



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral.  
Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija, de  
una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil.

**AUTORES:**

**Cabrera Barahona, Luis Daniel  
Tapia Berzosa, Danny Robert**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTORA:**

**PSIC. ELBA NARCISA BERMÚDEZ REYES, MGS.**

**Guayaquil, Ecuador**

**21 de febrero del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por: **Cabrera Barahona, Luis Daniel y Tapia Berzosa Danny Robert**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

## TUTORA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Bermúdez Reyes, Elba Narcisa, Mgs.**

## DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, 21 de febrero del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Cabrera Barahona, Luis Daniel y  
Tapia Berzosa Danny Robert

### DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación: **Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral. Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija, de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 21 de febrero del 2020**

### LOS AUTORES

f. \_\_\_\_\_

**Cabrera Barahona, Luis Daniel**

f. \_\_\_\_\_

**Tapia Berzosa, Danny Robert**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

**Nosotros: Cabrera Barahona, Luis Daniel y  
Tapia Berzosa Danny Robert**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral. Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija, de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 21 de febrero del 2020**

**LOS AUTORES:**

f. \_\_\_\_\_  
**Cabrera Barahona, Luis Daniel**

f. \_\_\_\_\_  
**Tapia Berzosa Danny Robert**



Guayaquil, 12 de febrero del 2020

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
Documento	<a href="#">Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral. Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija, de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil.doc (D63724041)</a>
Presentado	2020-02-10 20:06 (-05:00)
Presentado por	elba.bermudez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	elba.bermudez.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral. Propuesta de un plan de capaci <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> <b>0%</b> de estas 60 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:**

**“Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral. Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija, de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil.”**

**Estudiantes:**

- **Cabrera Barahona, Luis Daniel**
- **Tapia Berzosa, Danny Robert**

**Docente Tutor:** Psic. Elba Bermúdez Reyes

---

FIRMA

# **AGRADECIMIENTOS**

**Luis Cabrera**

---

En primer lugar, debo de agradecer a Dios por mantenerme con vida después de todas mis complicaciones médicas, por permitirme gozar de mi familia, gracias a ellos por ser mi sustento diario y por darme apoyo total en cumplir con excelencia en el desarrollo y terminación de esta tesis.

No ha sido fácil el camino hasta ahora, pero gracias a su amor, a su lealtad y a su apoyo, lo complicado de cumplir esta meta se ha vuelto más factible. Le agradezco de igual importancia, a mi queridísima novia por estar siempre conmigo, como fue en esta tesis. Les agradezco y hago realce mi gran consideración hacia ustedes, mi hermosa familia.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Danny Tapia**

---

A Dios, a mi padre Rosendo Tapia, a mi madre Piedad Berzosa que con perseverancia y dedicación me han guiado para cumplir un sueño mas. A mis hermanos Carlos Tapia y Luis Tapia que con paciencia y humildad todo se puede. A Antonella Crisofoli por sus palabras de aliento, y a mis primos Roxana, Carolina, Bryam y Andrés que siempre estuvieron ahí con todo su apoyo.

A todos esos asombrosos amigos que me dio la universidad. Iván, Jean, Ninoska, Desireé y Andrea quienes contribuyeron en mi formación académica y quienes me han acompañado durante esta travesía con su apoyo y dedicación, gracias por su maravillosa amistad.

## **DEDICATORIA**

**Luis Cabrera**

---

Lleno de mucha alegría y esperanza, dedico esta tesis, a todos mis seres queridos, quienes han sido mi pilar fundamental para seguir avanzando. Es para mí un gran orgullo poder dedicarles a ellos esta tesis, que con mucho esfuerzo lo he logrado. A mis padres Ing. Carlos Luis Cabrera y Lcda. Anita Patricia Barahona, porque ellos son mi motivación de ser mejor cada día.

A mi hermano Carlos Patricio Cabrera, porque son la razón de sentirme tan orgulloso de terminar mi meta, gracias a ellos por creer siempre en mí. Sin dejar atrás a toda mi familia por confiar en mí, a mis abuelitos, tíos y primos, también a mi querida novia Lcda. María José Borja, gracias por ser parte de mi vida y por permitirme ser parte de la de ella.

**Danny Tapia**

---

A Dios, mis padres y a mi familia. Semper fidelis





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. CARRILLO SALDARREAGA SOFÍA VIVIANA, MGS**

DIRECTOR O REPