la Gestión de talento humano	11
Tabla 2: Principios del desempeño laboral	14
Tabla 3: Dimensiones del desempeño laboral.....	15
Tabla 4: Estructura de las preguntas.....	25
Tabla 5: Resultado del test	44
Tabla 6: Matriz de análisis de puestos de trabajo	51
Tabla 8: Matriz de requisición de empleo	53
Tabla 8: Matriz de solicitud de empleo	55
Tabla 9: Matriz de competencias	56
Tabla 10: Puntuación de pruebas	57
Tabla 11: Actividades.....	58
Tabla 12: Descripción y análisis del puesto	59

Índice de Figuras

Figura 1: Gestión del Talento Humano	10
Figura 2: Organigrama Estructural del Equipo Ejecutivo	27
Figura 3: Organigrama Estructural de Operaciones Físicas	28
Figura 4: Asistencia y Puntualidad	32
Figura 5: Responsabilidad	33
Figura 6: Calidad	34
Figura 7: Iniciativa.....	35
Figura 8: Trabajo en equipo.....	36
Figura 9: Relaciones Interpersonales	37
Figura 10: Reclutamiento del Talento Humano	38
Figura 11: Selección de Talento Humano	39
Figura 12: Incorporación del Talento Humano	40
Figura 13: Capacitación del Talento Humano.....	41
Figura 14: Retención del Talento Humano	42
Figura 15: Evaluación del desempeño.....	43
Figura 16: Resultado del test por dimensión.....	44
Figura 17: Proceso de reclutamiento de personal.....	52
Figura 18: Formato de aplicación	54
Figura 19: Competencias esperadas	56
Figura 20: Evaluación de 360°	60
Figura 21: Acciones de Motivación según la pirámide de necesidades de Maslow	61
Figura 22: Proceso de capacitación	63
Figura 23: Oferta de capacitación.....	64
Figura 24: Oferta de capacitación.....	65

Resumen

La presente investigación titulada La gestión de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA, en el cantón Cuenca, Provincia del Azuay en el año 2022-2023 tiene el objetivo de analizar la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa, se fundamentan teóricamente los elementos relacionados con la gestión del talento humano y el desempeño laboral, aplicando una metodología de tipo no experimental, transaccional y descriptivo, se emplea una entrevista al área de talento humano encontrando una alianza con la empresa CEFOSEG para el servicio de capacitaciones y captación de personal, también se aplicó el test a 220 empleados de la empresa obteniendo como resultado que existen falencias en la parte de reclutamiento y el sistema de retención de personal, se puede optimizar por medio de acciones para una adecuada gestión de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores dividido en subsistemas de provisión, organización/ empleo de recursos humanos, retención, desarrollo de personas y auditoría de recursos humanos.

Palabras claves: Desempeño, talento humano, gestión y subsistemas.

Abstract

The present investigation entitled The management of human talent and the labor performance of the workers of the company G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA, in the canton of Cuenca, Province of Azuay in the year 2022-2023, has the objective of analyzing the management of human talent and the work performance of the company's workers, the elements related to the management of human talent and job performance, applying a non-experimental, transactional and descriptive methodology, an interview is applied to the human talent area, finding an alliance with the company CEFROSEG for the training and recruitment service, the test was also applied to 220 employees of the company obtaining as a result that there are shortcomings in the recruitment part and the personnel retention system, it can be optimized through actions for an adequate management of human talent and the labor performance of the workers divided into subsystems of provision, organization / HR employment, retention, people development and HR audit.

Keywords: Performance, human talent, management and subsystems.

Introducción

El presente trabajo de investigación titulado “La gestión de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA, en el cantón Cuenca, Provincia del Azuay en el año 2022-2023”, siendo esta una compañía que brinda servicios de seguridad a otras empresas a nivel nacional con el objetivo de analizar la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores, considerando que es un área que requiere una visión global para reclutar, mantener y ayudar a desarrollar a cada uno de los colaboradores que la conforman y teniendo como antecedente un incremento en la demanda de seguridad en el país por lo cual la presente investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo 1 se presenta una fundamentación teórica de la gestión del talento humano mediante la recopilación bibliográfica de estudios previos y de conceptos como la gestión, la importancia de este departamento, los subprocesos que forman parte del área, los componentes del desempeño laboral, entre otros.

Capítulo 2 se plantea la parte metodológica mediante una investigación de tipo no – experimental, de diseño transaccional y de tipo mixto es decir con recopilación de información cualitativa por medio de la entrevista y cuantitativa con la aplicación de un test a todo el personal estructurando las preguntas en 12 dimensiones que son la asistencia y puntualidad, responsabilidad, calidad, iniciativa, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, reclutamiento, selección, incorporación, capacitación, retención del talento humano y finalmente la evaluación del desempeño con una discusión de los resultados obtenidos.

En el capítulo 3 se plantea la propuesta, la misma que va de la mano en resolver las problemáticas encontradas en el capítulo anterior, y sustentándose con la parte teórica se emiten acciones en los diferentes subsistemas que conforman la gestión del talento humano, finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

Capítulo uno

Fundamentación teórica de la gestión del talento humano

1.1. Estado del arte

En el trabajo presentado por Serrano (2016) “La Gestión del Talento Humano de la empresa, G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. y su incidencia en el rendimiento del personal durante el período 2012-2013” donde la principal problemática se evidenciaba en la poca experiencia en el proceso de reclutamiento y selección, además de la falta de capacitación considerándose una débil gestión del talento humano recomendando la implementación de un sistema de gestión del talento humano adecuado con los diseños y procesos. En este mismo contexto el trabajo presentado por Cáceres (2015) titulado “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí” evidenciando cómo repercute la gestión del talento humano en la atención del cliente y en el cumplimiento de los objetivos institucionales evidenciándose una desarticulación en los niveles de jerarquía de la empresa.

En complemento Galindo (2015) realiza un trabajo titulado “Medición y evaluación en comunicación en la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda.” expresa la importancia de la comunicación estratégica con presencia en cinco continentes y más de 625.000 empleados a nivel mundial y con una presencia global en el Ecuador con alrededor de 24 sedes a nivel nacional. Este proyecto saca a relucir la falta de existencia de un plan estratégico de comunicación dentro de la empresa para delimitar las operaciones y funciones que posee cada individuo lo que se observa en el resultado de campañas como “Ser buenos en lo que hacemos y hacerlo bien”.

Bonilla (2010) presenta el trabajo: “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa MUSEYCA Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”, tomando como punto de partida la inexistencia de talento humano de la empresa para de ahí delimitar estrategias que mejoren la gestión del talento humano y por ende su incidencia en el contexto educativo.

1.2. Antecedentes de la gestión del talento y desempeño laboral

En la era industrial existía una brecha entre los empleadores y la zona obrera donde la explotación, las largas horas de trabajo y la creciente masa de las zonas agrícolas que se movían a la ciudad como zona obrera era parte fundamental dando origen a lo que Chiavenato (2009) califica como el primer concepto a lo que hoy se conoce como talento humano, tomando a las relaciones laborales como una interacción consiente entre organización y persona para los objetivos organizacionales e individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables (p.2).

La gestión del talento humano en el entorno empresarial, es un concepto que ha ido evolucionando a lo largo de la historia atribuyendo el origen de recursos humanos al sistema de Taylorismo pronunciado por Frederick W. Taylor en la era industrial con la finalidad de promover el bienestar individual de los trabajadores en entornos laborales, esta teoría se fortalece en los años 90 con el Modelo de las relaciones humanas promovido por Elton Mayo y teorías de las necesidades conductuales y psicológicas impulsadas por Henri Fayol.

Posteriormente a finales de los años 90 David Watkins de Softscape lanza el término “Gestión del talento humano”, para describir al proceso que realizaban las empresas para captar personal, retenerlo y hacerlo cada vez más productivo, este concepto se fortalece con las teorías de McKinsey que expresaba que las empresas no solo competían a nivel comercial, sino también en la captación de los mejores talentos para cubrir las expectativas, requerimientos y necesidades de las empresas en un mercado cada día más competitivo, globalizado y con innovación tecnológica (Benavides, 2016, p.22).

Acorde a este mismo autor Chiavenato (2009) concuerda con que la evolución responde a la necesidad de ver a las personas como seres humanos con habilidades y competencias diferentes, con necesidades innatas del ser humano y como capital fundamental para el desarrollo de las empresas (p.2). Desde esta época han ido surgiendo conceptos como las competencias, sobre todo en la toma de decisiones empresariales, este concepto considera con importante y fundamental la humanidad en el entorno laboral como un ente que tiene capacidades, potencialidades y habilidades que lo distinguen de las

máquinas y que, a más de necesitar solventar necesidades básicas como el alimento o la vestimenta, también es un ser social que requiere la interacción con otros seres humanos lo que conlleva a la necesidad de dosificar el trabajo, gestionarlo y controlarlo para lograr un equilibrio en el trabajo requerido.

1.3. Talento Humano

Para hablar de talento humano es importante primero iniciar por entender a que se considera talento, como lo expresa Alles (2010): “talento es el conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres, dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”(p.5); o habilidades innatas que tiene un ser humano y que lo distingue de los demás, en este sentido al hablar de talento humano Balza (2010) expresa que es: “conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad” (p. 1).

Esta definición dada por los autores justifica el hecho que el concepto de departamento de recursos humanos (entendiendo al empleado como un bien), se haya transformado a departamento de talento humano debido a que no solo gestiona a la persona como capital, sino también como seres con características individuales (talentos), competencias, necesidades y comportamientos que de tener una buena gestión y motivados pueden enriquecer la empresa, por ende los directivos de este departamento deben ser personas que sepan captar, seleccionar, capacitar, administrar y gestionar a todas aquellas personas que laboran en una empresa independientemente de su profesión, cargo o nivel jerárquico.

Al respecto Toro (2008) sustenta que: el talento humano conlleva conocimiento, experiencia, actitud, comportamiento y la forma de interactuar entre los colaboradores de una empresa, siendo una ventaja competitiva (p.31). En este sentido es importante considerar que las personas son seres integrales y únicos que no solo poseen conocimientos o habilidades en las organizaciones; esto se debe a que las empresas se rigen por la demanda

y la competitividad organizacional, haciendo que las exigencias que se desempeñan requieran la influencia de procesos psicológicos como la motivación, percepción, emociones, motivación, etc.

1.4. Conceptos de gestión del talento humano

La gestión del talento humano repercute de forma directa en el desempeño laboral, conllevando a la necesidad de gestionar una buena comunicación interna y una planificación estratégica que conlleve al logro de los objetivos planteados por la en la empresa considerándose como la función que permite que exista una sinergia entre los stakeholders (actores de una empresa) a nivel interno, es decir que exista una colaboración eficaz orientada al logro de resultados.

Se refiere a un conjunto de políticas y prácticas que son necesarias para dirigir cargos gerenciales que se relacionan con el manejo de personas y recursos, para lo cual los gerentes deben de tener la capacidad de manejar procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009, p.26).

Al analizarlo desde el punto de vista de este autor se puede determinar un enfoque estratégico que busca tomar al talento humano como un factor para generar valor a las empresas, en este sentido el concepto se liga a que los seres humanos no son solo recursos, sino talentos que deben insertarse en una cultura organizacional siendo necesaria la creación de equipos multidisciplinarios de perfiles de profesionales en función de las diferentes realidades empresariales o institucionales, y del contexto en que se desenvuelve por lo que influye directamente en la generación de resultados corporativos y en el alcance de metas que cada empresa busca alcanzar (Pardo M., 2013,p.62).

La gestión del talento humano, se le puede categorizar como la capacidad para reclutar, orientar, recompensar, desarrollar y dar seguimiento a los trabajadores de una organización, para lo que debe de existir una toma de decisiones en las que el personal logre desarrollar un sentido de pertenencia alcanzando mayores índices de productividad, calidad y alcance de metas. La gestión del talento humano está también relacionada con todo lo

concerniente a los beneficios sociales de los colaboradores, los mismos que dependiendo del tipo deben ser financiados de manera total o parcial por la organización a fin de garantizar el bienestar y una mejor calidad de vida para sus miembros, es decir dar atención a sus diferentes anhelos, aspiraciones y organizaciones internas como por ejemplo sindicatos o asociaciones laborales (Armijos et al., 2019, p.163).

En congruencia con lo expresado se puede decir que la Gestión de Talento Humano es parte fundamental de la productividad, y garantiza entre otras cosas la sostenibilidad de la empresa, institución u organización en el entorno que se desenvuelve (Villagómez & Báez, 2015, p.123). Es por ello que muchas empresas consideran que la esencia de la misma está en sus colaboradores, es decir de una gestión efectiva del talento humano se obtiene una buena atención al consumidor y esto se traduce en crecimiento y sustentabilidad para la empresa.

Finalmente la gestión del talento humano también determina una auditoría constante para el normal funcionamiento de la organización, abarcando los principales aspectos que el personal ejecuta de manera constante, de igual manera establece la evaluación de funcionamiento general, para llegar a establecer o determinar aquellas acciones o prácticas que perjudican a la organización y están generando un costo innecesario, o en su defecto plantear los cambios y condiciones que se deben incrementar en el funcionamiento gerencial (Armijos et al., 2019, p.166).

1.4.1. Importancia de la gestión del talento humano

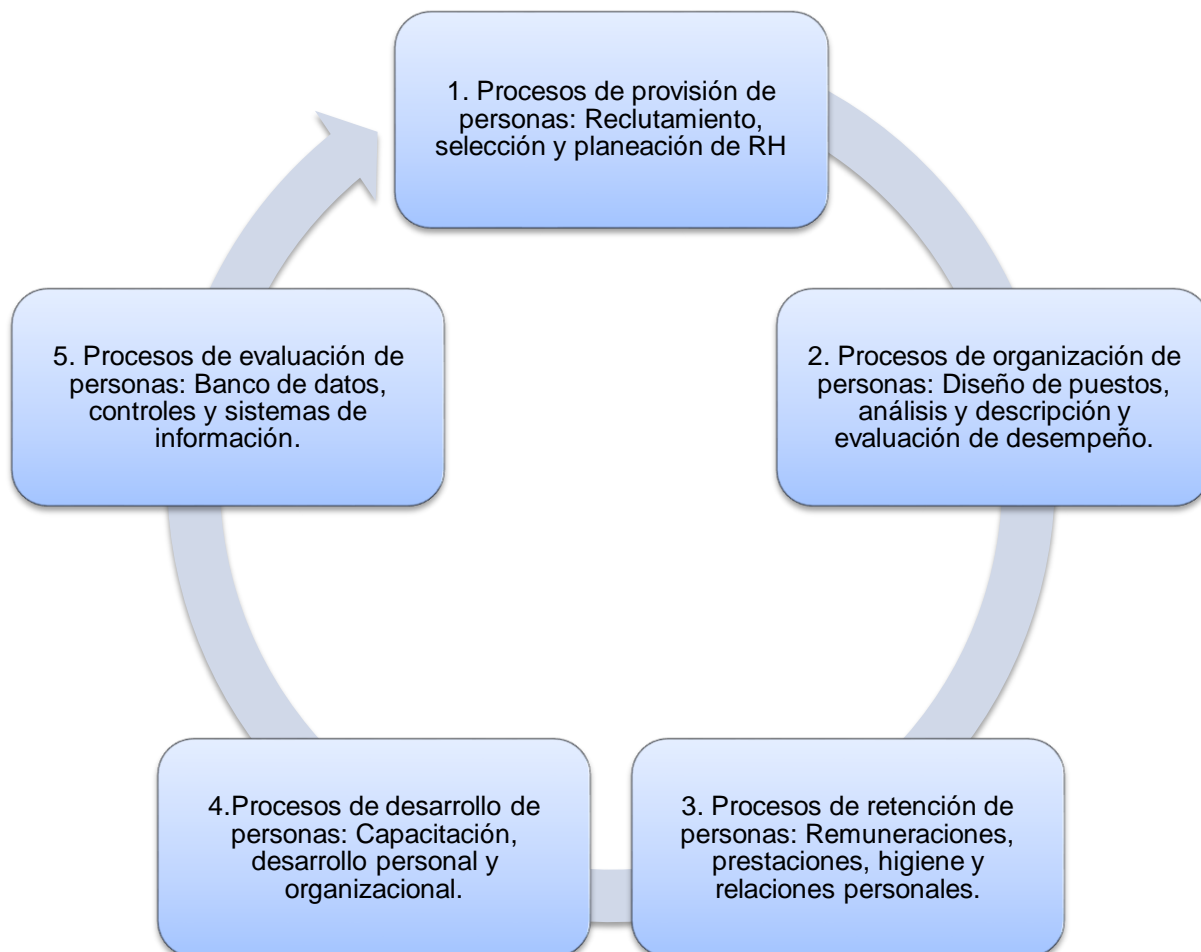
La gestión del talento humano es de suma importancia para los estudios sobre la administración, pues se enfoca en el análisis de la gestión de manera adecuada de las funciones del personal que labora en las empresas. En la actualidad por las transformaciones estructurales, económicas, sociales y culturales se evidencia que analizar este tipo de temáticas representa una alta complejidad, pues se requiere que las organizaciones tengan líderes que realicen grandes esfuerzos basados en principios éticos, de equidad y de justicia social (Martínez et al., 2018,p.744).

El éxito de varias organizaciones contemporáneas se debe a su funcionamiento empresarial, pues orientan sus estrategias y acciones en la gestión de los recursos humanos, ya que eso va más allá de los procesos de selección y contratación de nuevos empleados; pues se incluyen nuevas estrategias organizacionales que permiten establecer y garantizar el desempeño óptimo de cada uno de sus colaboradores en sus funciones específicas, es aquí que la importancia de la gestión radica en la relación existente con varios tipos de indicadores normativos encaminados a dar un mayor soporte y fortalecimiento en beneficio del personal, logrando una mayor motivación y seguridad personal, laboral y económica al interior de la organización (Benavides et al., 2014, p.17).

Por lo que es necesario considerar que una adecuada aplicación u acción de la gestión del talento humano, va a garantizar un excelente clima laboral no solo al interior de la organización, sino también con los clientes y proveedores y estos son aspectos claves del éxito organizacional de las empresas, de igual manera es necesario establecer indicadores normativos en los procesos bases de la gestión como son la selección del personal nuevo, evaluaciones, desempeño, capacitación, bienestar del personal, remuneraciones y beneficios sociales.

1.4.2. Subprocesos de recursos humanos

Es un conjunto de actividades planificadas que permiten obtener los resultados esperados para un proceso mayor, en este sentido en el área de recursos humanos cada subproceso permite optimizar los procesos necesarios en el área y los recursos necesarios para su cumplimiento. En este contexto tomando desde el punto de partida de la gestión del talento humano Chiavenato (2011) en su estudio sobre “Gestión del talento humano” determina los siguientes procesos o subsistemas como esenciales en la administración del recurso humano:

Figura 1*Gestión del Talento Humano*

Nota. Adaptado del libro *Gestión de Talento Humano* (p.121), Chiavenato, 2011, McGraw-Hill Interamericana.

Como se observa en la figura 1 la gestión del talento humano se enfoca en seis procesos que van desde el reclutamiento y selección de personal, pasan por la inducción en el puesto de trabajo, los incentivos empleados para compensar de forma económica y no económica, el crecimiento de los empleados mediante capacitaciones, la preparación del entorno y clima laboral para la retención de empleados y los sistemas de control implementados para evaluar el desempeño en su puesto de trabajo, en congruencia con ello otros autores plantean los siguientes procesos:

Tabla 1

Procesos y subprocesos de la Gestión de talento humano

PROCESOS	SUBPROCESOS	DESCRIPCIÓN
Reclutamiento	Identificación	Se identifican las necesidades de personal, la descripción del puesto, funciones, y competencias. Además, se define si el reclutamiento es interno o externo.
	Aplicación	Se determina las mejores opciones para encontrar empleados considerándose anuncio, requerimiento de CV y si la misma se realiza a nivel interno o externo.
	Selección	Este proceso se complementa con pruebas y entrevistas para evaluar la idoneidad del candidato.
Entrenamiento	Formación cognitiva	Se basa en el desarrollo de habilidades de pensamiento y procesamiento sobre todo en la toma de decisiones.
	Formación conductual	Ayuda a los empleados a desarrollar sus habilidades intrapersonales.
Evaluación	Formativa	Evalúa el desempeño en ciclos de trabajo.
	Sumativa	Se compara el rendimiento con un estándar esperado.
	360°	Se evalúa desde todos los stakeholders de la empresa incluyendo la autoevaluación.
	Autoevaluación	Cada empleado evalúa su propio desempeño para encontrar oportunidades de mejora.
Terminación o Despido	Terminación	Por voluntad del empleado en situaciones de crecimiento u otras aspiraciones personales.
	Despido	Se da por parte del empleador
	Cese	Por situaciones adversas, reubicación o vejez.

Nota: Adaptado del libro Business Management (pp. 105 – 112), por Lominé, L., Muchena, M., &

Pierce, R, 2014, OXFORD.

Lo expresado en la tabla 1 concuerda con lo expresado por (Chiavenato, 2011) hablando de los siguientes:

- Reclutamiento
- Selección
- Capacitación
- Recompensa
- Evaluación de desempeño.

Adicional a los ya expresados en la tabla 1 existen competencias del área de la gestión del talento humano como es el manejo de conflictos es quizás uno de los temas más complicados de la gestión del talento humano, ya que el reto organizacional es la solvencia justa para las partes en conflicto y que no perjudique de alguna forma a la organización (Armijos et al., 2019, p.167).

Según Alles (2010) los subsistemas se crean en función a las necesidades de las empresas para lograr que todos los integrantes trabajen acorde a los objetivos organizacionales planteados por la empresa considerando todos los niveles partiendo de la elaboración de los manuales de función con el fin de cada uno de los miembros de la empresa conozca sus funciones, posteriormente se debe diseñar un plan de carrera que permita un desarrollo de los empleados en función al puesto en que laboran y a su proyección a futuro. En este sentido la selección del personal debe considerar no solo el nivel de conocimiento, sino también la personalidad para interactuar con el equipo existente, luego se detalla la evaluación de desempeño combinado con acciones de motivación que debe estar acorde con la equidad salarial, los planes de sucesión y la capacitación continua lo que indica que en sí los subsistemas van correlacionados entre sí (pp. 37-41).

1.5. Desempeño Laboral

El desempeño laboral es el proceso sistemático y periódico que determina el accionar de un empleado en congruencia de los objetivos planteados, al evaluar el desempeño laboral se mide la contribución del talento humano contratado en función de la creación de valor que el mismo otorga a la empresa determinando las posibles causas y el plan de acción que se puede dar tanto para garantizar la motivación. En este contexto pueden incidir factores fundamentales como la fidelidad, la productividad, la satisfacción, entre otros que garantizan la predisposición de los colaboradores.

En este sentido evaluar el desempeño laboral es fundamental para las empresas, debido a que permite recopilar información relevante y necesaria para ejecutar decisiones en el departamento de talento humano, evalúa los requerimientos de personal, de capacitaciones y de estrategias para fidelizar al cliente interno (Robbins, 2004, p.592). La

evaluación del desempeño laboral permite a las empresas determinar al talento humano como un capital activo, importante y de relevancia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.5.1. Definición del desempeño laboral

En las empresas el desempeño laboral se puede evaluar tanto de forma cuantitativa como cualitativa, es decir en función de sus resultados reflejados en el volumen de ingreso, como también en el aspecto comportamental del mismo (Ríos et al., 2015, p.311). En este sentido los aspectos relacionados con el desempeño laboral van desde el contexto externo o macro entorno determinado por los factores sociales, culturales, económicos, entre otros que pueden incidir en un puesto de trabajo, como aquellos internos, como son el conocimiento, las habilidades, el esfuerzo, las expectativas, además existe una tendencia actual a comparar el desempeño laboral con las competencias que se deben potencializar con la implementación de capacitación y técnicas (Borzenillo et al., 2015, p.66).

Según la teoría de Campbell (1990) expresa que: “El desempeño se visualiza en la acción y más no en los resultados” (p.687); es decir este autor considera que en las habilidades que cada ser humano aporta al trabajo o en las competencias que tiene para el mismo está su nivel de desempeño que puede ser individual o grupal, en este mismo contexto Stoner (1994), expresa que “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 49); es así que el desempeño laboral se puede considerar al conjunto de actividad que realiza el personal, mismas que pueden ser observables y medidas en pro del crecimiento de la empresa en un determinado tiempo, el mismo que debe ser congruente con los objetivos de la misma, es decir existe una relación directa entre el cumplimiento de metas y el accionar de los empleados.

En este contexto Araujo & Guerra (2007) expresa que el desempeño laboral es la forma en como los miembros de una organización trabajan eficazmente cumpliendo los lineamientos establecidos con anticipación por la empresa en búsqueda del cumplimiento de los objetivos (p.67).

1.5.2. Principios básicos del desempeño laboral

Los principales principios que sigue el desempeño laboral están dados según las características dados por diferentes autores como se evidencia en la figura 2.

Tabla 2

Principios del desempeño laboral

Chiavenato	Milkovich & Boudra
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Claridad • Interacción • Flexibilidad • Focalización • Creatividad • Rapidez • Participación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación • Comunicación • Iniciativa • Discernimiento • Calidad de trabajo • Cuantía de labores • Proyección • Desarrollo de talentos.

Nota. Adaptado del libro *Gestión de Talento Humano* (p.390)por Chiavenato, 2009, McGraw-Hill Interamericana y del libro *Características del Desempeño Laboral* por, 1994, VCU.

Tanto Chiavenato como Milkovich muestran principios orientados al accionar del talento humano y que hoy en día se pueden traducir en competencias buscadas en los trabajos sobre todo en el efecto post-pandemia donde la proyección, adaptabilidad al cambio y creatividad fueron cruciales para que empresas salgan victoriosas de una crisis de carácter mundial.

De igual forma Chiavenato realiza un contraste entre los factores actitudinales como son la disciplina, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la iniciativa y la responsabilidad, mismos que hoy en día se reconocen como competencias y estos deben estar complementados por los factores operativos concernientes al ámbito laboral como el nivel de conocimiento, la experticia, el nivel de liderazgo entre otros que influyen en el desempeño laboral del individuo; es aquí donde se puede determinar que hay factores inherentes a la gestión del talento humano que se pueden que se pueden determinar desde la selección de un empleado.

De igual forma existen factores que influyen en el desempeño laboral como son la percepción de equidad, actitud: misma que es subjetiva e individual de cada ser humano, la

relevancia del trabajo, el nivel de autoestima propio o sujeto a motivación externa, la capacidad del trabajador, los beneficios económicos y no económicos y los factores ambientales como son el ruido, la iluminación, entre otros (Nash, 1989, p.156). En relación a lo expresado por Nash el desempeño laboral es individual de cada empleado, debido a que puede verse influenciado por factores situacionales de cada ser humano, donde no solo se ve el nivel de conocimiento o experticia, sino también la motivación interna y aquella externa además del clima laboral, el liderazgo e incluso la percepción de cada ser humano.

1.5.3. Dimensiones del desempeño laboral

Las dimensiones permiten garantizar una medición del desempeño laboral de los empleados de esta forma Cuesta & Valencia (2014) expresa: que al hablar de medir es evaluar los resultados, “al comprender los resultados o el desempeño tanto individual como grupal (brigada, taller, área, departamento, etc.) y de la organización en su conjunto (donde están los objetivos estratégicos” (p. 29).

Las dimensiones constituyen los factores o aspectos a evaluar en el desempeño laboral, el mismo que puede hacerse de forma genérica con test preestablecidos, combinarse con análisis del clima laboral o tomar como referencia para realizar el cuestionario en relación a los requerimientos de la empresa, en este sentido Bohórquez (2007) plantea las siguientes dimensiones:

Tabla 3

Dimensiones del desempeño laboral

Dimensiones	Factores	Indicador de medición
Orientación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado a objetivos • Motivación • Cumplimiento de actividades • Optimización de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de empleados que tienen claros los objetivos de la empresa • Nivel de satisfacción de empleados. • N° de empleados que consideran que cumplen sus actividades. • N° de empleados que consideran que tienen los recursos para sus labores.
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades y habilidades interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de empleados que considera que sus cualidades y habilidades interpersonales son importantes en sus labores.

	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de problemas • Desarrollo y autenticidad 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de empleados que sienten autonomía para resolver conflictos. • N° de empleados que consideran que pueden expresarse libremente
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Pensamiento creativo • Toma de decisiones • Resiliencia 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de empleados que sienten comodidad en expresar sus ideas, emociones y tomar de decisiones. • Nivel de adaptabilidad a los cambios
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo • Responsabilidad y compromiso • Habilidad de emprendimiento • Retribución de esfuerzo y comunicación asertiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de empleados que sienten que sus responsabilidades están bien definidas. • N° de empleados que consideran que puedan trabajar en equipo dentro de la empresa. • N° de empleados que consideran que sus directivos fomentan una buena comunicación interna.

Nota: Adaptado del libro Organización y Comportamiento (pp. 168 – 180), Bohórquez, 2007,

ArtGerus.

En este sentido al hablar de dimensiones hay que considerar que las empresas emplean test o encuestas para obtener estos indicadores en función de la subjetividad del individuo a ser evaluado, o a la percepción de los jefes directos en cada área, es así que cuando se habla de resultados se menciona a los objetivos que se persiguen en una organización a corto, mediano y largo plazo, igualmente es importante evaluar las relaciones interpersonales que permiten identificar capacidades y habilidades de interacción del individuo en un entorno de trabajo. En cuanto a la iniciativa Bohórquez (2007) menciona que es importante determinar el nivel de resiliencia y adaptabilidad al cambio y finalmente el trabajo en equipo que garantiza un nivel de sinergia en el trabajo.

Otro autor que habla de las dimensiones del desempeño laboral es Robbins & Timothy (2013) el mismo que plantea cuatro dimensiones que son la capacidad laboral dada por actitudes, habilidades y experiencia, desenvolvimiento visto por las destrezas, eficacia

medido por el desempeño individual en un área de trabajo específica y finalmente el perfil del trabajador acorde al comportamiento orientado al perfil requerido y su identificación con la empresa (pp.47-48).

Al considerar las dimensiones, es importante también tomar en cuenta los métodos que se pueden implementar en las empresas para la evaluación del desempeño laboral, en este sentido Gonzáles muestra los siguientes:

- Método de las escalas gráficas normalmente implementados con test pre-existentes y escalas previamente definidas.
- Método de investigación de campo que consiste en el uso de técnicas como entrevistas a los directivos y encuestas a los empleados para verificar el desempeño laboral.
- Método de incidentes críticos que evalúan situaciones de éxito o fracaso notorio en los empleados.
- Método de comparación por pares, el mismo que se emplea sacando una media de productividad en cada departamento.
- Método de frases descriptiva donde se emplea un test con dos opciones o con una escala de Likert en cinco opciones para evaluar de forma automatizada las dimensiones vistas previamente (González, 2006).

1.5.4. Importancia de evaluar el desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral es de vital importancia para conocer no solo los resultados de las labores realizadas, sino también para medir hasta cierto aspecto el sentir de los colaboradores en un entorno laboral, en este sentido existen los métodos de evaluación con base al pasado, es decir sobre las acciones ya realizadas a lo que Werther & Keith (2008) considera que la retroalimentación de desempeño permite a los empleados conocer si se está en línea con los objetivos o se requiere modificar actividades, conductas o acciones laborales.

En este sentido las formas de evaluar más comunes son la escala de puntuación donde el jefe departamental genera una escala subjetiva para calificar el trabajo realizado, similar a la lista de verificación donde la escala se condiciona al nivel de cumplimiento ambos

son de carácter similar, de forma más descriptiva existen los métodos de selección forzada y el de acontecimientos notables, el primero radica en buscar los aspectos negativos, mientras el segunda buscan solo aquellas acciones notables del empleado ya sean positivas o negativas en un periodo de tiempo.

Los métodos basados en el desempeño futuro, en cambio buscan que el empleado obtenga una retroalimentación continua de su trabajo, es decir un feedback de las actividades realizadas en el día a día, para mejorar su nivel de desempeño, en este sentido existen las autoevaluaciones, la administración por objetivos, las evaluaciones psicológicas, las escalas gráficas y finalmente la evaluación de 360°, esta última permite de forma sistematizada tener una valoración del trabajo desde diferentes puntos de vista por todas las personas con las que interactúa (Montalban, 2016, p.34).

En el presente trabajo se pretende utilizar una escala gráfica de forma grupal analizando un nivel de dimensiones con la comparativa de valor esperado y valor obtenido mediante un cuestionario realizado a los empleados por la facilidad para emplearse en una muestra determinada. La importancia de realizar la evaluación de desempeño radica en conocer las acciones que se deben plantear para mejorar el área de gestión de talento humano en una organización.

1.6. Marco Legal

En el presente trabajo se considera en primera instancia la normativa legal vigente empezando desde el contexto nacional según lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador (2008):

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución, 2008, art.33).

Es decir, el trabajo es un derecho que debe cumplir algunos requisitos, como el de ofrecer dignidad, es decir, un buen trato y una retribución justa; de igual forma en la sección tercera de formas de trabajo y su retribución se expresa:

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores (Constitución, 2008, art.325).

En este sentido y en concordancia con el código de trabajo, el mismo que estipula en el artículo 3: “Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga” (p.3). es decir que en todo acuerdo considerado de carácter civil es el trabajador el que debe tomar la decisión de en qué trabajar, el tiempo y las condiciones, siempre y cuando las mismas estén en el plano legal de la Constitución de la República del Ecuador (2008) que establece:

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar (Constitución, 2008, art.33).

Como se observa en este artículo los derechos de las personas se consideran irrenunciables por lo que ningún contrato puede acarrear un retroceso o renuncia de los mismos, además se deben considerar situaciones óptimas para el desempeño laboral con un ambiente apropiado para el desarrollo de las labores asignadas.

Capítulo dos

Metodología

2.1. Diseño de la investigación

La presente investigación es no experimental, según Hernandez, Fernandez , & Baptista (2010) “consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.31). Dentro de esta modalidad de investigación no se modifican los datos obtenidos y se emplea el diseño transaccional debido a que los datos serán recopilados por medio de un test en un solo momento o tiempo determinado por el investigador siendo de tipo descriptivo al medir y describir cada una de las variables encontradas en la recopilación de datos permitiendo determinar todos los aspectos importantes de la situación de la empresa. Finalmente se implementa una investigación correlacional entre la variable de gestión de talento humano y su repercusión en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa realizando la investigación en un período que va desde el 2022 al 2023.

El enfoque implementado es el mixto, es decir la investigación será cuali-cuantitativa, se considera cualitativo en la obtención de información subjetiva de los elementos que pueden incidir en el desempeño laboral de la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda. y cuantitativo mediante la obtención de información estadística y numérica para indagar las variables que permiten determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño de los empleados de la empresa.

2.2. Método

El método a emplearse será el Inductivo - deductivo partiendo de datos particulares de cada uno de los subprocesos que se llevan a cabo en el área de recursos humanos para llegar a una conclusión general que permita la realización de la propuesta; es decir, se efectuará el análisis individual de cada una de las variables propuestas en la presente investigación para posteriormente implementar el método deductivo y llegar a una idea generalizada de la situación de la empresa.

También se aplica el método analítico – sintético partiendo de un procedimiento lógico que consiste en descomponer cada una de las dimensiones o variables relacionadas con la gestión del talento humano y el nivel de desempeño de la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda. analizando cada una para posteriormente integrarlas en una síntesis que permita evaluar el nivel de cumplimiento de los empleados en la empresa y encontrar las falencias que lleven a las conclusiones y permitan el desarrollo de una propuesta que satisfaga las necesidades de la empresa.

Finalmente se emplea el método sistémico – estructural – funcional considerándose que cada dimensión forma parte de un proceso de gestión del talento humano y, por ende, existe una correlación entre el resultado obtenido en concordancia con lo esperado, en este sentido se puede afirmar que, aunque se estudien 12 dimensiones diferentes todas se conectan entre sí evidenciando sus relaciones funcionales para llegar a la adquisición de conocimientos que permitan la elaboración de una propuesta que otorgue una oportunidad para el crecimiento de los empleados.

2.3. Técnicas de investigación e instrumentos

- Documental: consiste en la recopilación bibliográfica de diferentes autores para respaldar y dar sustento a la información presentada en el presente proyecto de investigación mediante libros, tesis, revistas, páginas web; las mismas que han sido recopiladas de fuentes confiables como scopus, scielo, google academic, repositorios, entre otros.
- Entrevista: Es la primera técnica implementada con la finalidad de obtener información primaria y cualitativa del funcionamiento del área de recursos humanos de la empresa, las estrategias implementadas y la percepción del departamento sobre el desempeño de los empleados y colaboradores; el criterio de selección de la persona participante para la entrevista está dado el nivel de experiencia, la información valiosa que puede proporcionar al manejar el departamento de talento humano, las estrategias, capacitaciones, gestión del personal y el cargo que tiene dentro de la institución siendo la persona más indicada la Lic. Estefanía Lalvay, trabajadora social y encargada del departamento de recursos humanos en la sucursal Cuenca dentro de la empresa G4S

SECURE SOLUTIONS ECUADOR CÍA. LTDA. mediante un cuestionario de tipo estructurado, es decir sigue un orden predefinido, con un formato estándar compuesto de un conjunto de 20 preguntas abiertas para conocer cómo se maneja la gestión del talento humano dentro de la empresa repartidas en las siguientes dimensiones:

Datos personales

Reclutamiento del talento humano:

1. ¿La búsqueda de personal se realiza de forma interna o externa y Cuales son los medios empleados? Por parte interna que es la empresa CEFOSEG y parte externa se lo realiza mediante redes sociales.
2. ¿Cuáles son los parámetros utilizados para abrir un requerimiento de talento humano dentro de la empresa?

La necesidad de cubrir el puesto en base a los perfiles del cliente.

3. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se maneja dentro de la empresa?

Liderazgo Democrático

Selección del talento humano

4. ¿Qué tipo de pruebas se implementan para realizar la selección de personal?

En ciertos proyectos pruebas poligráficas

En los demás proyectos las pruebas de test psicológico

5. ¿Quién tiene el poder de decisión para la contratación del nuevo personal?

La jefatura regional.

6. ¿Cuáles son los parámetros que se emplean para seleccionar al nuevo personal?

Conocimiento en el área aplicar / tiempo de experiencia en seguridad / cursos relacionado a seguridad / estatura desde los 1,68cm / cursos aprobados por MDI / tener las 3 dosis de vacunas como mínimo.

Incorporación del talento humano

7. ¿Considera que los procesos implementados por el área de talento humano se realizan en forma y en tiempo óptimos para el cumplimiento de metas?

No se logra cumplir con la meta si no se les brinda el soporte respectivo cuando el postulante no cumple con los perfiles.

8. ¿Las funciones y responsabilidades de cada cargo se encuentran bien delimitadas mediante un manual?

Si se encuentran delimitadas.

9. ¿Se considera un período de adaptación para los nuevos empleados, en qué consiste?

Solo para los vigilantes aplica el periodo de adaptación y consiste en recibir las directrices de los procedimientos aplicar en el puesto.

Capacitación del talento humano

10. ¿Se utilizan procesos para potenciar las capacidades y habilidades, como capacitaciones o programas de desarrollo?

Durante el año el personal recibo capacitación por parte de CEFOSEG.

11. ¿Existen programas de capacitaciones continuas que aplique la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CÍA. LTDA.?

CEFOSEG se encarga en capacitaciones continuas.

12. ¿Hay algún tipo de convenio con empresas de capacitación o universidades para garantizar el aprendizaje continuo de los empleados?

A la presente fecha, no se tiene más convenios con otras empresas para las capacitaciones.

Retención del talento humano

13. ¿Considera que la empresa implementa programas de motivación económica o no económica para sus empleados, detalle cuáles son?

Aplica programas de incentivo personal, no aplica lo económico.

14. ¿Qué importancia se da a la iniciativa de los empleados ante la solución de conflictos? Importancia alta donde deben saber controlar los diferentes conflictos que se pueda presentar.

15. ¿Cómo ha sido la rotación de personal de la empresa en los últimos años?

Por temas de migración, la rotación es alta casi un 40% anual.

16. ¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa?

Un clima laboral positivo y organizativo.

17. ¿Cómo se manejan los conflictos dentro de la empresa?

Mediante el dialogo.

Evaluación del desempeño

18. ¿Se otorga una retroalimentación continua del trabajo periódicamente a los empleados?

Las retroalimentaciones son periódicas con el apoyo de los supervisores.

19. ¿La empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CÍA. LTDA. Implementa sistemas de evaluación del personal, con que periodicidad se implementa?

Lo ejecuta con RR. HH. y es de manera semestral

20. ¿Si tuviera poder de decisión, que cambios realizaría para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CÍA. LTDA.?

Mejorar el proceso de selección de personal, regularizar los sueldos en función de los desempeños.

- Test: Se eligió para conocer la percepción de los empleados y cuantificarla en 12 criterios diferentes en una escala de Likert:
 - Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca

Permitiendo la evaluación de la gestión dentro de la empresa, para lo cual el instrumento implementado es el cuestionario debido a que este consiste en: “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernandez, Fernandez , & Baptista, 2010, p.217); es decir en la presente investigación se utiliza como instrumento un cuestionario para

medir y cuantificar las diferentes dimensiones del desempeño laboral compuesto por 12 dimensiones, cada una con 3 o 5 preguntas teniendo un total de 46 preguntas:

Tabla 4

Estructura de las preguntas

Dimensiones	Preguntas	Valor esperado
1. Asistencia y puntualidad	3 preguntas relacionadas a la importancia de la puntualidad en el empleado.	15
2. Responsabilidad	3 preguntas relacionadas con el nivel de compromiso en la implementación del trabajo.	15
3. Calidad	3 preguntas relacionadas a como se vincula el empleado con el cliente de la empresa.	7
4. Iniciativa	5 preguntas relacionadas a la toma de decisiones, adaptación a los cambios y el nivel de creatividad de los empleados.	25
5. Trabajo en equipo	5 preguntas orientadas a la responsabilidad, nivel de comunicación y oportunidad de participación.	25
6. Relaciones interpersonales	5 preguntas relacionadas a la resolución de conflictos y a las habilidades sociales.	21
7. Reclutamiento del talento humano	3 preguntas relacionadas al sistema de reclutamiento que emplea la empresa.	15
8. Selección de talento humano	3 preguntas relacionadas a los procesos de gestión del talento humano en la selección de personal.	15
9. Incorporación del talento humano	3 preguntas relacionadas a como se percibe el proceso de integración de los nuevos empleados.	15
10. Capacitación talento humano	3 preguntas relacionadas al tipo de capacitación otorgado por la empresa.	15
11. Retención del talento humano	5 preguntas relacionadas a las acciones realizadas por el área de talento humano para mantener a sus empleados.	25
12. Evaluación del desempeño	5 preguntas relacionadas al conocimiento de objetivos, cumplimiento de metas.	25

Para determinar el nivel de respuesta se emplea una escala de Likert en cinco niveles donde:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces

4. Casi siempre
5. Siempre

Teniendo como valor esperado la escala de 5 como muy de acuerdo en todos los ítems expuestos en el cuestionario, por ende, en cada dimensión el valor máximo será de 15 presentándose el resultado mediante un gráfico radial haciendo comparativa entre el valor máximo esperado y la obtenida en la empresa por cada dimensión.

En esta técnica se tomará como población para el presente trabajo a la totalidad de empleados que laboran en la sucursal de Cuenca de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CÍA. LTDA., con un total de 220.

2.4. Análisis de resultados

Los resultados se obtuvieron de forma transversal aplicándolo una sola vez al grupo de estudio, por medio de la entrevista realizada a la analista de RR.HH.se consiguió información de la visión directiva del desempeño del personal y por medio de la implementación del test por medio de forms se adquirieron datos relevantes de forma anónima de cada dimensión en relación a los empleados.

2.4.1. La empresa

G4S es una empresa líder a nivel mundial en soluciones integrales de seguridad, en el Ecuador es uno de los mayores empleadores del país dando servicios de seguridad a nivel nacional con sucursales en todo el territorio nacional con clientes comerciales y gubernamentales y una serie de servicios de seguridad física, con personal altamente entrenado y capacitado (G4S Security, 2023).

Cuenta con más de seis mil colaboradores a nivel nacional con la oficina principal en la ciudad de Quito, el presente trabajo de investigación se lo realiza en la oficina de Cuenca donde se manejan tres sectores claves:

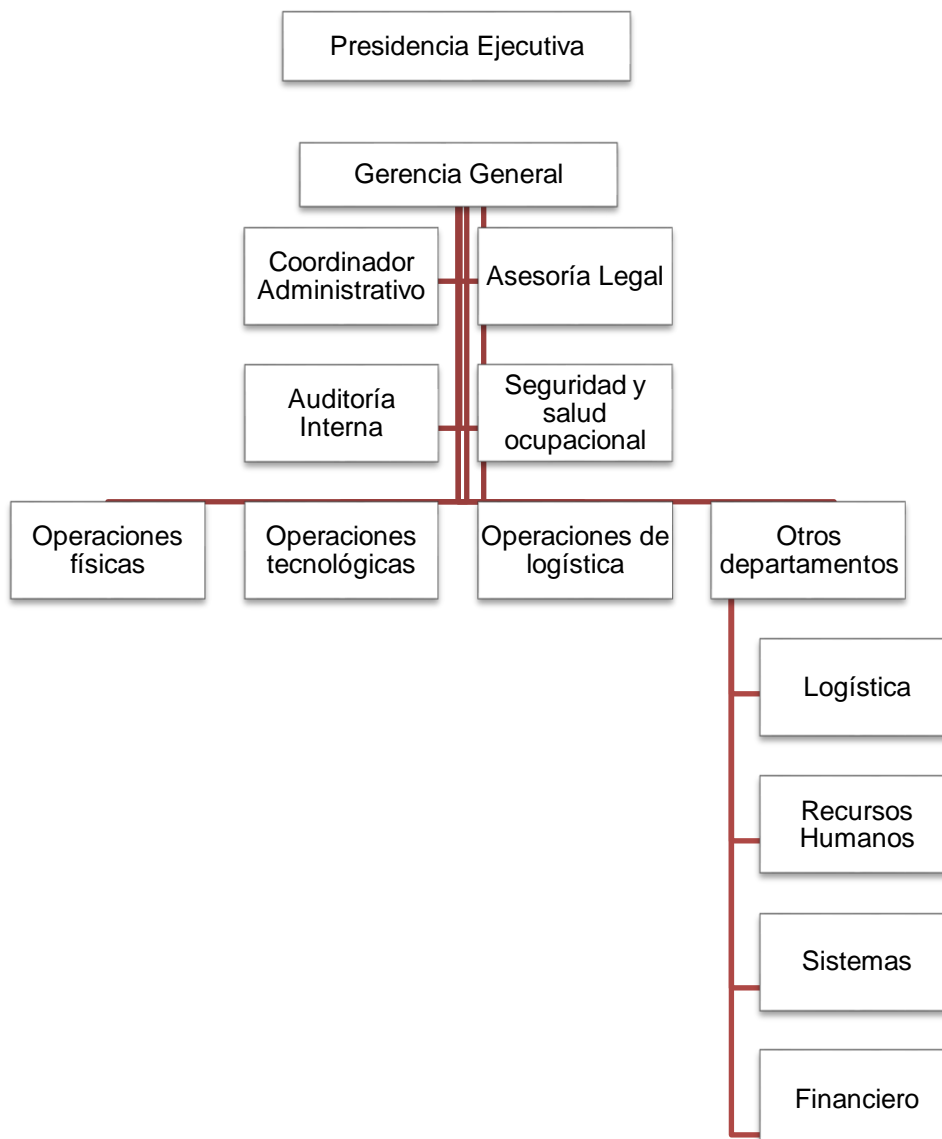
- Servicios de Seguridad Física con guardias entrenados y protección personal.
- Sistemas de seguridad por medio de dispositivos electrónicos con monitoreo de alarmas y rastreo satelital.

- Transporte de valores con sistemas de logística y administración de efectivos.
- Facility management con servicios de limpieza, mensajería, administración de urbanizaciones entre otros.

El organigrama Estructural de equipo ejecutivo de la compañía G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda.

Figura 2

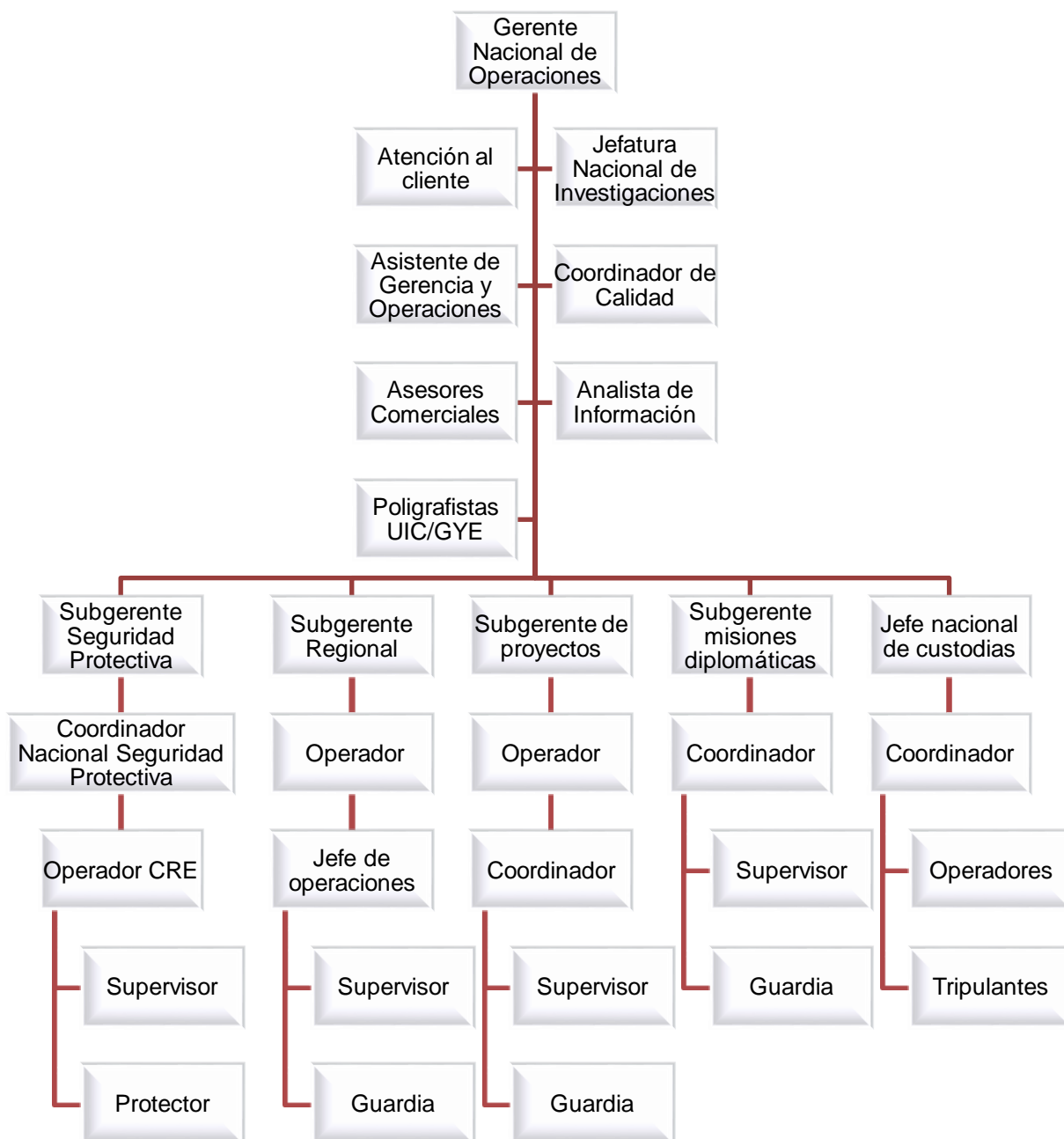
Organigrama Estructural del Equipo Ejecutivo



Nota. Recopilado de G4S Secure Solutions, 2014 adaptado de Galindo (2015).

Figura 3

Organigrama Estructural de Operaciones Físicas



Nota. Recopilado de G4S Secure Solutions, 2014 adaptado de Galindo (2015).

La empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda. otorga servicios de seguridad a una amplia gama de empresas, las mismas que requieren constantemente de personal operativo (protectores y guardias), para lo cual la empresa recibe la solicitud de servicio generando una requisición creada que va al equipo ejecutivo, quien genera la aprobación y se envía la requisición al departamento de Talento Humano G4S con quien se determina propuesta salarial y aspectos relacionados con la contratación, posteriormente se vincula con CEFOSEG (empresa aliada) para dar la capacitación adecuada y se envía el personal apto a la empresa solicitante (Cárdenas & Quimbita, 2017).

2.4.2. Resultados de la entrevista

En concordancia a la entrevista realizada a la Lic. Estefanía Lalvay, analista de recursos humanos (Anexo 1) y (Anexo 3) por medio de la herramienta zoom, se efectuaron preguntas abiertas en relación a las dimensiones empleadas donde en resumen se obtuvieron los siguientes resultados:

En relación al reclutamiento del talento humano expresó que la empresa cuenta con una escuela de formación interna llamada CEFOSEG Cía. Ltda., que gestiona la capacitación continua de aspirantes a guardias de seguridad, la contratación interna y promoción del talento humano; además de forma externa el reclutamiento se lo realiza mediante la búsqueda por redes sociales como LinkedIn, Facebook, realizándose el proceso en base a los perfiles del cliente acorde a la necesidad de cubrir un puesto considerando que en la empresa se emplea un tipo de liderazgo democrático; este tipo de liderazgo permite tomar en consideración el pensamiento y las ideas de todos los miembros del equipo lo que concuerda con lo expresado por Chiavenato al considerarlo una variable que determina el comportamiento del equipo de trabajo; además se observa que actualmente la búsqueda de personal va de la mano con el avance tecnológico; por otra parte la alianza estratégica con la empresa CEFOSEG ha permitido tener personal previamente capacitado para cubrir cargos de forma inmediata, sobre todo cuando esta de forma continua por la demanda de guardias del sector privado y el incremento de la delincuencia en el país.

En relación a la selección del talento humano esta se realiza dependiendo el cargo y el tiempo para obtener el personal nuevo, es así que se implementa un test psicológico y en algunos proyectos se emplean pruebas poligráficas, estando el proceso encargado por la jefatura regional, por lo que la encargada de la planta de Cuenca no tiene control en esta fase, con la recepción del curriculum y demás documentación se pretende tener una visión de discreción o filtro para seleccionar a los candidatos que pasan a la siguiente fase, entre los parámetros a considerar de forma general están:

- Conocimiento en el área aplicar
- Tiempo de experiencia en seguridad
- Cursos relacionados a seguridad
- Estatura desde los 1,68cm
- Cursos aprobados por MDI
- Tener las 3 dosis de vacunas como mínimo.

La incorporación del talento humano está muy ligada con el cumplimiento del perfil, razón por la cual se considera que el área de talento no contribuye a la ejecución del cumplimiento de metas, sino se les brinda el soporte respectivo a un postulante cuando el mismo no cubre al 100% el perfil requerido para el ingreso a la institución, debido a que de entrada las funciones y responsabilidades de cada cargo se encuentran bien delimitadas, por el nivel de especialización de los cargos no se considera un período de adaptación a excepción de los vigilantes, donde si se aplica la etapa de inducción que consiste en recibir las directrices de los procedimientos para emplear al puesto.

Esto va de la mano con la confianza que se tiene de la industria en la empresa CEFOSEG como líder en la preparación de personal para empresas de seguridad, sin embargo, aquí también se puede ver una brecha entre aquellos que están calificados por la compañía mencionada con los estándares de G4S y aquellos que llegan con preparación de otras empresas o con experticia adquirida en el ámbito profesional.

Las capacitaciones se encuentran a cargo de la empresa CEFOSEG Cía. Ltda., la misma que se encarga de las preparaciones continuas acorde a las necesidades de la empresa, sin existir convenios o intervención de otras entidades, aunque esta empresa tiene la prioridad y en conjunto se planifican las capacitaciones anuales, existe una problemática en situaciones de alta demanda con el personal nuevo captado por otras formas de reclutamiento, debido a su nivel de conocimiento dado por otras instituciones, esto se ha visto en los últimos años debido al auge de la industria.

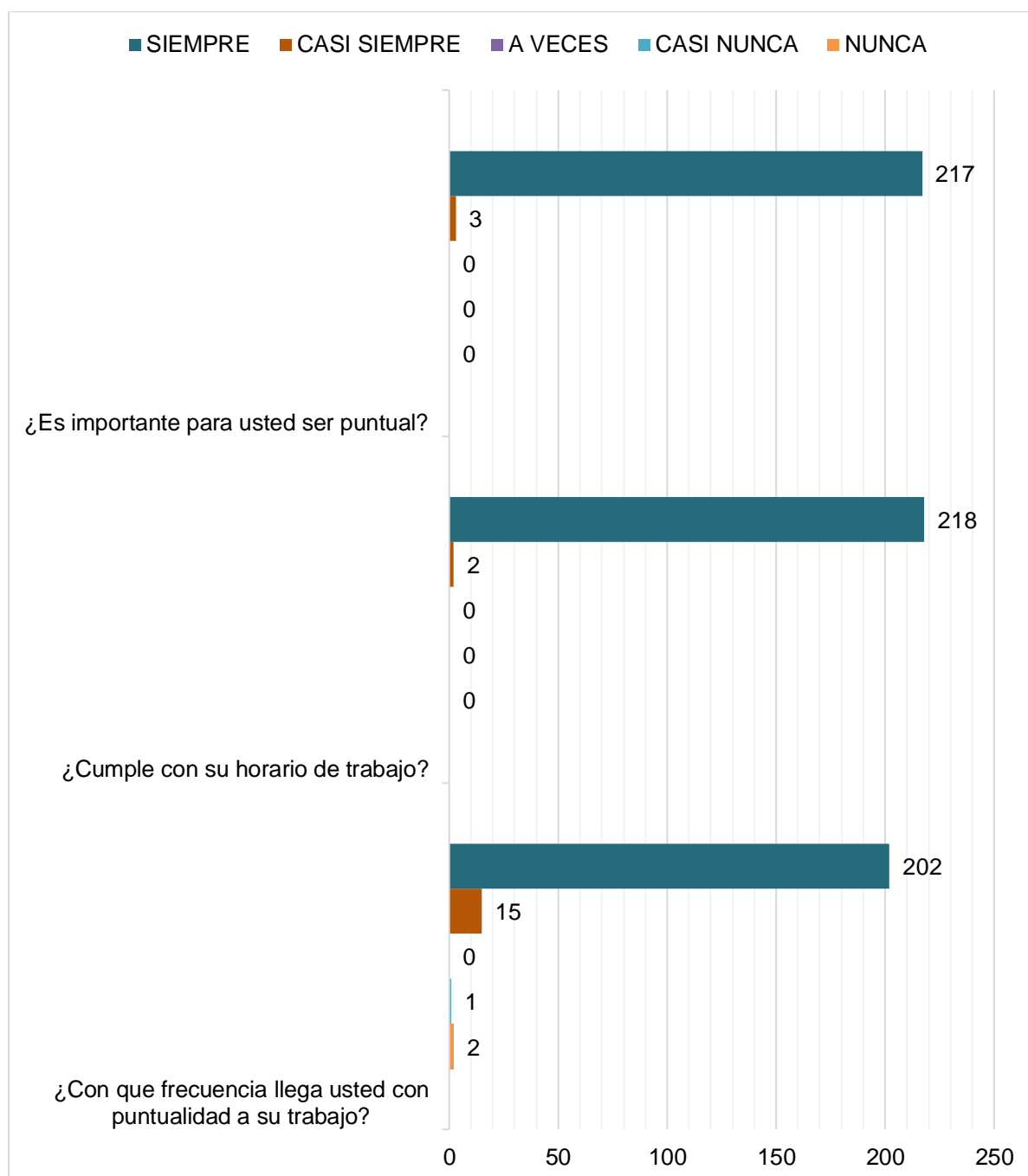
La retención del personal se proporciona mediante la implementación de motivaciones no económicas por medio de la aplicación de programas de incentivos personales. Además, es muy importante que el personal sepa gestionar sus emociones y saberse controlar ante los conflictos que se puedan presentar en el transcurso de sus labores, por otra parte, se considera que la rotación del personal es alta con un promedio del 40% anual por situaciones de migración, pese a ello se maneja un clima laboral positivo y organizativo dando preferencia en toda situación y conflicto al diálogo. Como se observa para el entrevistado está percepción de clima laboral es positiva, sin embargo, no existen acciones que ayuden a mitigar la alta rotación existente, ni criterios de entrada que puedan anticipar este nivel de deserción del trabajo.

Finalmente, la evaluación de desempeño se realiza mediante una retroalimentación periódica con el apoyo de los supervisores, además se implementan sistemas de evaluación del personal por parte del departamento de RR.HH. de forma semestral. De igual forma la entrevistada indicó que para mejorar este aspecto es necesario optimizar el proceso de selección de personal y regularizar los sueldos en función del desempeño y no solo del cargo. Este nivel de evaluación va de la mano de lo expresado por autores como Bohórquez al definir como parte de los resultados es necesaria una buena motivación ya sea de tipo económica o no económica, además según Werther & Keith es importante que la retroalimentación del trabajo se la realice de forma continua para asegurar una mejora en las actividades realizadas por el empleado, además que acorde a Chiavenato el acompañamiento de las funciones garantiza una mejor empatía y clima laboral.

2.4.3. Resultados del test aplicado a los empleados de la empresa

Figura 4

Asistencia y Puntualidad

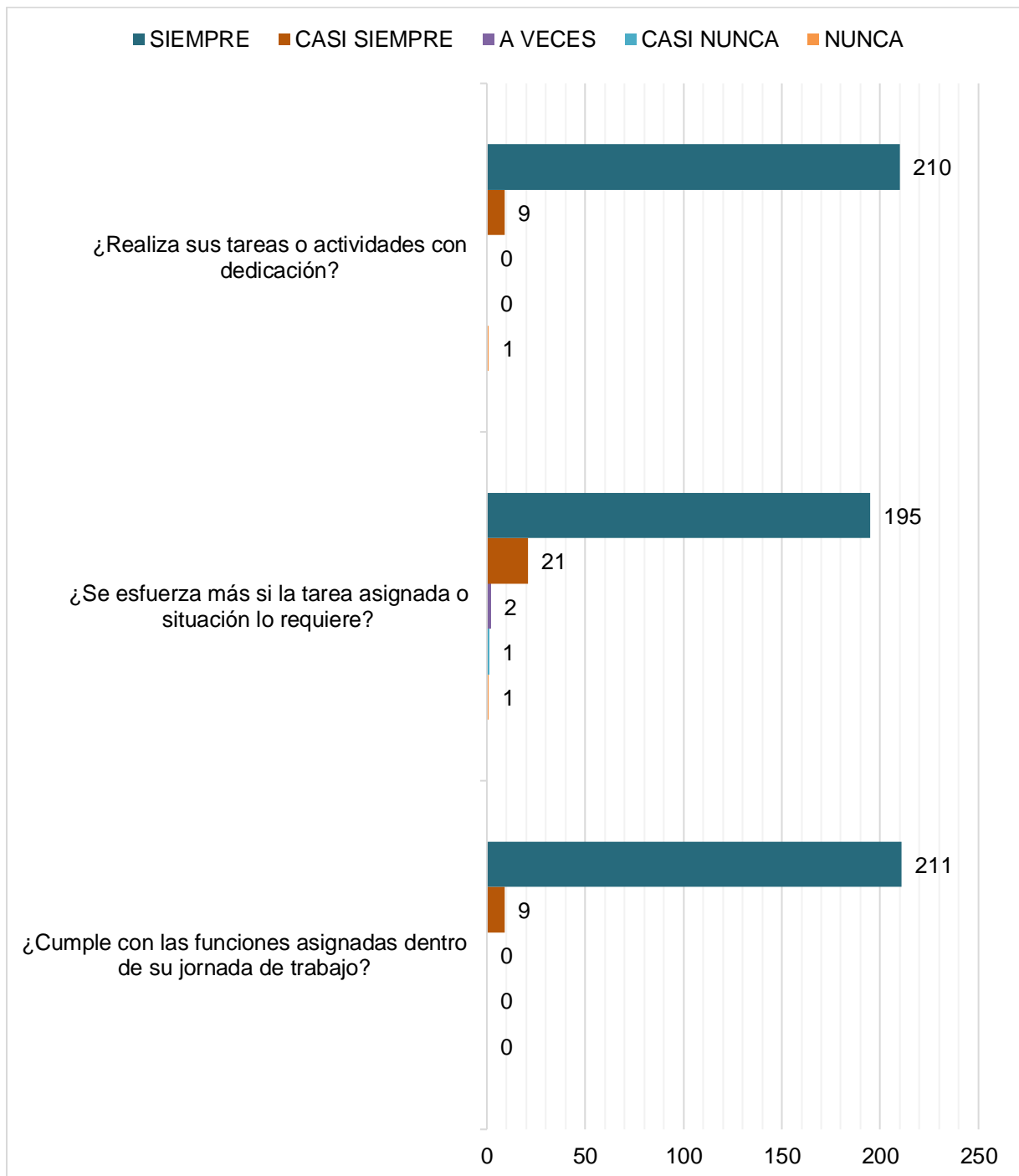


Interpretación:

En relación a la asistencia y puntualidad la mayor parte con un 99% considera que la puntualidad es un valor importante, cumplen con su horario de trabajo y siempre o casi siempre son puntuales.

Figura 5

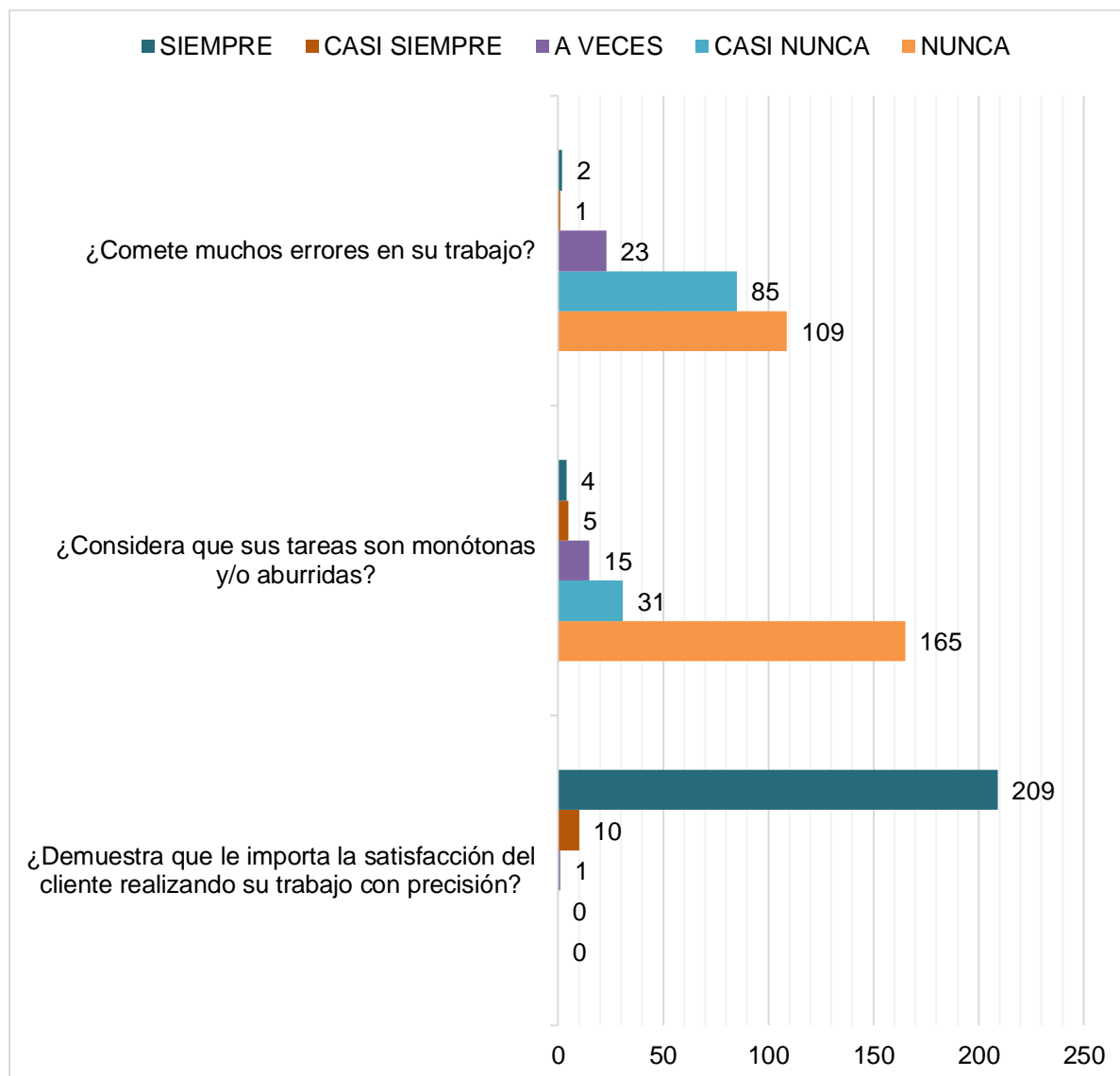
Responsabilidad

**Interpretación:**

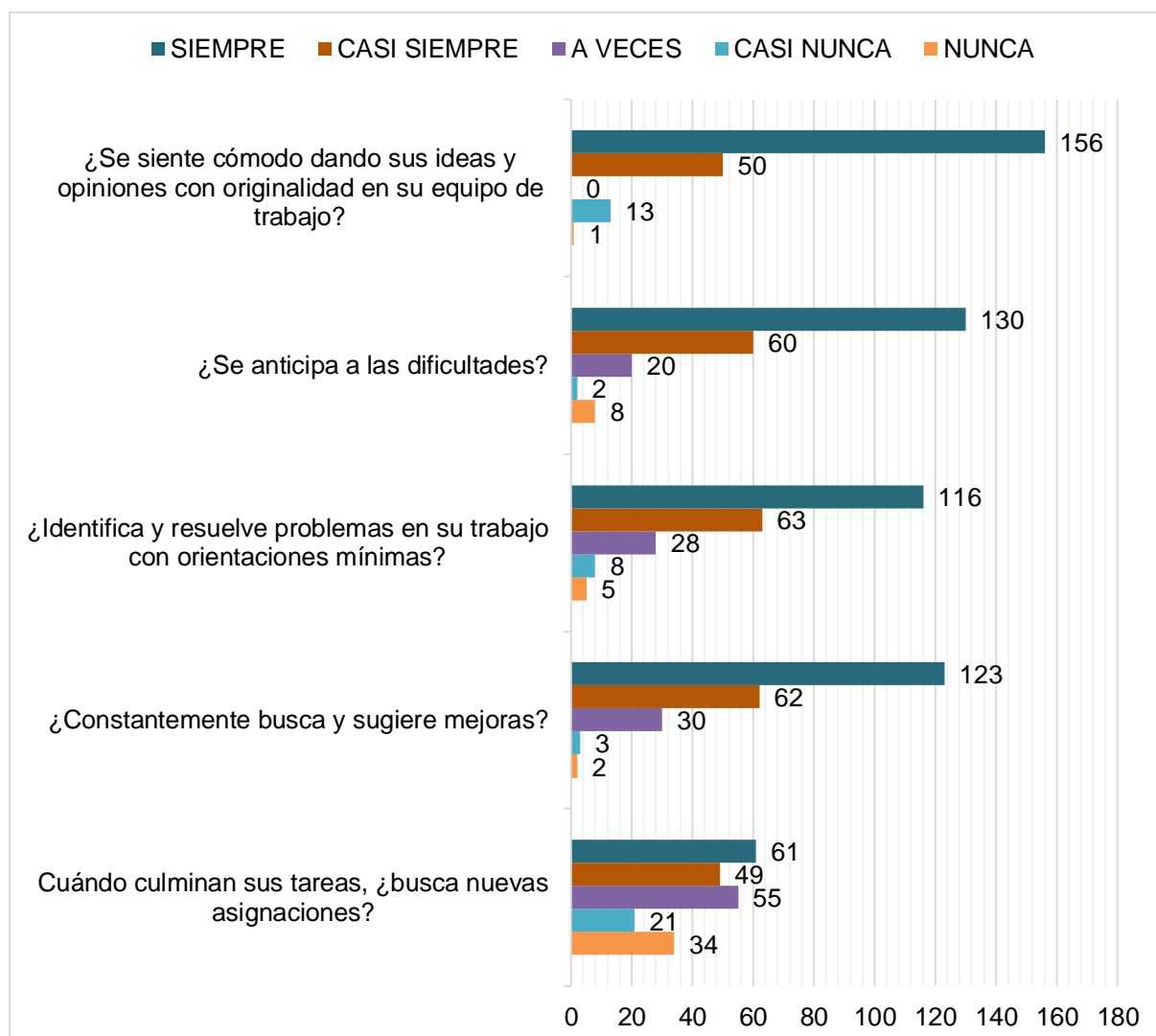
En relación a la responsabilidad los 220 empleados encuestados consideran que siempre o casi siempre son responsables, es decir cumplen con las funciones asignadas, se esfuerzan según el requerimiento de la empresa y le ponen dedicación a cada tarea.

Figura 6

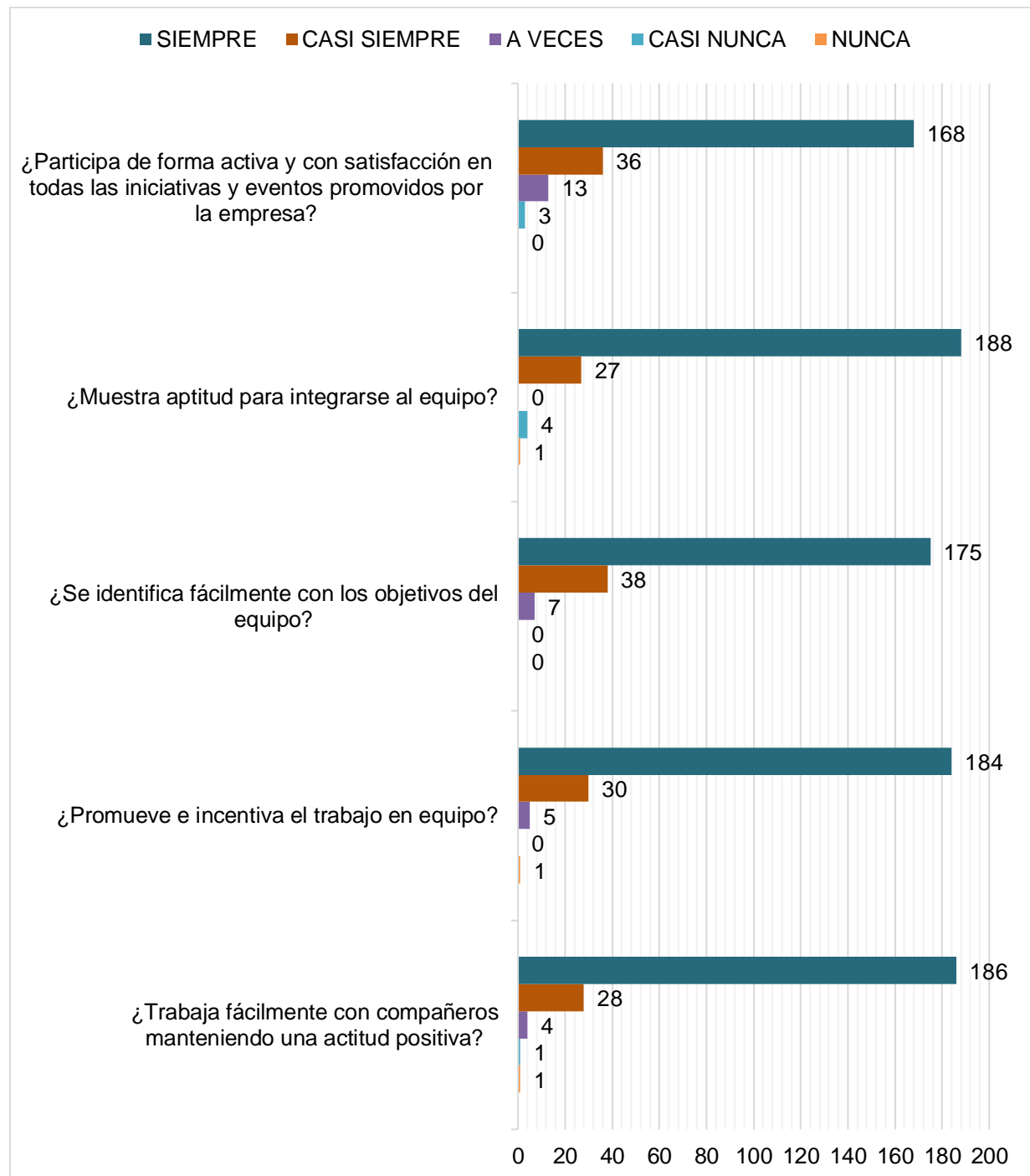
Calidad

**Interpretación:**

En la calidad es la dimensión con mayor variedad de datos obteniendo según el Anexo 4 que en los 220 empleados encuestados siempre o casi siempre se enfocan en la satisfacción del cliente, al preguntar si consideran que sus labores son monótonas un 75% expreso que nunca, el 14% casi nunca, un 7% a veces y la diferencia 4% dijo que siempre o casi siempre sus labores son aburridas. Al preguntar si comenten muyos errores un 50% dijo que nunca, un 39% casi nunca, un 10% a veces y un 1% expreso que siempre dejando en la nota que era nuevo en la institución.

Figura 7*Iniciativa***Interpretación:**

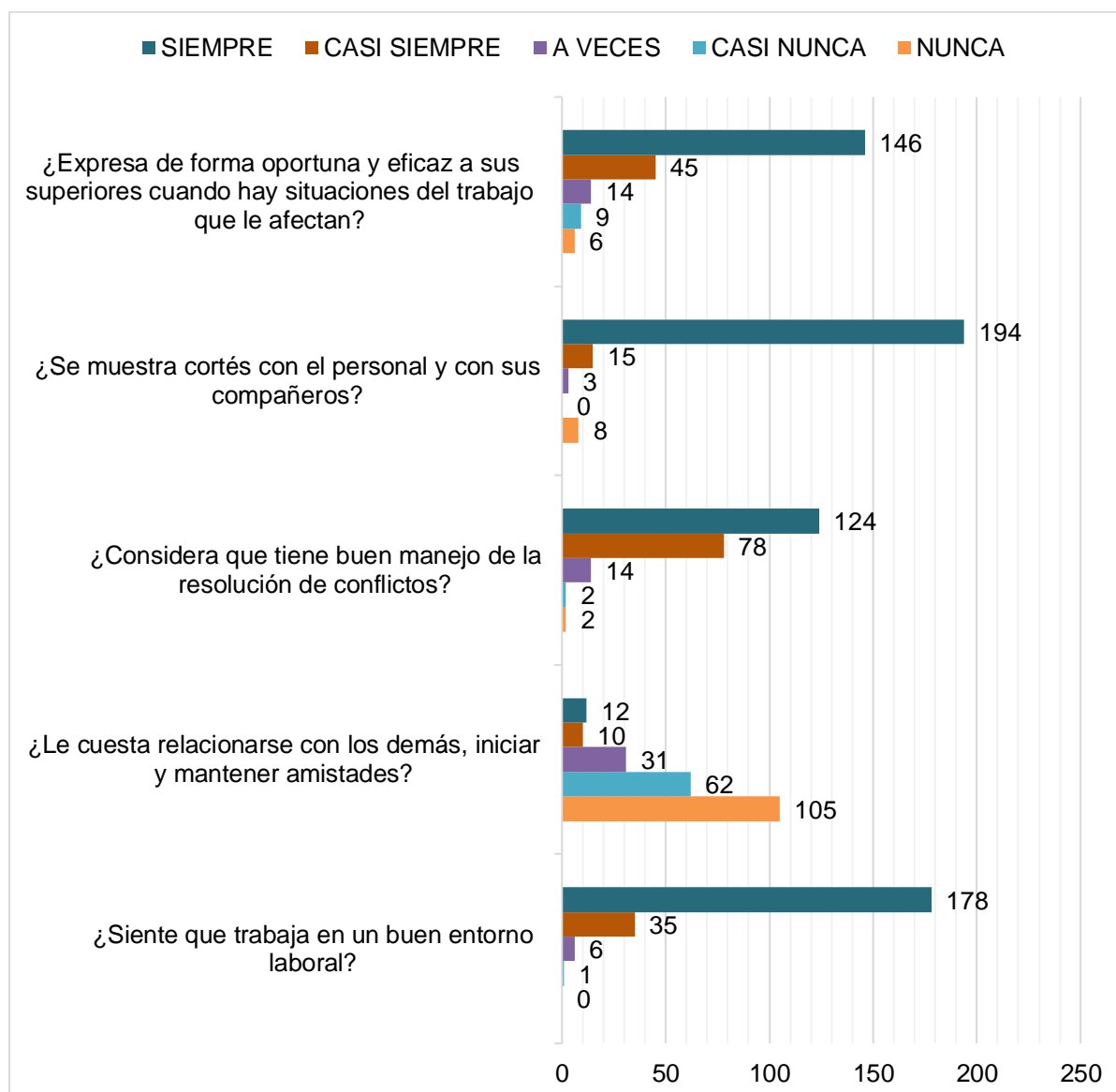
El nivel de iniciativa también tiene variación en sus respuestas, según el Anexo 4 de los 220 encuestados el 15% alega que una vez terminada sus tareas no buscan nuevas asignaciones, un 10% que casi nunca, el 25% a veces y la diferencia siempre o casi siempre, las mejoras continuas con las sugerencias se dan a veces en 14% y la diferencia entre siempre o casi siempre. En función de la resolución de problemas un 53% dijo que siempre un 29% casi siempre ayuda a resolver, 13% a veces y la diferencia 6% nunca o casi nunca situación que se repite en el anticipo de dificultades. En cuanto a sentirse cómodo dando opiniones un 71% explico que siempre, el 23% casi siempre y un 6% casi nunca.

Figura 8*Trabajo en equipo***Interpretación:**

El trabajo en equipo es bastante positivo de los 220 empleados la mayoría en un 97% expresó que siempre o casi siempre existe un buen nivel de compañerismo y trabajo en equipo en las 5 preguntas realizadas.

Figura 9

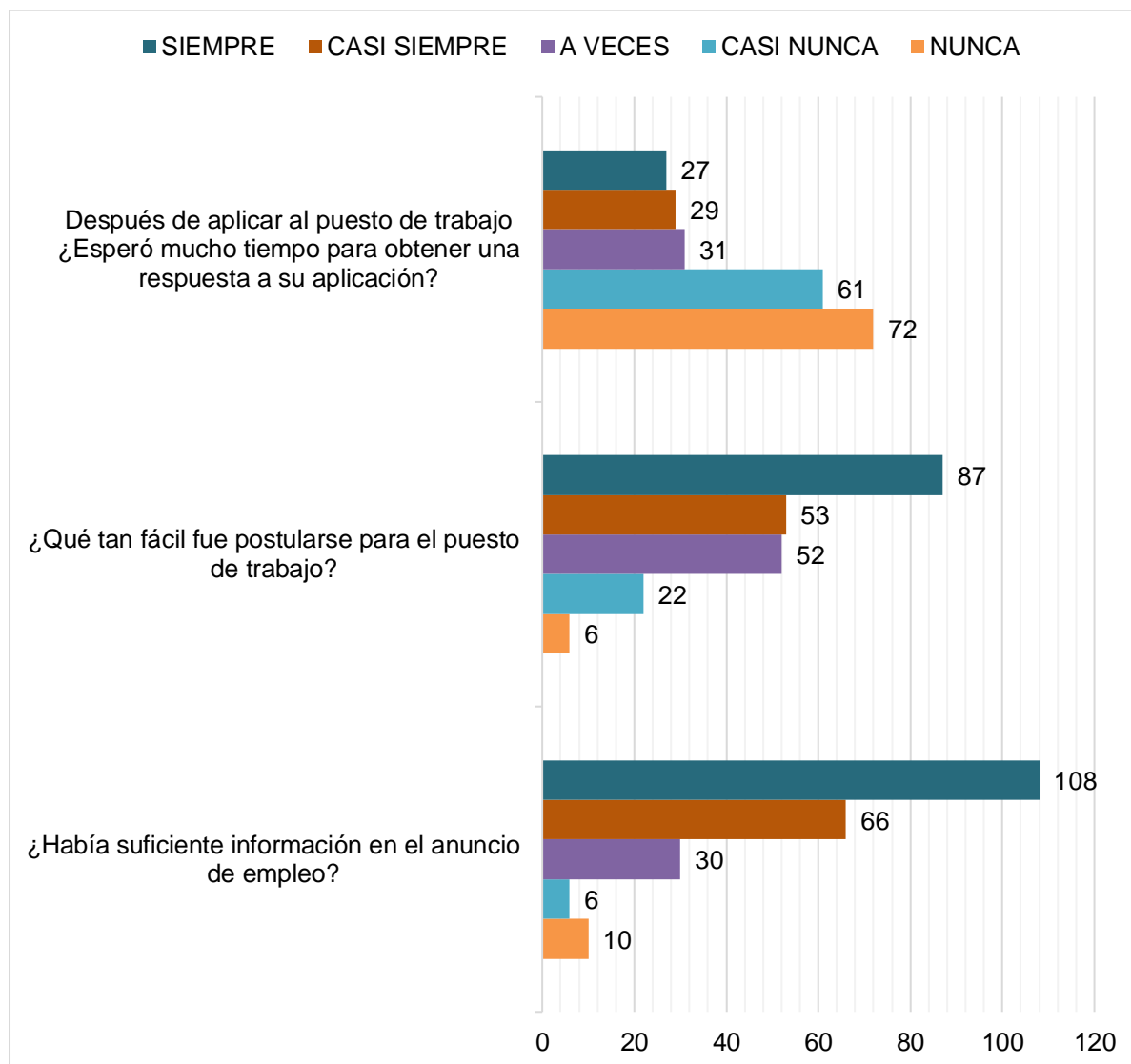
Relaciones Interpersonales

**Interpretación:**

Las relaciones interpersonales evidencia según anexo 4 que la mayoría con un 81% consideran que siempre laboran en un buen entorno laboral, alrededor del 10% le cuesta relacionarse con los demás mientras que un 48% lo realiza sin inconveniente, además el 56% considera que siempre tiene un buen manejo en la resolución de conflictos mientras un 35% expresó que casi siempre. El 88% se considera cortés con los demás mientras un 4% dice que no y el 66% alega expresar siempre de forma oportuna cuando algo le molesta.

Figura 10

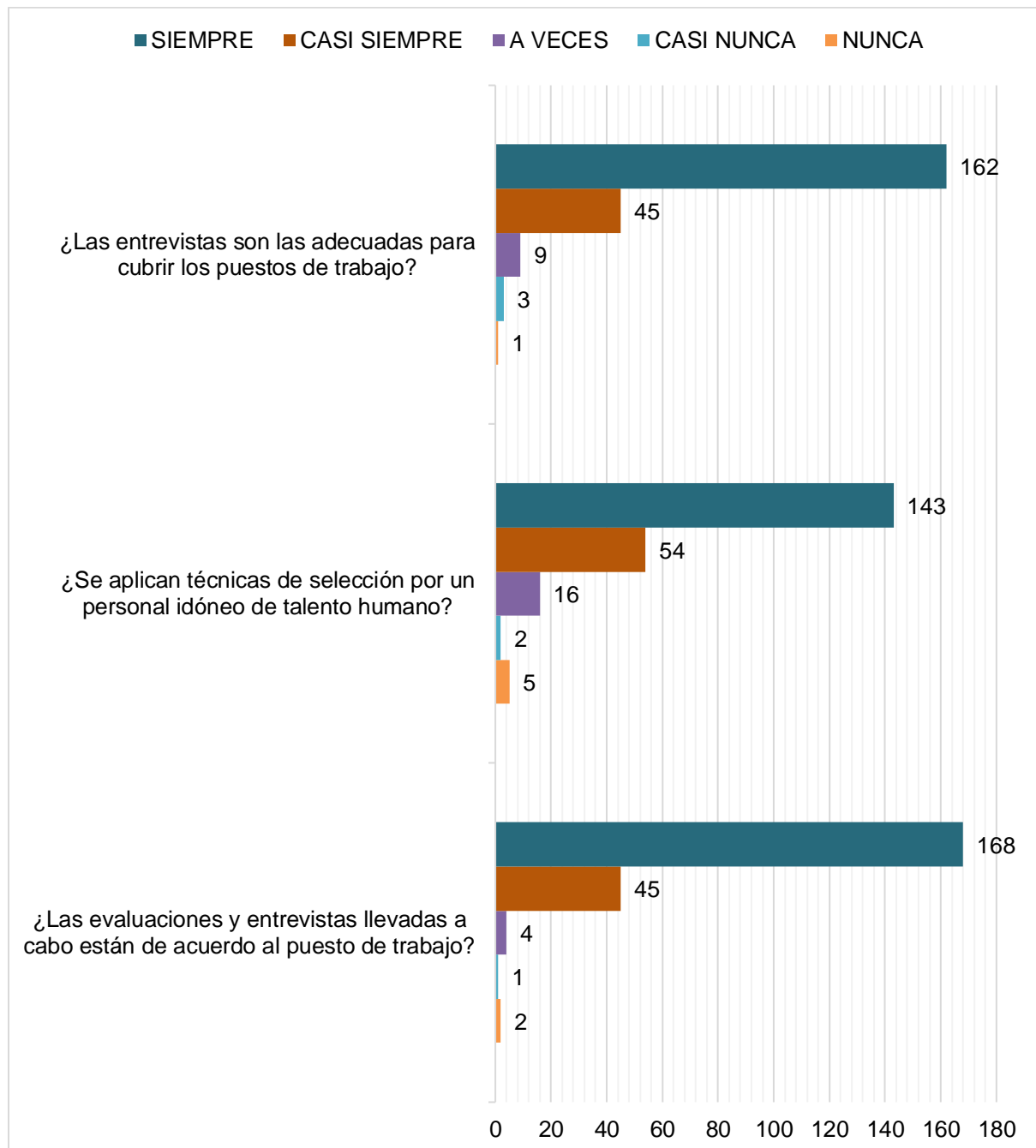
Reclutamiento del Talento Humano

**Interpretación:**

En relación al proceso de reclutamiento del talento humano de los 220 empleados, el 49% expresó que considera que siempre hay suficiente información en el anuncio de empleo mientras un 30% casi siempre y un 14% a veces la diferencia considera que nunca o casi nunca. El 13% considera que no es fácil postularse al puesto, el 24% expresa que a veces mientras la diferencia considera que si es factible. En relación a la respuesta de aplicación el 33% considera que no esperó nada, el 28% casi nada, el 14% un poco mientras la diferencia considera que fue larga la espera.

Figura 11

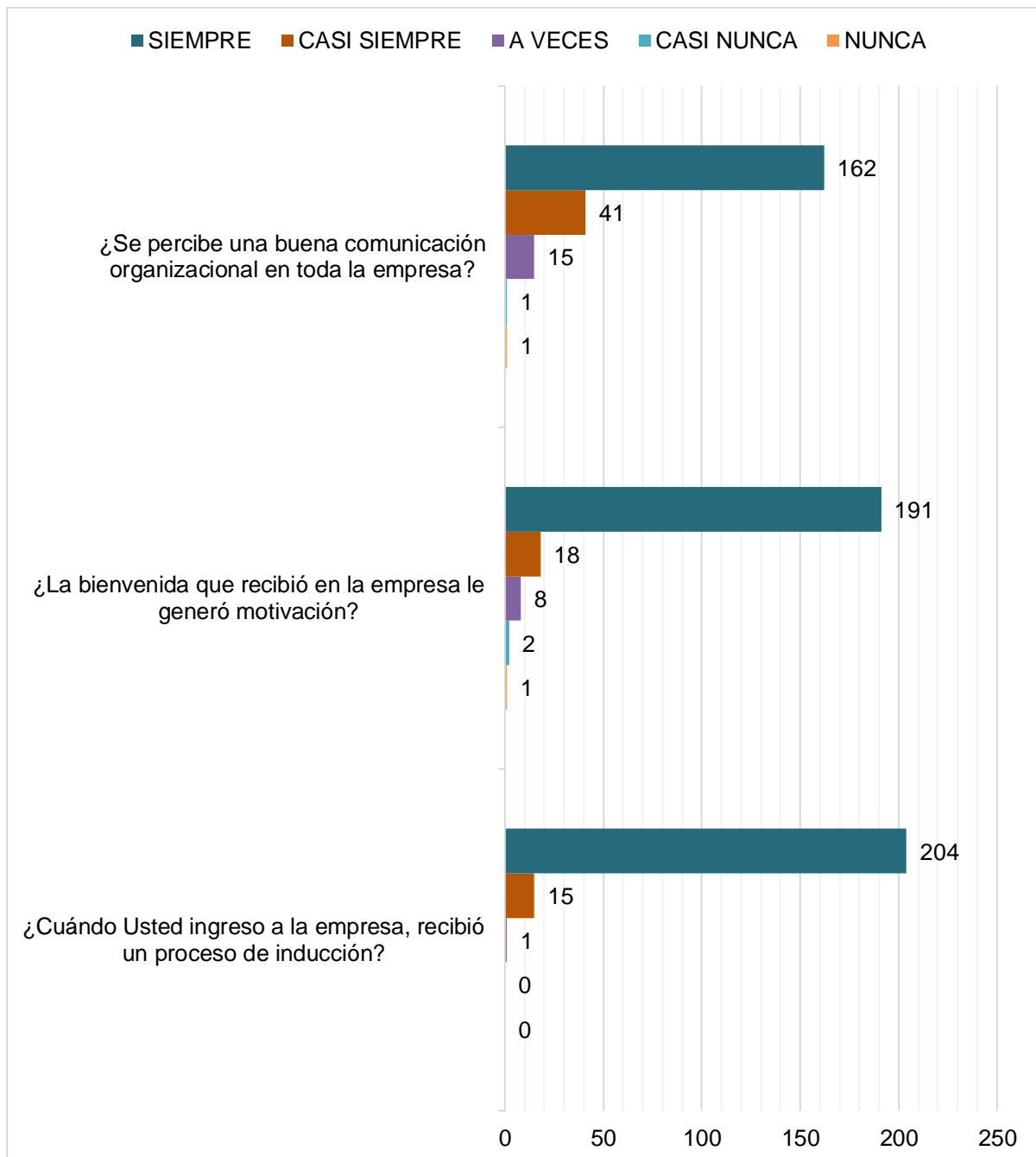
Selección de Talento Humano

**Interpretación:**

En el proceso de selección del talento humano un 76% siempre y un 20% casi siempre considera que generalmente las evaluaciones y entrevistas están acordes al puesto de trabajo, así mismo la mayoría que se aplican técnicas acordes para cubrir los puestos de trabajo.

Figura 12

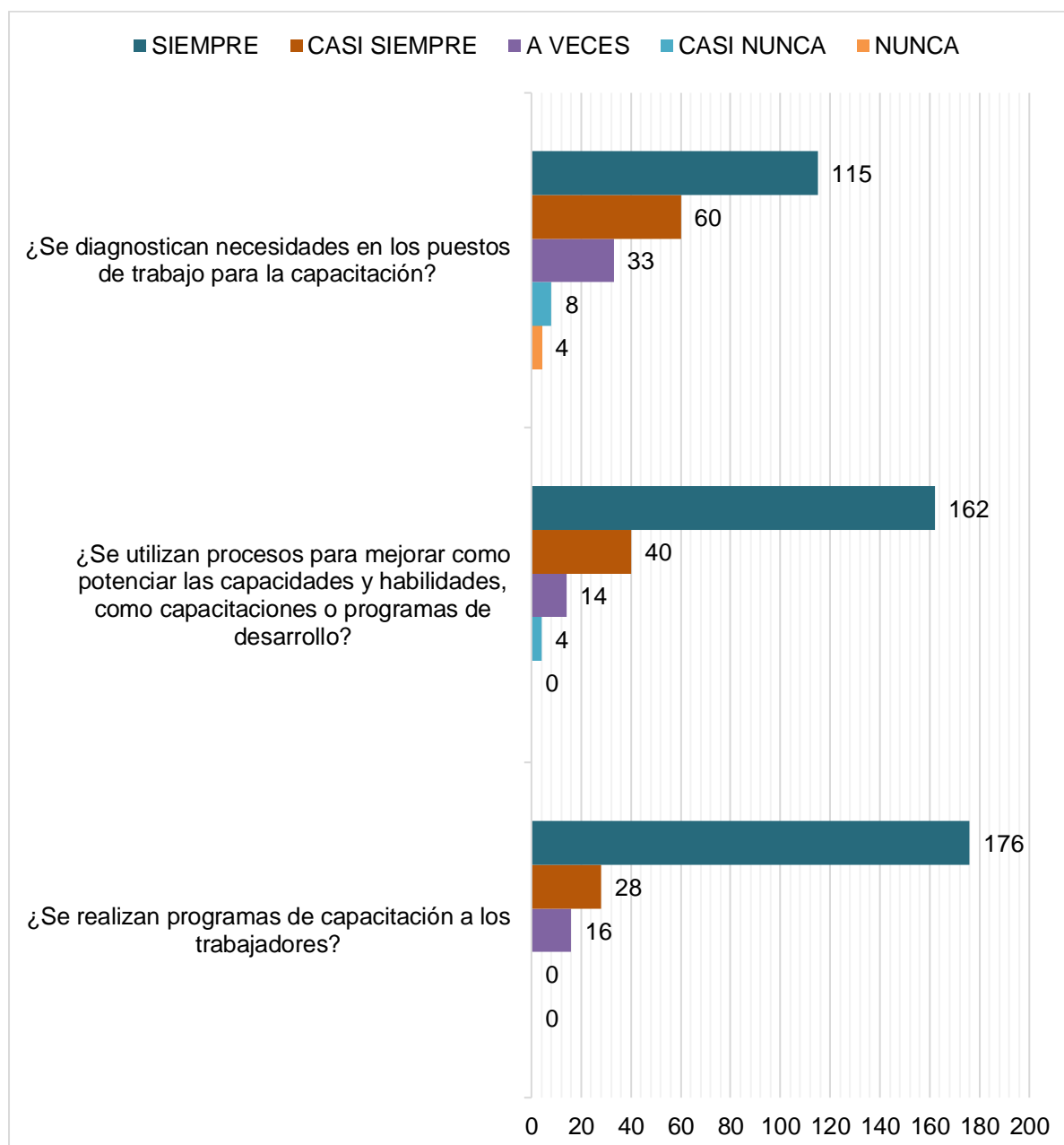
Incorporación del Talento Humano

**Interpretación:**

En el proceso de incorporación del talento humano el 93% considera que siempre y el 7% casi siempre recibió un proceso de inducción sintiéndose en su mayoría motivado a ingresar a la institución, de la misma forma se percibe en 74% que siempre se percibe una buena comunicación organizacional.

Figura 13

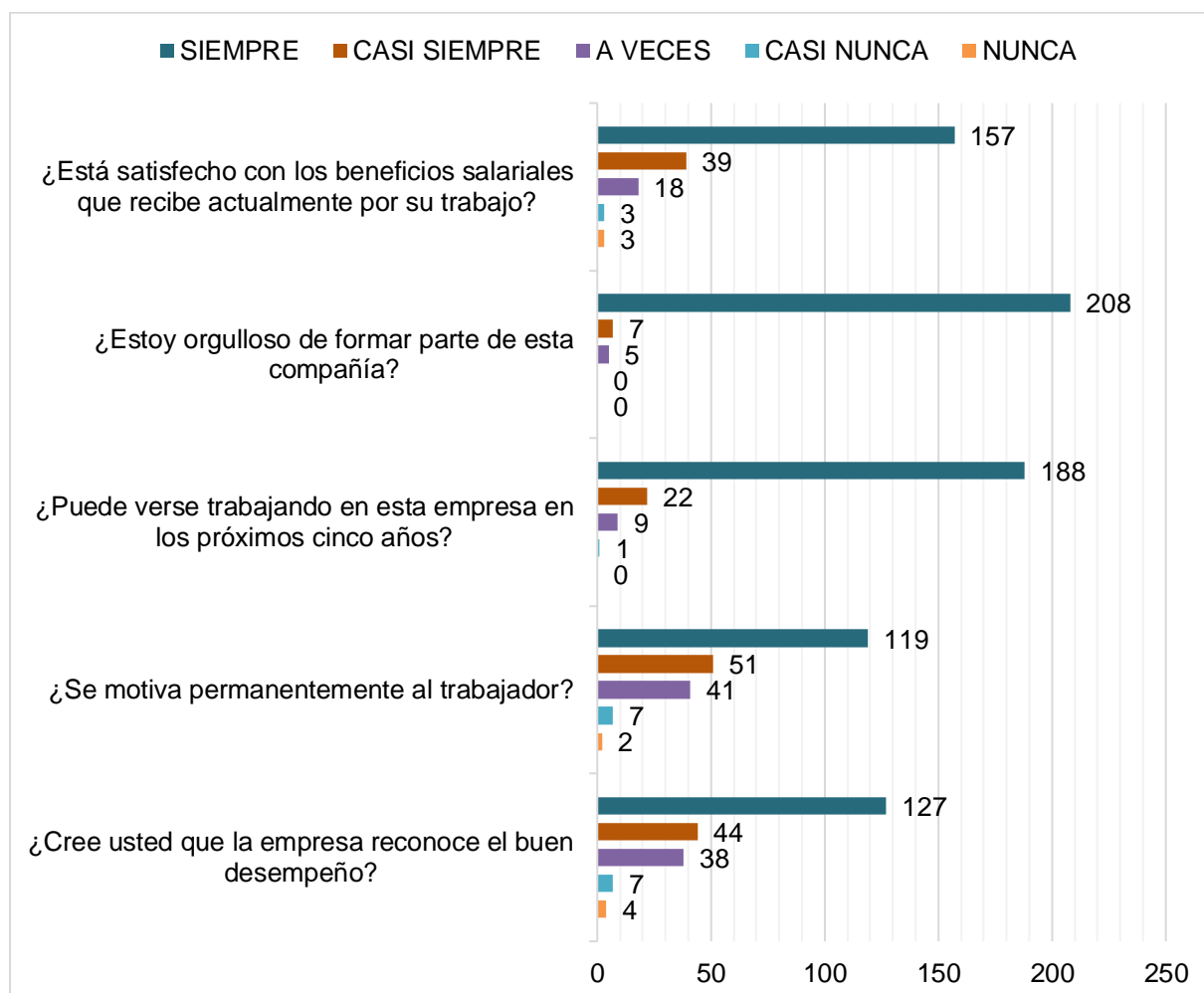
Capacitación del Talento Humano

**Interpretación:**

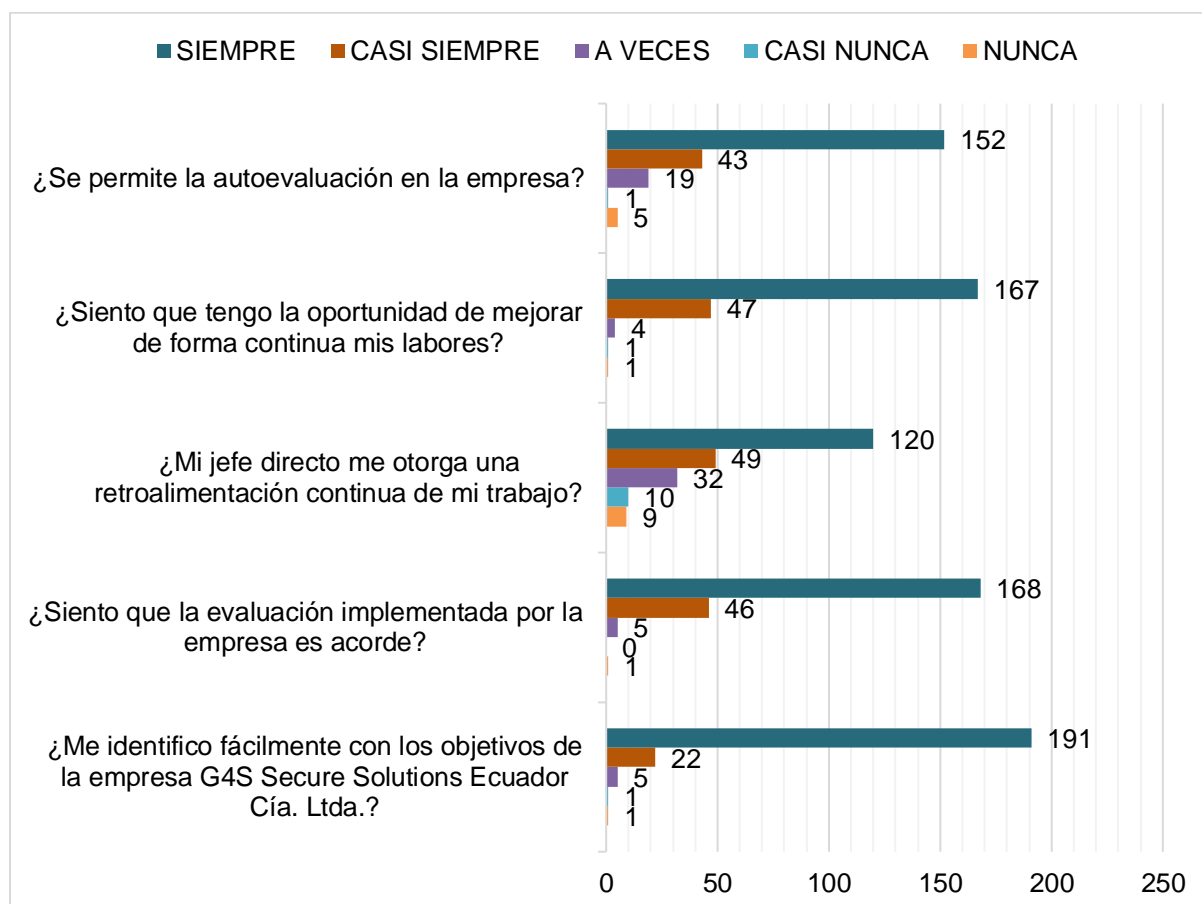
En el proceso de capacitación de talento humano el 80% considera que siempre se realizan programas de capacitación, el 74% siempre utilizan procesos para mejorar como potenciar las capacidades y habilidades para su desarrollo, el 18% casi siempre y el 6% a veces; además el 15% que a veces se diagnostican las necesidades de capacitación un 27% casi siempre y un 52% siempre.

Figura 14

Retención del Talento Humano

**Interpretación:**

En el proceso de retención del talento humano los datos recopilados de los 220 trabajadores expresaron que la respuesta de las 5 preguntas en esta dimensión está en el rango de a veces, casi siempre y siempre, en este sentido el 58% considera que la empresa reconoce el buen desempeño, un 20% dice que casi siempre, el 17% a veces, el 3% casi nunca y el 2% considera que nunca se reconoce el desempeño. El 54% considera que se motiva permanentemente al trabajador y el 23% casi siempre, la mayoría considera que se ven trabajando en la empresa en los próximos 5 años y además están orgullosos de formar parte de ellas y finalmente el 71% está siempre de acuerdo a los beneficios salariales que recibe, el 18% casi siempre.

Figura 15*Evaluación del desempeño***Interpretación:**

En el proceso de evaluación del desempeño el 87% de los empleados considera que se identifica con los objetivos, el 76% considera que la evaluación implementada por la empresa es acorde, el 55% dicen que siempre reciben alimentación y el 22% casi siempre; el 76% expresa que siempre tiene la oportunidad de mejorar y el 21% casi siempre; además el 69% expresa que siempre se permite la autoevaluación, el 20% considera que casi siempre y el 9% a veces.

Resumen del test

Una vez realizada la tabulación e interpretación de las preguntas elaboradas en el test se sintetizan en una tabla compilada entre el promedio del valor observado en relación con el valor esperado en cada una de las dimensiones analizadas:

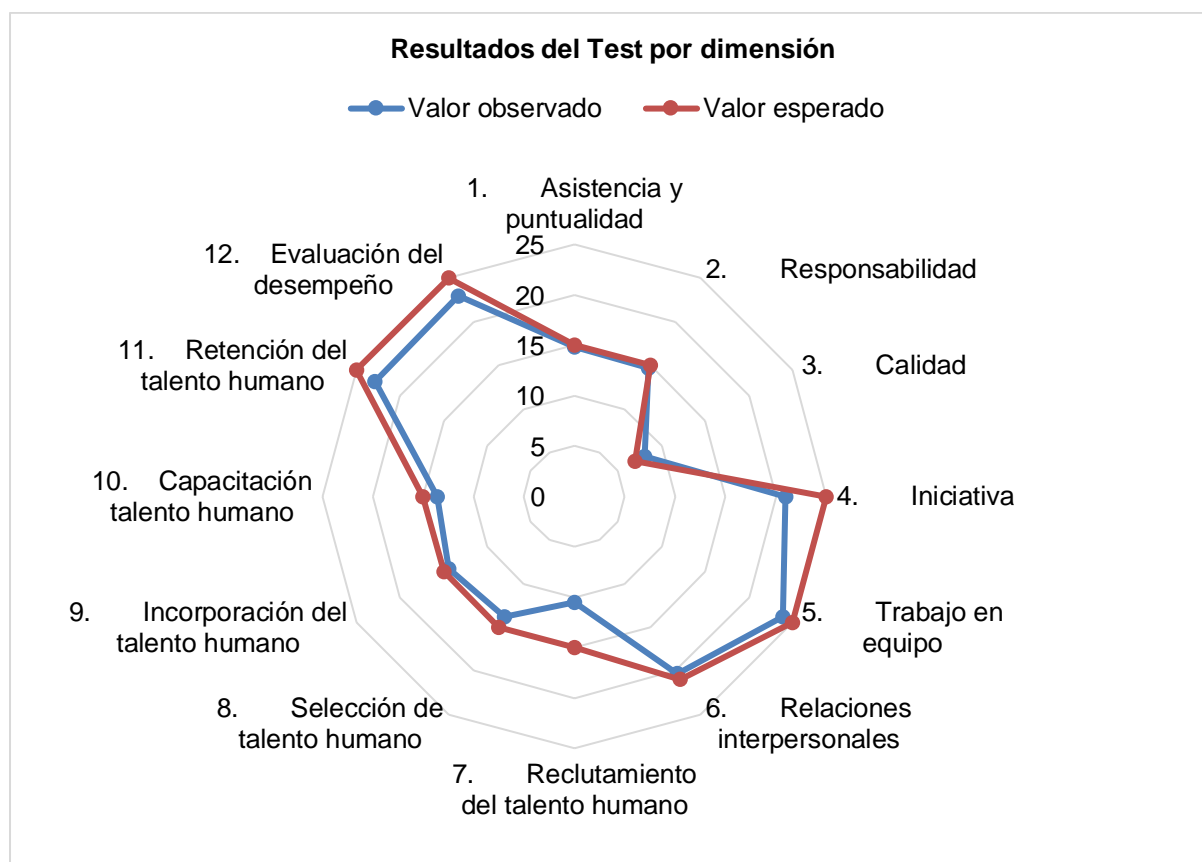
Tabla 5

Resultado del test

Dimensiones	Valor observado	Valor esperado
1. Asistencia y puntualidad	14,86	15
2. Responsabilidad	14,75	15
3. Calidad	8,01	7
4. Iniciativa	20,95	25
5. Trabajo en equipo	23,85	25
6. Relaciones interpersonales	20,34	21
7. Reclutamiento del talento humano	10,49	15
8. Selección de talento humano	13,85	15
9. Incorporación del talento humano	14,37	15
10. Capacitación talento humano	13,61	15
11. Retención del talento humano	22,84	25
12. Evaluación del desempeño	22,98	25

Figura 16

Resultado del test por dimensión



Interpretación:

Como se observa en la figura 13 las dimensiones que tienen menor puntaje son las de reclutamiento del talento humano con una calificación de 10,49/15 y la iniciativa con una calificación de 20,95/25, lo que concuerda con lo expresado en la entrevista por la analista de RR.HH. donde expresa que se debe optimizar el proceso de reclutamiento.

2.4.4. Análisis

Al realizar un análisis comparativo sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA, en el cantón Cuenca, Provincia del Azuay en el año 2022-2023, se obtuvo por medio de la entrevista y la encuesta lo siguiente por cada parámetro según lo expuesto en la metodología:

Reclutamiento del talento humano a cargo de la empresa CEFOSEG Cía. Ltda. quien realiza la búsqueda por medio de las redes sociales acorde al perfil requerido de la empresa, sin embargo, esta tiene una calificación de 10,49/15 debido a que los empleados consideran que no hay suficiente información en los anuncios, además por el nivel de especialidad requerido por la empresa no siempre es fácil su aplicación y el tiempo de espera también depende del mismo factor que según la analista de talento humano entrevistada se deben mejorar.

La selección del talento humano se realiza por medio de test psicológicos y pruebas poligráficas dependiendo del cargo, considerándose por los empleados un proceso adecuado de parte de la empresa y de los instrumentos empleados para el mismo; así mismo la incorporación del personal mediante la entrevista se determinó que se realiza acorde al perfil y por el nivel de especialización del cargo no se suele tener períodos de adaptación, sin embargo la mayoría de los empleados considera que recibió una inducción acorde y que en general con un 74% está de acuerdo en que la empresa tiene una buena comunicación.

Las capacitaciones están a cargo de la empresa CEFOSEG, quien realiza entrenamientos continuas siendo bien percibidas por la mayor parte de los empleados, sin embargo, hace falta una inducción más personalizada al momento de ingresar personal nuevo. En cuanto a la retención del personal su calificación es alta mediante la entrevista se

evidencia que se reconoce de forma personalizada los logros de los empleados con motivación continua no económica, además la empresa reconoce que por su ubicación existe una alta rotación debido a la migración, esto lo confirman la mayoría de los empleados evaluados mediante el test quienes dicen si se reconoce y motiva al trabajador, sin embargo existen pocos empleados pero no menos importantes que consideran que pueden ser mejor remunerados al igual que lo expresa la encargada de recursos humanos al decir que se deben regularizar los sueldos o crear incentivos en función al desempeño.

Según la entrevistada la evaluación de desempeño se realiza mediante la retroalimentación periódica con el apoyo de los supervisores, además se implementa sistemas de evaluación del personal por parte del departamento de RR.HH. de forma semestral lo que concuerda con la percepción de los empleados al sentirse en un 87% identificados con los objetivos, además siempre o casi siempre obtienen una retroalimentación de su superior inmediato y por ende consideran que se les permite una autoevaluación para garantizar una mejora continua en sus labores.

En cuanto a la percepción de los parámetros de clima laboral revisados en el test a los empleados se encontró que la puntualidad y responsabilidad son valores importantes que poseen los empleados de la empresa, además la calidad está enfocada en la satisfacción del cliente, sin embargo, para unos pocos empleados las tareas por su nivel de especialización se han convertido en monótonas y aunque se trata de no cometer errores, en ocasiones pueden suceder sobretodo en el personal nuevo.

El nivel de iniciativa también es un aspecto que presenta una calificación relativa de 20,95 / 25, al analizar las respuestas se pudo observar que se daba según el cargo, hay puestos en donde no se busca nuevas asignaciones, mientras que otros dijeron que sí, además, aunque muy pocos el personal nuevo no se siente identificado o con confianza para intervenir en la solución de dificultades concordando con el número de personas que no se sienten cómodas dando su criterio; aunque en su mayoría con un 97% consideren que existe un buen trabajo en equipo y un buen nivel de relaciones interpersonales.

Capítulo tres

Propuesta de acciones de gestión de talento humano y el desempeño laboral de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.

Mediante el análisis realizado en el capítulo anterior se puede determinar que es importante en la gestión del talento humano mejorar el proceso de reclutamiento y retención del personal, mientras en el desempeño se debe trabajar en mejorar la iniciativa y autonomía de los empleados; por lo cual en la presente propuesta se plantean acciones dentro del área de gestión del talento humano entre los subsistemas de provisión de recursos humanos en la planeación, reclutamiento y selección del personal al considerar que los tres van de la mano para asegurar una buena provisión; luego en el Subsistema de organización/ empleo de recursos humanos se puntualiza en la socialización organizacional, el diseño de puestos y la evaluación de desempeño en un giro de 360°, estos otros subprocesos aunque no presentaron alteraciones en el estudio, al estar de la mano con los demás se puntualizan acciones para buscar una mejora continua en el área de recursos humanos.

En el subsistema de retención de recursos humanos se toma como base el grado de motivación que requiere el personal para disminuir el nivel de rotación tomando como base a la pirámide de Maslow, finalmente de forma puntual se abordan acciones en el desarrollo del personal y en la auditoría del área de recursos humanos por considerar que las mismas tienen oportunidades de mejora continua para optimizar el proceso dentro de la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda.

Las acciones sugeridas en el presente capítulo responden a los procesos identificados por Chiavenato y Dessler abordados en el primer capítulo, dentro de la investigación se pudo determinar por medio de la entrevista la necesidad de focalizar acciones en la matriz de Cuenca de la empresa debido al alto índice de rotación y a la falta de autonomía existente en el subsistema de provisión de recursos humanos debido a que la encargada del área debe laborar de forma sinérgica con la matriz que hace el primer filtro y con la empresa CEFOSEG Cía. Ltda., quien provee gran parte del personal capacitado.

Por ende, la presente propuesta puntualiza acciones a realizarse en los diferentes subsistemas sin ánimo de interferir en las acciones actualmente realizadas por la empresa, más bien constituye una oportunidad de mejora continua a los procesos actualmente llevados por la empresa, se toma la decisión de puntualizar acciones en todos los subsistemas con la finalidad de complementar la gestión actual para una progreso continua en base a la información bibliográfica recopilada de diferentes autores, los datos obtenidos en la entrevista a la encargada del departamento en Cuenca y lo expresado mediante el test por los empleados.

3.1. Antecedentes

La presente propuesta toma como punto de partida los datos obtenidos en la investigación realizada, sin la intención de criticar la acción actual realizada por la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda., sino más bien cumplir con el objetivo de proponer acciones que permitan apoyar al área de recursos humanos de la empresa para garantizar una mejora continua en los puntos encontrados dentro del área. Los resultados obtenidos mediante la entrevista y el test comparativo aplicado a los empleados determinó que, aunque existen procesos dentro del ámbito del talento humano considerados acordes a las necesidades de personal de la empresa hay procesos que se deben mejorar como es el reclutamiento del personal por lo cual se deben ir construyendo competencias y procesos que permitan generar una mejora continua en el proceso realizado.

En los demás ámbitos las prácticas de gestión de talento humano de la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda. son plenamente aceptados por el personal tanto de gerencia y por los trabajadores, sin embargo, se evidencia inconvenientes en la iniciativa y productividad debido a la alta rotación evidenciando diferentes causales como son el proceso de selección, la falta de claridad en el anuncio publicado, el nivel de especialidad de algunos puestos, la alta migración en la población cercana a la empresa, entre otras; razón por la cual la presente propuesta se orienta en mejorar los procesos de Gestión de talento humano y mejorar la retención del personal.

La presente propuesta se justifica en las debilidades encontradas en el área de talento humano de la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda. por la necesidad de actualizar y mejorar los procesos de selección, por otra parte, esta propuesta abre pie para futuras investigaciones en la rama de la gestión del talento humano.

3.2. Gestión de Talento Humano

La presente propuesta pretende proponer acciones para una adecuada gestión del talento humano y mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa G4S. la misma que en la actualidad se maneja en conjunto con la empresa CEFOSEG para lo cual se proponen acciones en los siguientes subsistemas:

3.2.1. Subsistema de provisión de recursos humanos

Es el primer proceso de aprovisionamiento relacionado con el suministro de personas a la organización parte de la investigación del mercado para posteriormente definir políticas que aseguren el reclutamiento y selección del talento humano, como se observa en el marco institucional la empresa es una multinacional presente en varios países a nivel mundial y en Ecuador actualmente está en las 22 provincias donde se maneja la parte operativa.

3.2.1.1. Planeación de Recursos Humanos. La presente propuesta se centra en el mercado laboral de Cuenca, ciudad donde el incremento de la inseguridad que ha vivido el Ecuador en los últimos años se ha evidenciado en el aumento de requerimiento de protección privada para instituciones de diferentes sectores comerciales y gubernamentales, siendo una de las primeras razones en el incremento de personal operativo en el cargo de supervisores y guardias, otra de las razones encontradas en la investigación es el alto índice de migración que tiene la ciudad.

La elevada oferta de empleos y la elevada oferta de recursos humanos que tiene la empresa G4S genera una intensa interacción entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos debido a que en Ecuador mantiene una alianza estratégica desde el inicio de sus operaciones con la empresa CEFOSEG, la misma que fue creada para solventar las

necesidades de reclutamiento de personal para ofertar el servicio de seguridad a sus clientes de forma oportuna para lo cual se emplea la siguiente formula:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde A es la admisión de personal nuevo, D es la desvinculación de personal y PE el promedio de empleados contratados en el período de revisión. Al emplear esta fórmula de forma mensual la empresa podrá obtener una estadística de las fechas en donde se requiere mayor nivel de personal y anticipar el requerimiento de personal nuevo, de igual forma aplicar una entrevista de salida para conocer:

- Motivo de la separación.
- Opinión del empleado sobre el empleo, la empresa y las condiciones laborales.
- Nivel de satisfacción.
- Oportunidades de desarrollo.

Al tener una empresa afín CEFOSEG Cía. Ltda. encargada de la captación de nuevo personal el impacto de los costos se optimiza a aquellos legales por separación de personal; por ende, al tener un personal operativo en la sede Cuenca se propone implementar un modelo de planeación integrada, el mismo que considera los siguientes factores:

- Volumen planeado de producción, basado en la estadística del nivel de rotación de personal.
- Cambios tecnológicos en cuanto a los sistemas de seguridad y desarrollo tecnológico en monitoreo.
- Comportamiento de los clientes en relación a la oferta y demanda.
- Plan de carrera sustentado por el sistema de capacitación continua otorgado por CEFOSEG y la posibilidad de ascenso.

Con la finalidad de optimizar la planeación del talento humano se realiza un levantamiento de perfiles entrevistando al personal de cada área sobretodo del personal operativo mediante un cuestionario como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 6

Matriz de análisis de puestos de trabajo

ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO
Datos previos
Título del puesto
Fecha
Código del puesto
Departamento
Horario laboral _____ AM a _____ PM
Nombre del analista de puestos
Título del puesto de su jefe
Objetivo del puesto
Actividades que forman parte de las responsabilidades
Escolaridad:
Experiencia:
Ubicación del trabajo:
Condiciones ambientales:
Riesgos en el trabajo:
Equipo que debe utilizar:
Condiciones que le gustaría mejorar:

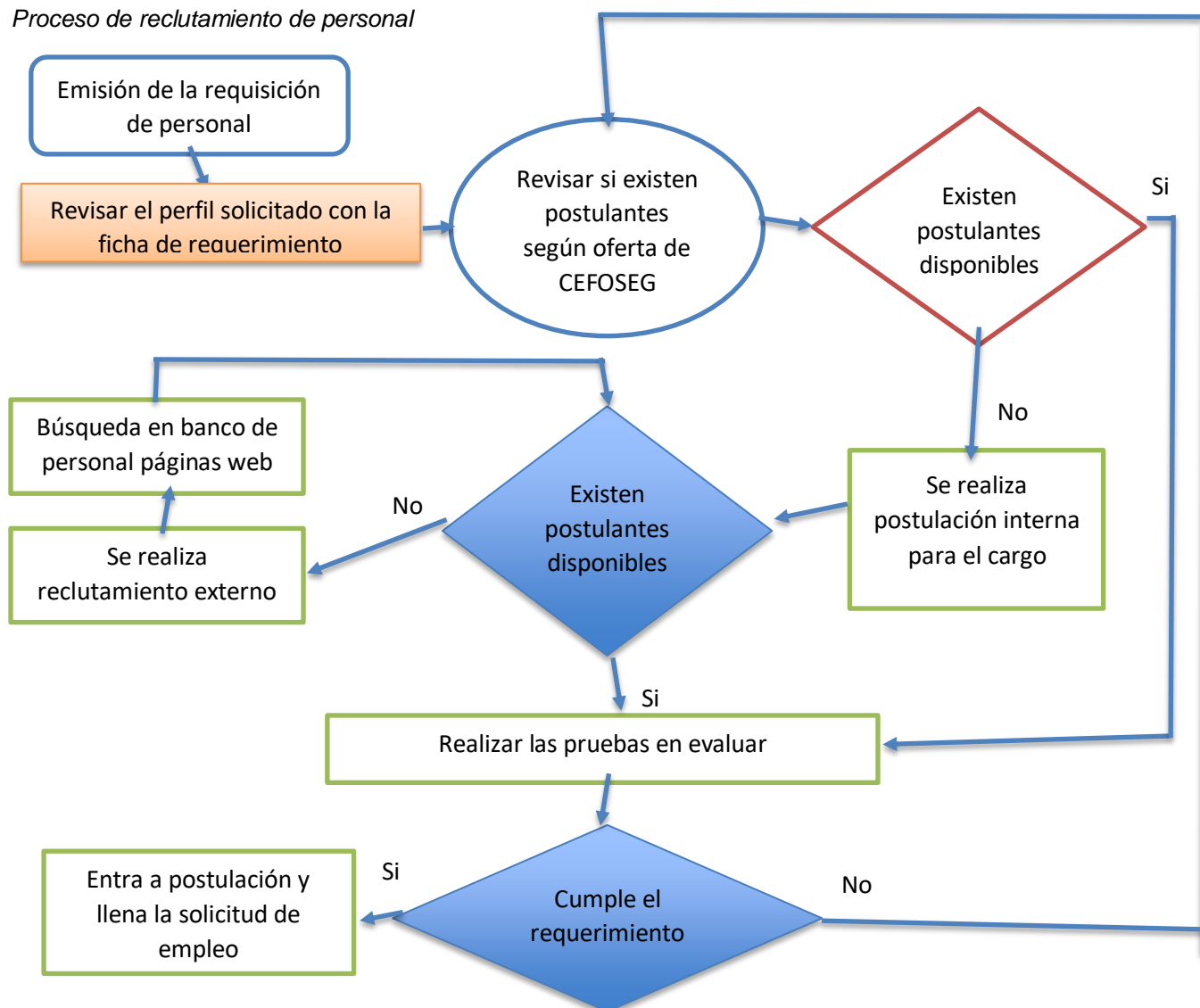


3.2.1.2. Reclutamiento. El presente proceso debe estar enfocado en priorizar la búsqueda del nuevo personal a añadir a la institución el mismo que va de la

mano con la necesidad del departamento, la misma que puede surgir por una renuncia o crecimiento estacional de la empresa, actualmente el proceso es tercerizado en primera fase por la empresa CEFOSEG (empresa de formación en seguridad privada) que realiza la selección en base a sus estudiantes, debido a las falencias encontrados en la fase de reclutamiento se plantea que se cambie el proceso donde la empresa también forme parte vivencial del proceso de reclutamiento del personal con los siguientes pasos:

Figura 17

Proceso de reclutamiento de personal




El primer paso para iniciar la búsqueda de personal es la emisión de la requisición, en este sentido la empresa actualmente empieza realizando la solicitud del personal por parte

del departamento solicitante, en este sentido la presente propuesta define la importancia de la creación de una ficha para el puesto de trabajo por las diferentes áreas, el mismo que debe tener la siguiente información de requisición de empleo:

Tabla 7

Matriz de requisición de empleo

REQUISICIÓN DE EMPLEO		
		
Datos de la requisición		
<ul style="list-style-type: none"> • De: Departamento _____ • División: • Fecha de emisión: • Causa de la requisición: 		
Datos de identificación del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Denominación: • Nivel: • Grupo Ocupacional: • Descripción del puesto: 		
Aspectos básicos	Aspectos legales	Descripción especial

La identificación del personal inicia por levantar el perfil de requerimiento de cada cargo con la finalidad de tener una base de datos previa para futuros requerimientos, de esta forma y debido a la alta rotación por factores externos como es la migración, la empresa contará con una base de datos de postulantes que puedan cubrir las vacantes de forma inmediata y oportuna para lo cual se realiza la suscripción en multitrabajos, además es importante identificar las áreas de alta rotación; de igual forma la empresa adjunta CEFOSEG al enviar postulantes se basaría en el perfil previamente enviado por la empresa.

Los medios de reclutamiento empleados son mixtos, teniendo la posibilidad de reclutamiento interna mediante promoción o ascenso en la parte administrativa con un plan

de carrera para subir a cargos medios y altos, el reclutamiento externo se realiza mediante la empresa CEFOSEG para el cargo de personal operativo, en este caso guardias de seguridad. La empresa CEFOSEG realiza instrucciones continuas para aspirantes a guardias de diferentes instituciones, contando con una amplia gama de personal capacitado en caso de requerimientos de la empresa G4S, sin embargo, en caso de no contar con personal se envía un requerimiento masivo por medios digitales y periódicos con el siguiente formato:

Figura 18

Formato de aplicación




Para el reclutamiento externo se emplean las vías de comunicación como el internet, poniendo el aviso en periódicos, páginas de empleo y grupos de redes sociales con la finalidad de optimizar el proceso se realizarán pruebas y bases de datos en páginas como Google empleo, Multitabajos, Jobomas, etc; este proceso solo se emplea en caso de que los perfiles solicitados no estén cubiertos en los planos de preparación habituales por la empresa CEFOSEG Cía. Ltda. para garantizar la optimización de tiempos en el proceso de reclutamiento.

3.2.1.3. Selección. La selección de personal es un proceso que consta de varias fases, en primera instancia se realiza la descripción y análisis de los puestos a emplear donde se consideran las actividades por realizarse y las responsabilidades, los estándares de desempeño y las especificaciones de las personas, datos que se evalúan por medio del curriculum vitae y que van en base al manual de funciones que posee la empresa con el siguiente formato:

Tabla 8

Matriz de solicitud de empleo

Solicitud de Empleo		
Datos personales		
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre: • C.I.: • Grupo Ocupacional: • Puesto al que postula: • Correo 		
Instrucción Formal	Experiencia Laboral	Competencias para el cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: • Título requerido: • Área de conocimiento: 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de experiencia: • Experiencia requerida: 	
Referencias	Conocimientos Previos	Otras Destrezas

Al ser empleado por CEFOSEG Cía. Ltda. una captadora de aspirante de forma continua el modelo aplicado es el de clasificación, posteriormente se realiza una serie de pruebas realizadas por el programa Evaluar donde los aspirantes ingresan el curriculum,

lleen información personal, hacen, evaluación psicométrica, test de personalidad, de inteligencia, conocimiento del cargo, entre otros con la finalidad de evaluar el perfil y las siguientes competencias:

Figura 19

Competencias esperadas



Una vez determinadas las competencias se emplea la priorización de las mismas mediante la siguiente matriz, según el cargo:

Tabla 9

Matriz de competencias

INSATISFACTORIO	E	E	E	E	E	E
MÍNIMO	D	D	D	D	D	D
ACEPTABLE	C	C	C	C	C	C
BUENO	B	B	B	B	B	B
ALTO	A	A	A	A	A	A
CALIFICACIÓN	Asistencia y puntualidad	Calidad	Iniciativa	Responsabilidad	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales

Nota. Escala de priorización adaptada para el cargo de guardias de seguridad.

La valoración realizada se revisa bajo el siguiente esquema, donde el postulante debe pasar el 75% para ser considerado a la siguiente etapa:

Tabla 10

Puntuación de pruebas

Pruebas	Puntuación %
Curriculum	20%
Evaluación psicométrica	15%
Test de personalidad	10%
Test de inteligencia	15%
Conocimiento del cargo	30%
Verificación de documentación previa	10%
Total:	100%

Una vez revisadas las puntuaciones los más opcionados son llamados a una entrevista con el gerente de área para evaluar conocimiento específico sobre el cargo y finalmente se realiza la entrevista con talento humano para legalizar la contratación.

3.2.2. Subsistema de organización/ empleo de recursos humanos

Este proceso se lleva a cabo una vez contratado el nuevo personal con la finalidad de garantizar su inclusión en el entorno laboral.

3.2.2.1. Socialización organizacional. Este subsistema procede una vez contratado el nuevo personal, el mismo que tiene un proceso de socialización interno por parte del departamento de talento humano y externo por parte de la empresa CEFOSEG Cía. Ltda. con una fase de inducción de 15 días:

Habilidades para el cargo

Objetivo:

Capacitar al personal en campo sobre sus funciones a realizarse en su puesto de trabajo.

Responsables:

Todo el personal de mandos medios.

Dirigido a:

Empleados nuevos en fase de inducción.

Metodología:

Se realiza un acompañamiento vivencial de prueba y error, permitiéndole al nuevo empleado ejecutar las funciones que debe realizar para llevar con éxito sus labores donde se revisará la siguiente información:

Tabla 11*Actividades*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Socialización de las tareas en campo	Jefe directo
Capacitación de los principios de G4S Security y aspectos legales	CEFOSEG
Indicación de la misión y la visión de la empresa y la cultura organizacional.	Todos los miembros de la empresa.

3.2.2.2. Diseño de puestos. El diseño de puestos de trabajo va de la mano

en la parte operativa sigue un modelo situacional debido a que la empresa es proveedora de talento humano capacitado para otras empresas que demandan seguridad en las diferentes áreas adaptado a un mercado cambiante y a diferentes situaciones del entorno, la descripción y análisis de puestos se basa en el manual de funciones que posee la institución, la misma que se va adaptando a la normativa individual de las empresas solicitantes con la finalidad de:

- Delimitar el mercado de mano de obra por medio de los estudiantes y postulantes que participan de forma continua en la base de datos de CEFOSEG Cía. Ltda.
- Determinar el perfil de cada cargo para en base a ello realizar las pruebas y exámenes pertinentes.
- Delimitar los niveles salariales en base a la industria y al nivel de riesgo de la empresa solicitante.

- Implementar simuladores para delimitar el nivel de accionar y autonomía en situaciones de alto riesgo con lo que se delimitan los aspectos del análisis de puestos.
- Crear círculos de calidad para que los miembros de diferentes equipos que laboran en distintas instituciones puedan compartir mediante la observación, cuestionarios, entrevistas y conversatorios su experiencia para concientizar en la importancia de su labor, la identificación individual de cada cargo y recibir retroalimentación continua para mejorar en sus labores diarias considerando que el cargo que ejecutan posee responsabilidades básicas (delimitadas en el manual de funciones de la empresa) y socializadas en las capacitaciones, pero también hay una serie de responsabilidades adicionales que solo otorga la experiencia y que permiten dinamizar la organización.

Los requisitos más relevantes para los cargos operativos están en el nivel psicológico de los aspirantes y en la adaptabilidad a condiciones de trabajo donde se puede poner en riesgo la vida, además de las condiciones climáticas a las que se está expuesto por la labor ejercida muchas veces en las puertas de las instituciones contratantes, la presente ficha se convierte en una guía tanto para el empleado como para el supervisor:

Tabla 12

Descripción y análisis del puesto

Descripción y análisis del puesto	
Título:	
División:	
Descripción genérica:	
Descripción del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: • Título requerido: • Área de conocimiento: 	
Análisis de Puestos	
Requisitos intelectuales	Escolaridad: Experiencia: Aptitudes:
Requisitos físicos	Esfuerzo físico: Complexión física:



Requisitos psicológicos	Salud mental:
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal: Por seguro a terceros: Por información confidencial:
Condiciones de trabajo	Ambiente: Riesgos de trabajo

3.2.2.3. Evaluación del desempeño. La evaluación de desempeño en este caso se realiza en un proceso de 360° donde se emplea una evaluación circular donde son calificados por los clientes directos (empresas que solicitan el servicio) e indirectos (clientes de estas empresas) el departamento de recursos humanos, los compañeros como se muestra en la siguiente figura:

Figura 20

Evaluación de 360°



En este sentido los métodos empleados para la evaluación del desempeño son el método de escala gráfica donde se manejan indicadores como: el cumplimiento de las jornadas, días laborados, nivel de producción, satisfacción del cliente, conocimiento del

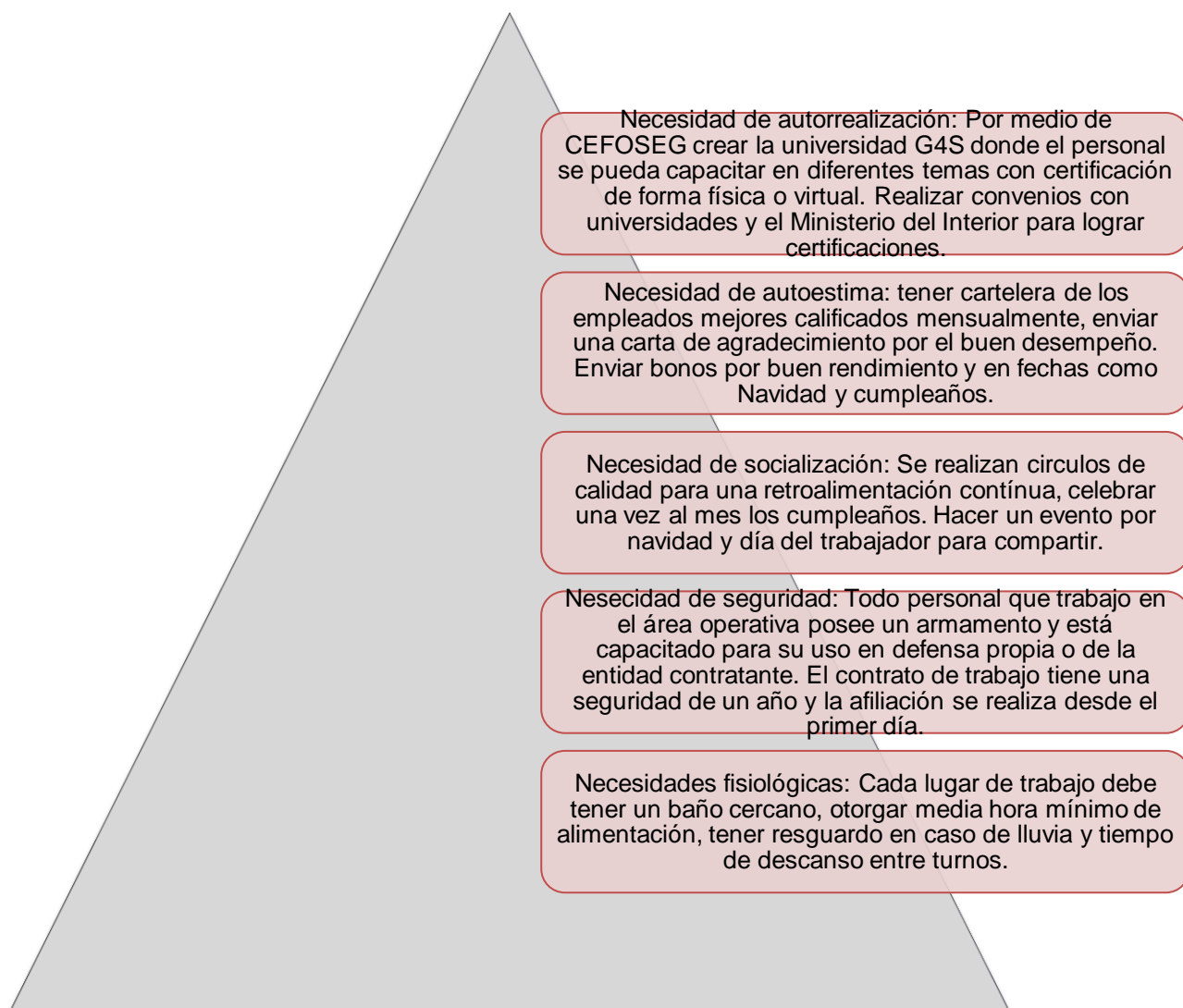
trabajo, entre otros. Además, por el tipo de trabajo se emplea el método de incidentes críticos en función del accionar en diferentes situaciones en especial en los cargos de riesgo.

3.2.3. Subsistema de retención de recursos humanos

En este subsistema se pretende mejorar la rotación de personal haciendo que G4S sea una empresa óptima para trabajar, actualmente el sueldo que se oferta a los empleados va acorde al mercado laboral y en equidad a las horas trabajadas con una jerarquización de puesto y bonificaciones por tiempo laborado sin embargo al ser una labor de alto riesgos se debe cuidar las bonificaciones no monetarias para lo cual se puede implementar la teoría de motivación de Maslow en función de las necesidades básicas con las siguientes acciones:

Figura 21

Acciones de Motivación según la pirámide de necesidades de Maslow



3.2.4. Subsistema de desarrollo de personas

La presente propuesta tiene la finalidad de realizar lineamientos para crear un programa de capacitaciones dual entre la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda. y la empresa de formación en seguridad privada CEFOSEG Cía. Ltda. con el fin de generar planes anuales en base a las necesidades encontradas en los empleados considerando que en las profesiones de seguridad que se desempeñan en la empresa son importantes tanto la formación cognitiva como la formación conductual.

Actualmente la empresa reconoce la importancia de tener un personal altamente capacitado por lo cual mantiene un convenio de capacitación continua con la empresa CEFOSEG Cía. Ltda. considerando la capacitación como una inversión, sin embargo, al existir una alta rotación de personal, también se tiene fuga de cerebros – además actualmente las capacitaciones son en base a la oferta de la empresa de capacitaciones y no a las necesidades de la empresa de seguridad, por lo cual se debe considerar el diseño de puestos para ir actualizando la oferta de capacitación en base a las necesidades laborales en destrezas cognitivas, técnicas y comportamentales que se pretenden evidenciar en el desempeño laboral.

Objetivo:

Mejorar las capacidades cognitivas y conductuales de los empleados mediante un plan de capacitación en alianza con la empresa CEFOSEG Cía. Ltda.

Responsables:

Departamento de recursos humanos.

Empresa CEFOSEG Cía. Ltda.

Dirigido a:

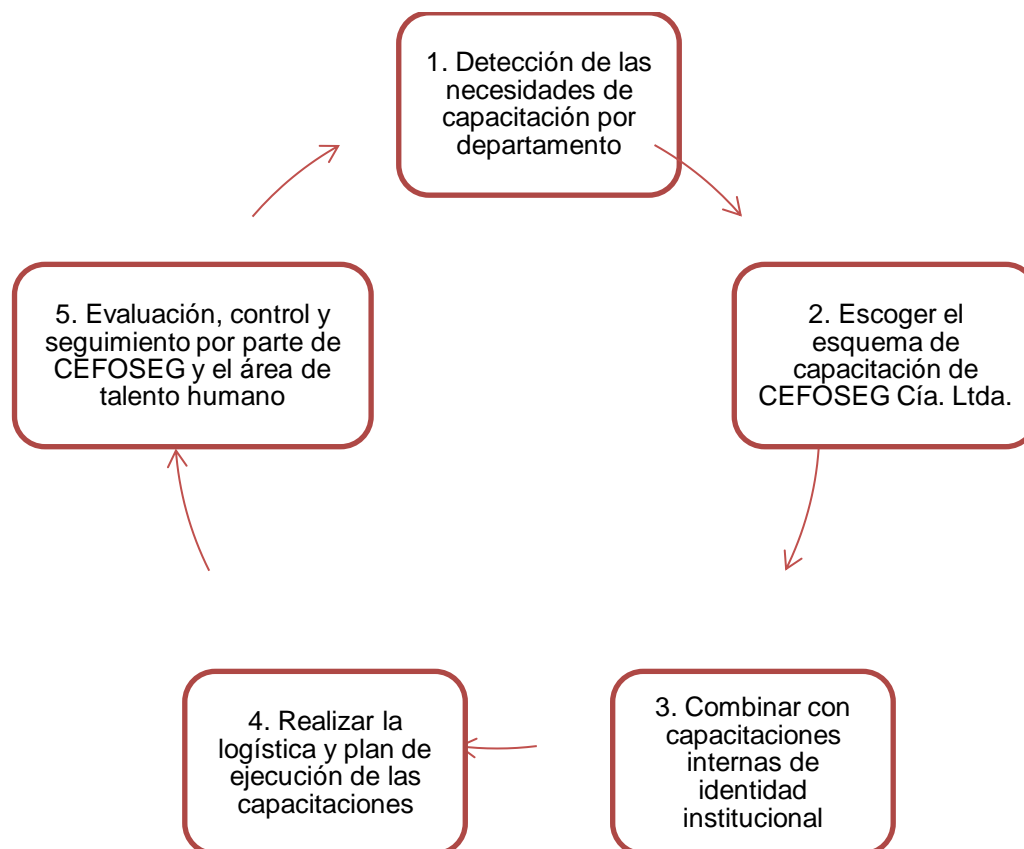
Todo el personal

Metodología:

Se realiza un plan de capacitación anual de acuerdo a los requerimientos de la empresa, sus necesidades, la detección de oportunidades de crecimiento, entre otros para lo cual se realiza lo siguiente:

Figura 22

Proceso de capacitación



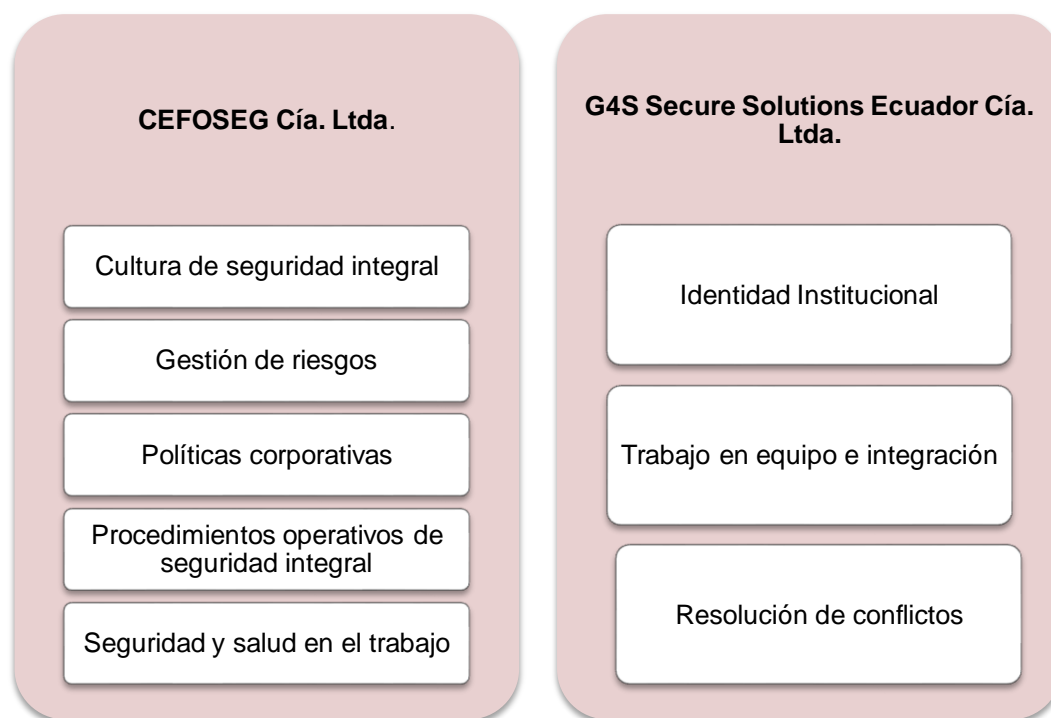
En la primera fase se detectan los requerimientos de capacitaciones en función de las debilidades y de los requerimientos para potenciar las fortalezas de la empresa ante un entorno de oportunidades con la finalidad de garantizar un plan de carrera para el talento humano que forma parte de la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda., para la detección de necesidades se empleará:

- Cuestionarios a empleados.
- Test de conocimiento
- Evaluaciones de desempeño
- Estadísticas de satisfacción de calificación de clientes
- Mesas de calidad en conversatorios con líderes de diferentes áreas.

Posteriormente se planifican las capacitaciones que se realizan por parte de la empresa CEFOSEG Cía. Ltda. y aquellas que debe realizar de forma interna la empresa siguiendo con el esquema de la siguiente oferta:

Figura 23

Oferta de capacitación



En relación a la logística existe un porcentaje de cumplimiento en el aula del 80% la misma que dependiendo de la temática del curso se realizará de forma virtual o presencial, de igual forma al ser un plan de Carrera existen temáticas orientadas al ámbito legal y técnico, mismas que dependiendo del cargo se consideran de carácter obligatorio, el cronograma de capacitación se planifica en torno a los grupos de trabajo en el caso de presencial y las aulas virtuales tienen períodos de tiempo libres para que el empleado realice los mismos libremente en función de su disponibilidad horaria.

Este proceso de entrenamiento tiene una fase de seguimiento y evaluación de las mismas, calificaciones cuantitativas otorgadas por las notas obtenidas en las pruebas formativas implementadas por CEFOSEG Cía. Ltda. para evaluar conocimiento y habilidades adquiridas y cualitativas evidenciadas en el campo de trabajo por el incremento de

competencias como seguridad en sí mismos, iniciativa, trabajo en equipo, responsabilidad y conciencia de la importancia de su trabajo para finalmente contribuir con el proceso de evaluación de desempeño en el ámbito laboral.

Este subsistema no solo garantiza el desarrollo personal de cada individuo, sino también el desarrollo organizacional, por lo cual se plantea que, aunque CEFOSEG Cía. Ltda. realiza una capacitación continua reglamentada por la institución también se pueda realizar el convenio con universidades y el Ministerio del Interior para incrementar una serie de certificaciones que potencialicen la capacidad y habilidades de los miembros de la empresa.

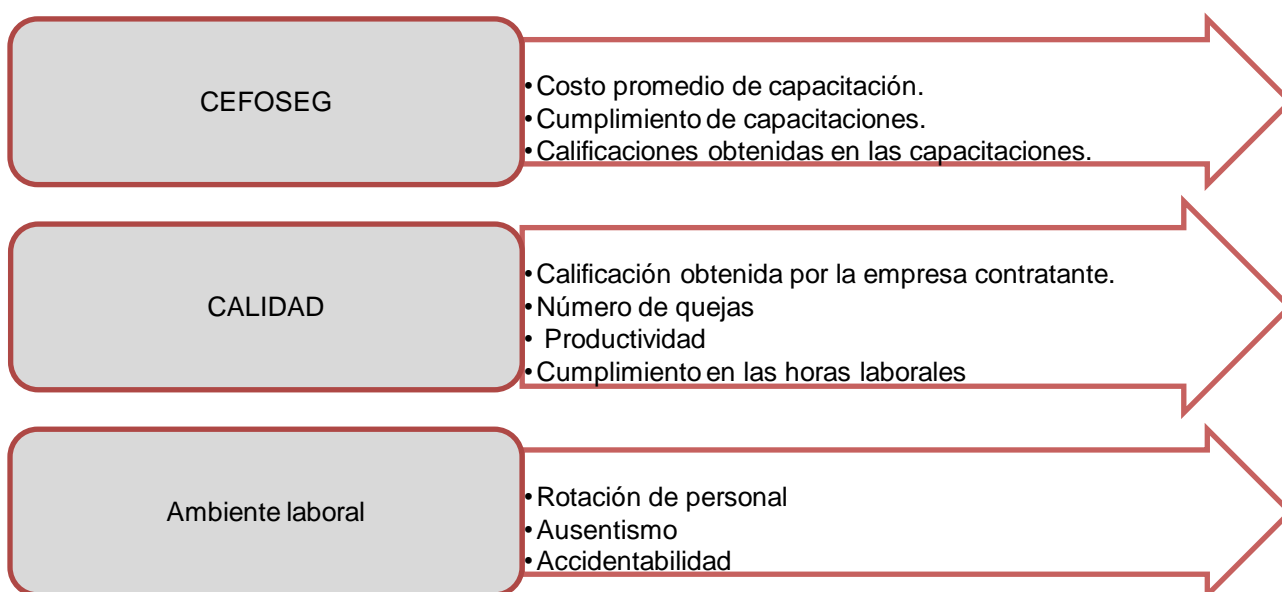
3.2.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos

Este subsistema permite revisar la información que se manipula en el área de recursos humanos asumiendo la responsabilidad en la gestión del talento que se tiene tanto en la parte administrativa como en la parte operativa.

3.2.5.1. Controles. Los controles implementados por el área de recursos humanos van de la mano con la ejecución de indicadores que permiten evaluar el desempeño y la efectividad de las acciones realizadas tanto por el área, como por la empresa de capacitaciones CEFOSEG Cía. Ltda. por lo cual se plantean los siguientes:

Figura 24

Oferta de capacitación



3.2.5.2. Banco de datos y Sistemas de información. El sistema de información va de la mano con las medidas que debe tomar el departamento para garantizar una buena gestión para los cual se recomienda la obtención de datos por las siguientes fuentes externas:

- Estadísticas de migración proveída por el INEC
- Estadística de seguridad otorgada por el Ministerio del Interior.
- Estadística de demanda de guardias de seguridad en el sector.
- Estadística de volumen de estudiantes captados por CEFOSEG Cía. Ltda.

A nivel interno la información se obtiene por el nivel de cumplimiento y la evaluación de desempeño mensual que se realiza en un giro de 360°para tomar acciones en el departamento y emitir como salida: informes que permitirán la toma de decisiones.

Conclusiones

Una vez culminado el presente trabajo de investigación, se procede a redactar las conclusiones en base a los objetivos propuestos:

Se concluye que la gestión del talento humano de las empresas constituye un pilar importante para garantizar el aprovisionamiento de las personas adecuadas para un cargo mediante el reclutamiento interno y externo, la implementación de sistemas de selección, el mantenimiento por medio de una motivación adecuada y finalmente la evaluación por medio de herramientas y técnicas que permitan una retroalimentación continua; además la revisión bibliográfica permitió delimitar cuales son los subsistemas que debe considerar el área de talento humano, la misma que va desde la provisión del recurso humano, la organización del empleo, la retención del recurso humano, el desarrollo de personas y finalmente la auditoría de recursos humanos, siendo la evaluación de desempeño parte fundamental del desarrollo del personal dentro de la organización.

Se concluye que la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA, en el cantón Cuenca, Provincia del Azuay en el año 2022-2023, tiene problemas en el proceso de reclutamiento y retención del personal por factores internos como la falta de información y factores externos como la migración lo que lleva a una alta rotación, de igual forma se identificaron oportunidades de mejora en la relación existente entre el departamento de talento humano y la empresa CEFOSEG para incentivar el nivel de iniciativa de los colaboradores de la empresa y acciones que incentiven el nivel de retención del talento humano.

Se concluye que es necesario realizar diferentes acciones y matrices que pueden optimizar la gestión de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores considerando que la mayor parte del personal se concentra en el área operativa, es decir son guardias de seguridad y que a su vez constituyen la relación existente entre la empresa y el servicio al cliente, debido a que dentro de la oferta se encuentra el personal capacitado en el área de seguridad, la propuesta emite acciones puntuales en cada uno de los subsistemas para mejorar la gestión actualmente realizada por la empresa.

Recomendaciones

Una vez culminado el presente trabajo de investigación, se procede a redactar las recomendaciones acordes a los objetivos planteados.

Se recomienda mantener una actualización continua en la parte administrativa que permita implementar acciones acordes a las innovaciones teóricas y metodológicas que se van dando día a día en un contexto globalizado y con innovaciones tecnológicas, siendo una oportunidad para futuras investigaciones.

Se recomienda mantener una retroalimentación continua y generar círculos de calidad que ayuden a obtener información primaria para una mejora continua en los procesos, sistemas y capacitaciones que brinda la empresa, además de verificar que el nivel de compensación este acorde al cargo requerido y al nivel de responsabilidad y riesgo asumido, sobretodo en la parte operativa.

Se recomienda implementar los procesos de gestión de talento humano paso a paso para garantizar un mejor servicio al cliente, en este sentido se debe cuidar la relación existente entre la empresa y CEFOSEG; además de analizar factores adicionales a nivel psicológico y de entorno que permita prever una futura migración del empleado, además de considerar entre otros factores la motivación que se debe dar a los empleados de la empresa mediante la implementación de la pirámide de Maslow expuesta en la propuesta del presente trabajo de investigación con la finalidad de disminuir la alta rotación de personal y generar un nivel de fidelidad de los empleados de la empresa, sobretodo en el nivel operativo.

A futuro se recomienda implementar la evaluación de desempeño con una retroalimentación continua para mejorar, optimizar y crear nuevos procesos que garanticen el buen clima laboral y la adaptación de la misma ante un mercado cambiante en ámbitos de seguridad, sociales, económicos y tecnológicos para de esta manera también garantizar el crecimiento de la empresa y la satisfacción de los clientes al contar con personal altamente calificado.

Referencias

- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Araujo, M., & Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*.
- Arismendy Morales, M., & Santis Aguas, E. (2011). Clima organizacional y desempeño laboral una reflexión cualitativa, en las universidades del departamento de la guajira. *Panorama Económico.*, 163-176.
- Armijos M., F., Bermúdez B., A., & Mora S., N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 163-170.
- Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Guárico, México: Editorial APUNESR.
- Benavides, R., Beltrán, M., Vergara, A., & Pérez, O. (2014). *Administración*. México: McGraw-Hil.
- Benavides, T. (2016). *Gestión de Talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa ICAPAR de la ciudad de Machala*. Machala: UTMACH.
- Bohórquez, P. (2007). *Organización y Comportamiento*. España: ArtGerus.
- Borzenillo, V., Mirabal, A., & Barrios, R. (2015). Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruente. *Compendium*, 5-20.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational*, 687-732.
- Cárdenas, C. J., & Quimbita, E. F. (03 de 2017). *Análisis, diseño y construcción de un prototipo de una red social orientada a la seguridad para la empresa CEFOSEG*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14123/1/UPS%20-%20ST003091.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión de Talento Humano*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Constitución. (2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Cuesta, S. A., & Valencia, R. M. (2014). *Indicadores gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dessler, G., & Varela , R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall Pearson.
- Fleitas, S. (2013). La gestión del talento humano y del conocimiento. *revista Latinoamericana de Psicología*, 157-160.
- G4S Security. (2023). *G4S limited*. Obtenido de <https://www.g4s.com/es-ec>
- Galindo Tello, Z. P. (02 de 2015). *Medición y evaluación en comunicación en la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda*. Obtenido de https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12582/1/Galindo_Tello_Zoila_Patricia.pdf

- García, T. J. (2007). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- González, L. (2006). *Métodos de evaluación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Johnston, M. W., Marshall, G. W., Ford, N. M., Walker, O. C., & Churchill, G. A. (2009). *Administración de ventas*. México: McGraw-Hill.
- Lominé, L., Muchena, M., & Pierce, R. (2014). *Business Management*. OXFORD.
- Martínez, A., Vega, N., Pintado, N., & Guzmán, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 740 - 760.
- Milkovich, M., & Boudra, K. (1994). *Características del Desempeño Laboral*. Madrid: VCU.
- Montalban, Y. P. (2016). "Desempeño Laboral de los trabajadores y la satisfacción del cliente del gimnasio Life SPA and Fitnee S.R.L. Piura-2016". Piura, Perú: Universidad Nacional de Piura, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Nash, H. (1989). *El valor de la recompensa esperada*. Madrid: Ingenieros.
- Pardo M., L. (2013). Gestión del talento humano. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y estudios gerenciales AC (RCIEG)*, 60 - 71.
- Ríos Manríquez, M., López Salazar, A., & López Mateo, C. (2015). Ética y calidad laboral: impacto en el desempeño empresarial. *Un estudio empírico. HOLOS*, 308-320.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2012). *Gestión de perfiles de cargos*. Venezuela: Venezolana de Gerencia (RVG), 660675.
- Serrano, J. F. (2016). *La Gestión del Talento Humano de la empresa, G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA. y su incidencia en el rendimiento del personal durante el período 2012-2013*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Stoner, J. (1994). "Administración". Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Toro, L. (2008). *La gestión y direccionamiento del clima organizacional en la clínica las vegas y su impacto en servicios, calidad y logro de resultados estratégicos*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Villagómez Salgado, M., & Báez Hernández, A. (2015). La Administración: El talento humano en relación con la formación científico tecnológica. *Revista Publicando*, 122-131.

Apéndice
Apéndice A
ENTREVISTA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
APLICADO A DIRECTIVOS
G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CÍA. LTDA.

Datos personales:

- Nombre:
- Género:
- Cargo:
- Edad:
- Tiempo de permanencia en la empresa:

Reclutamiento del talento humano:

1. ¿La búsqueda de personal se realiza de forma interna o externa y Cuales son los medios empleados?
2. ¿Cuáles son los parámetros utilizados para abrir un requerimiento de talento humano dentro de la empresa?
3. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se maneja dentro de la empresa?

Selección del talento humano

4. ¿Qué tipo de pruebas se implementan para realizar la selección de personal?
5. ¿Quién tiene el poder de decisión para la contratación del nuevo personal?
6. ¿Cuáles son los parámetros que se emplean para seleccionar al nuevo personal?

Incorporación del talento humano

7. ¿Considera que los procesos implementados por el área de talento humano se realizan en forma y en tiempo óptimos para el cumplimiento de metas?
8. ¿Las funciones y responsabilidades de cada cargo se encuentran bien delimitadas mediante un manual?
9. ¿Se considera un período de adaptación para los nuevos empleados, en qué consiste?

Capacitación del talento humano

10. ¿Se utilizan procesos para potenciar las capacidades y habilidades, como capacitaciones o programas de desarrollo?
11. ¿Existen programas de capacitaciones continuas que aplique la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CÍA. LTDA.?

12. ¿Hay algún tipo de convenio con empresas de capacitación o universidades para garantizar el aprendizaje continuo de los empleados?

Retención del talento humano

13. ¿Considera que la empresa implementa programas de motivación económica o no económica para sus empleados, detalle cuáles son?
14. ¿Qué importancia se da a la iniciativa de los empleados ante la solución de conflictos?
15. ¿Cómo ha sido la rotación de personal de la empresa en los últimos años?
16. ¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa?
17. ¿Cómo se manejan los conflictos dentro de la empresa?

Evaluación del desempeño

18. ¿Se otorga una retroalimentación continua del trabajo periódicamente a los empleados?
19. ¿La empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CÍA. LTDA. Implementa sistemas de evaluación del personal, con que periodicidad se implementa?
20. ¿Si tuviera poder de decisión, que cambios realizaría para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CÍA. LTDA.?

Apéndice B
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y TALENTO
HUMANO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR
CÍA. LTDA.

Estimado servidor(a):

El presente cuestionario es anónimo y forma parte de un trabajo de investigación académica, cuya finalidad es la obtención de información, sobre la opinión que tiene usted sobre el desempeño laboral y la gestión de talento de la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda.; como producto de su experiencia en la compañía. La información es completamente confidencial y reservada. Por favor, responda con sinceridad.

Instrucción: para dar respuesta a los ítems que se detallan a continuación tenga en cuenta que se utiliza una escala likert en donde 1. Nunca y 5. Siempre.

Nunca: 1 Casi nunca: 2 A veces: 3 Casi siempre: 4 Siempre: 5

AREA DE DESEMPEÑO O GESTION	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	1	2	3	4	5
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD					
¿Con que frecuencia llega usted con puntualidad a su trabajo?					
¿Cumple con su horario de trabajo?					
¿Es importante para usted ser puntual?					
RESPONSABILIDAD					
¿Cumple con las funciones asignadas dentro de su jornada de trabajo?					
¿Se esfuerza más si la tarea asignada o situación lo requiere?					
¿Realiza sus tareas o actividades con dedicación?					
CALIDAD					
¿Demuestra que le importa la satisfacción del cliente realizando su trabajo con precisión?					
¿Considera que sus tareas son monótonas y/o aburridas?					
¿Comete muchos errores en su trabajo?					
INICIATIVA					

Cuándo culminan sus tareas, ¿busca nuevas asignaciones?					
¿Constantemente busca y sugiere mejoras?					
¿Identifica y resuelve problemas en su trabajo con orientaciones mínimas?					
¿Se anticipa a las dificultades?					
¿Se siente cómodo dando sus ideas y opiniones con originalidad en su equipo de trabajo?					
TRABAJO EN EQUIPO					
¿Trabaja fácilmente con compañeros manteniendo una actitud positiva?					
¿Promueve e incentiva el trabajo en equipo?					
¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?					
¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?					
¿Participa de forma activa y con satisfacción en todas las iniciativas y eventos promovidos por la empresa?					
RELACIONES INTERPERSONALES					
¿Siente que trabaja en un buen entorno laboral?					
¿Le cuesta relacionarse con los demás, iniciar y mantener amistades?					
¿Considera que tiene buen manejo de la resolución de conflictos?					
¿Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros?					
¿Expresa de forma oportuna y eficaz a sus superiores cuando hay situaciones del trabajo que le afectan?					
RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO					
¿Había suficiente información en el anuncio de empleo?					

¿Qué tan fácil fue postularse para el puesto de trabajo?					
Después de aplicar al puesto de trabajo ¿Esperó mucho tiempo para obtener una respuesta a su aplicación?					
SELECCION DE TALENTO HUMANO					
¿Las evaluaciones y entrevistas llevadas a cabo están de acuerdo al puesto de trabajo?					
¿Se aplican técnicas de selección por un personal idóneo de talento humano?					
¿Las entrevistas son las adecuadas para cubrir los puestos de trabajo?					
INCORPORACIÓN DEL TALENTO HUMANO					
¿Cuándo Usted ingreso a la empresa, recibió un proceso de inducción?					
¿La bienvenida que recibió en la empresa le generó motivación?					
¿Se percibe una buena comunicación organizacional en toda la empresa?					
CAPACITACIÓN TALENTO HUMANO					
¿Se realizan programas de capacitación a los trabajadores?					
¿Se utilizan procesos para mejorar como potenciar las capacidades y habilidades, como capacitaciones o programas de desarrollo?					
¿Se diagnostican necesidades en los puestos de trabajo para la capacitación?					
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO					
¿Cree usted que la empresa reconoce el buen desempeño?					

¿Se motiva permanentemente al trabajador?					
¿Puede verse trabajando en esta empresa en los próximos cinco años?					
¿Estoy orgulloso de formar parte de esta compañía?					
¿Está satisfecho con los beneficios salariales que recibe actualmente por su trabajo?					
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
¿Me identifico fácilmente con los objetivos de la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda.?					
¿Siento que la evaluación implementada por la empresa es acorde?					
¿Mi jefe directo me otorga una retroalimentación continua de mi trabajo?					
¿Siento que tengo la oportunidad de mejorar de forma continua mis labores?					
¿Se permite la autoevaluación en la empresa?					

Apéndice C

RESULTADO DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

APLICADO A DIRECTIVOS

G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CÍA. LTDA.

Datos personales:

- Nombre: Estefania Marisol Lalvay Guaman
- Género: Femenino
- Cargo: Analista de R.R.H.H.
- Edad: 29
- Tiempo de permanencia en la empresa: 4 AÑOS

Reclutamiento del talento humano:

21. ¿La búsqueda de personal se realiza de forma interna o externa y Cuales son los medios empleados? Por parte interna que es la empresa CEFOSEG y parte externa se lo realiza mediante redes sociales.

22. ¿Cuáles son los parámetros utilizados para abrir un requerimiento de talento humano dentro de la empresa?

La necesidad de cubrir el puesto en base a los perfiles del cliente.

23. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se maneja dentro de la empresa?

Liderazgo Democrático

Selección del talento humano

24. ¿Qué tipo de pruebas se implementan para realizar la selección de personal?

En ciertos proyectos pruebas poligráficas

En los demás proyectos las pruebas de test psicológico

25. ¿Quién tiene el poder de decisión para la contratación del nuevo personal?

La jefatura regional.

26. ¿Cuáles son los parámetros que se emplean para seleccionar al nuevo personal?

Conocimiento en el área aplicar / tiempo de experiencia en seguridad / cursos relacionado a seguridad / estatura desde los 1,68cm / cursos aprobados por MDI / tener las 3 dosis de vacunas como mínimo.

Incorporación del talento humano

27. ¿Considera que los procesos implementados por el área de talento humano se realizan en forma y en tiempo óptimos para el cumplimiento de metas?

No se logra cumplir con la meta si no se les brinda el soporte respectivo cuando el postulante no cumple con los perfiles.

28. ¿Las funciones y responsabilidades de cada cargo se encuentran bien delimitadas mediante un manual?

Si se encuentran delimitadas.

29. ¿Se considera un período de adaptación para los nuevos empleados, en qué consiste?

Solo para los vigilantes aplica el periodo de adaptación y consiste en recibir las directrices de los procedimientos aplicar en el puesto.

Capacitación del talento humano

30. ¿Se utilizan procesos para potenciar las capacidades y habilidades, como capacitaciones o programas de desarrollo?

Durante el año el personal recibo capacitación por parte de CEFOSEG.

31. ¿Existen programas de capacitaciones continuas que aplique la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CÍA. LTDA.?

CEFOSEG se encarga en capacitaciones continuas.

32. ¿Hay algún tipo de convenio con empresas de capacitación o universidades para garantizar el aprendizaje continuo de los empleados?

A la presente fecha, no se tiene más convenios con otras empresas para las capacitaciones.

Retención del talento humano

33. ¿Considera que la empresa implementa programas de motivación económica o no económica para sus empleados, detalle cuáles son?

Aplica programas de incentivo personal, no aplica lo económico.

34. ¿Qué importancia se da a la iniciativa de los empleados ante la solución de conflictos?

Importancia alta donde deben saber controlar los diferentes conflictos que se pueda presentar.

35. ¿Cómo ha sido la rotación de personal de la empresa en los últimos años?

Por temas de migración, la rotación es alta casi un 40% anual.

36. ¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa?

Un clima laboral positivo y organizativo.

37. ¿Cómo se manejan los conflictos dentro de la empresa?

Mediante el dialogo.

Evaluación del desempeño

38. ¿Se otorga una retroalimentación continua del trabajo periódicamente a los empleados?

Las retroalimentaciones son periódicas con el apoyo de los supervisores.

39. ¿La empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CÍA. LTDA. Implementa sistemas de evaluación del personal, con que periodicidad se implementa?

Lo ejecuta con RR. HH. y es de manera semestral

40. ¿Si tuviera poder de decisión, que cambios realizaría para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CÍA. LTDA.?

Mejorar el proceso de selección de personal, regularizar los sueldos en función de los desempeños.

RESULTADO DE LA ENCUESTA

DIMENSIÓN	AREA DE DESEMPEÑO O GESTION	NUNCA	CASI NUNCA	NUNCA A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Total
		1	2	3	4	5	
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	¿Con que frecuencia llega usted con puntualidad a su trabajo?	2	1	0	15	202	220
	¿Cumple con su horario de trabajo?	0	0	0	2	218	220
	¿Es importante para usted ser puntual?	0	0	0	3	217	220
RESPONSABILIDAD	¿Cumple con las funciones asignadas dentro de su jornada de trabajo?	0	0	0	9	211	220
	¿Se esfuerza más si la tarea asignada o situación lo requiere?	1	1	2	21	195	220
	¿Realiza sus tareas o actividades con dedicación?	1	0	0	9	210	220
CALIDAD	¿Demuestra que le importa la satisfacción del cliente realizando su trabajo con precisión?	0	0	1	10	209	220
	¿Considera que sus tareas son monótonas y/o aburridas?	165	31	15	5	4	220
	¿Comete muchos errores en su trabajo?	109	85	23	1	2	220
INICIATIVA	Cuándo culminan sus tareas, ¿busca nuevas asignaciones?	34	21	55	49	61	220
	¿Constantemente busca y sugiere mejoras?	2	3	30	62	123	220
	¿Identifica y resuelve problemas en su trabajo con orientaciones mínimas?	5	8	28	63	116	220
	¿Se anticipa a las dificultades?	8	2	20	60	130	220

	¿Se siente cómodo dando sus ideas y opiniones con originalidad en su equipo de trabajo?	1	13	0	50	156	220
	¿Trabaja fácilmente con compañeros manteniendo una actitud positiva?	1	1	4	28	186	220
	¿Promueve e incentiva el trabajo en equipo?	1	0	5	30	184	220
TRABAJO EN EQUIPO	¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?	0	0	7	38	175	220
	¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?	1	4	0	27	188	220
	¿Participa de forma activa y con satisfacción en todas las iniciativas y eventos promovidos por la empresa?	0	3	13	36	168	220
	¿Siente que trabaja en un buen entorno laboral?	0	1	6	35	178	220
	¿Le cuesta relacionarse con los demás, iniciar y mantener amistades?	105	62	31	10	12	220
RELACIONES INTERPERSONALES	¿Considera que tiene buen manejo de la resolución de conflictos?	2	2	14	78	124	220
	¿Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros?	8	0	3	15	194	220
	¿Expresa de forma oportuna y eficaz a sus superiores cuando hay situaciones del trabajo que le afectan?	6	9	14	45	146	220
	¿Había suficiente información en el anuncio de empleo?	10	6	30	66	108	220
RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	¿Qué tan fácil fue postularse para el puesto de trabajo?	6	22	52	53	87	220
	Después de aplicar al puesto de trabajo ¿Esperó mucho tiempo para obtener una respuesta a su aplicación?	72	61	31	29	27	220
	¿Las evaluaciones y entrevistas llevadas a cabo están de acuerdo al puesto de trabajo?	2	1	4	45	168	220
SELECCION DE TALENTO HUMANO	¿Se aplican técnicas de selección por un personal idóneo de talento humano?	5	2	16	54	143	220

	¿Las entrevistas son las adecuadas para cubrir los puestos de trabajo?	1	3	9	45	162	220
INCORPORACIÓN DEL TALENTO HUMANO	¿Cuándo Usted ingreso a la empresa, recibió un proceso de inducción?	0	0	1	15	204	220
	¿La bienvenida que recibió en la empresa le generó motivación?	1	2	8	18	191	220
	¿Se percibe una buena comunicación organizacional en toda la empresa?	1	1	15	41	162	220
CAPACITACIÓN TALENTO HUMANO	¿Se realizan programas de capacitación a los trabajadores?	0	0	16	28	176	220
	¿Se utilizan procesos para mejorar como potenciar las capacidades y habilidades, como capacitaciones o programas de desarrollo?	0	4	14	40	162	220
	¿Se diagnostican necesidades en los puestos de trabajo para la capacitación?	4	8	33	60	115	220
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	¿Cree usted que la empresa reconoce el buen desempeño?	4	7	38	44	127	220
	¿Se motiva permanentemente al trabajador?	2	7	41	51	119	220
	¿Puede verse trabajando en esta empresa en los próximos cinco años?	0	1	9	22	188	220
	¿Estoy orgulloso de formar parte de esta compañía?	0	0	5	7	208	220
	¿Está satisfecho con los beneficios salariales que recibe actualmente por su trabajo?	3	3	18	39	157	220
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	¿Me identifico fácilmente con los objetivos de la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda.?	1	1	5	22	191	220
	¿Siento que la evaluación implementada por la empresa es acorde?	1	0	5	46	168	220
	¿Mi jefe directo me otorga una retroalimentación continua de mi trabajo?	9	10	32	49	120	220
	¿Siento que tengo la oportunidad de mejorar de forma continua mis labores?	1	1	4	47	167	220

	¿Se permite la autoevaluación en la empresa?	5	1	19	43	152	220
DIMENSIÓN	AREA DE DESEMPEÑO O GESTION	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Total
		1	2	3	4	5	
		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	¿Con que frecuencia llega usted con puntualidad a su trabajo?	1%	0%	0%	7%	92%	100%
	¿Cumple con su horario de trabajo?	0%	0%	0%	1%	99%	100%
	¿Es importante para usted ser puntual?	0%	0%	0%	1%	99%	100%
RESPONSABILIDAD	¿Cumple con las funciones asignadas dentro de su jornada de trabajo?	0%	0%	0%	4%	96%	100%
	¿Se esfuerza más si la tarea asignada o situación lo requiere?	0%	0%	1%	10%	89%	100%
	¿Realiza sus tareas o actividades con dedicación?	0%	0%	0%	4%	95%	100%
CALIDAD	¿Demuestra que le importa la satisfacción del cliente realizando su trabajo con precisión?	0%	0%	0%	5%	95%	100%
	¿Considera que sus tareas son monótonas y/o aburridas?	75%	14%	7%	2%	2%	100%
	¿Comete muchos errores en su trabajo?	50%	39%	10%	0%	1%	100%
INICIATIVA	Cuándo culminan sus tareas, ¿busca nuevas asignaciones?	15%	10%	25%	22%	28%	100%

	¿Constantemente busca y sugiere mejoras?	1%	1%	14%	28%	56%	100%
	¿Identifica y resuelve problemas en su trabajo con orientaciones mínimas?	2%	4%	13%	29%	53%	100%
	¿Se anticipa a las dificultades?	4%	1%	9%	27%	59%	100%
	¿Se siente cómodo dando sus ideas y opiniones con originalidad en su equipo de trabajo?	0%	6%	0%	23%	71%	100%
TRABAJO EN EQUIPO	¿Trabaja fácilmente con compañeros manteniendo una actitud positiva?	0%	0%	2%	13%	85%	100%
	¿Promueve e incentiva el trabajo en equipo?	0%	0%	2%	14%	84%	100%
	¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?	0%	0%	3%	17%	80%	100%
	¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?	0%	2%	0%	12%	85%	100%
	¿Participa de forma activa y con satisfacción en todas las iniciativas y eventos promovidos por la empresa?	0%	1%	6%	16%	76%	100%
	¿Siente que trabaja en un buen entorno laboral?	0%	0%	3%	16%	81%	100%
RELACIONES INTERPERSONALES	¿Le cuesta relacionarse con los demás, iniciar y mantener amistades?	48%	28%	14%	5%	5%	100%
	¿Considera que tiene buen manejo de la resolución de conflictos?	1%	1%	6%	35%	56%	100%
	¿Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros?	4%	0%	1%	7%	88%	100%
	¿Expresa de forma oportuna y eficaz a sus superiores cuando hay situaciones del trabajo que le afectan?	3%	4%	6%	20%	66%	100%

RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	¿Había suficiente información en el anuncio de empleo?	5%	3%	14%	30%	49%	100%
	¿Qué tan fácil fue postularse para el puesto de trabajo?	3%	10%	24%	24%	40%	100%
	Después de aplicar al puesto de trabajo ¿Esperó mucho tiempo para obtener una respuesta a su aplicación?	33%	28%	14%	13%	12%	100%
SELECCION DE TALENTO HUMANO	¿Las evaluaciones y entrevistas llevadas a cabo están de acuerdo al puesto de trabajo?	1%	0%	2%	20%	76%	100%
	¿Se aplican técnicas de selección por un personal idóneo de talento humano?	2%	1%	7%	25%	65%	100%
	¿Las entrevistas son las adecuadas para cubrir los puestos de trabajo?	0%	1%	4%	20%	74%	100%
INCORPORACIÓN DEL TALENTO HUMANO	¿Cuándo Usted ingreso a la empresa, recibió un proceso de inducción?	0%	0%	0%	7%	93%	100%
	¿La bienvenida que recibió en la empresa le generó motivación?	0%	1%	4%	8%	87%	100%
	¿Se percibe una buena comunicación organizacional en toda la empresa?	0%	0%	7%	19%	74%	100%
CAPACITACIÓN TALENTO HUMANO	¿Se realizan programas de capacitación a los trabajadores?	0%	0%	7%	13%	80%	100%
	¿Se utilizan procesos para mejorar como potenciar las capacidades y habilidades, como capacitaciones o programas de desarrollo?	0%	2%	6%	18%	74%	100%
	¿Se diagnostican necesidades en los puestos de trabajo para la capacitación?	2%	4%	15%	27%	52%	100%

RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	¿Cree usted que la empresa reconoce el buen desempeño?	2%	3%	17%	20%	58%	100%
	¿Se motiva permanentemente al trabajador?	1%	3%	19%	23%	54%	100%
	¿Puede verse trabajando en esta empresa en los próximos cinco años?	0%	0%	4%	10%	85%	100%
	¿Estoy orgulloso de formar parte de esta compañía?	0%	0%	2%	3%	95%	100%
	¿Está satisfecho con los beneficios salariales que recibe actualmente por su trabajo?	1%	1%	8%	18%	71%	100%
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	¿Me identifico fácilmente con los objetivos de la empresa G4S Secure Solutions Ecuador Cía. Ltda.?	0%	0%	2%	10%	87%	100%
	¿Siento que la evaluación implementada por la empresa es acorde?	0%	0%	2%	21%	76%	100%
	¿Mi jefe directo me otorga una retroalimentación continua de mi trabajo?	4%	5%	15%	22%	55%	100%
	¿Siento que tengo la oportunidad de mejorar de forma continua mis labores?	0%	0%	2%	21%	76%	100%
	¿Se permite la autoevaluación en la empresa?	2%	0%	9%	20%	69%	100%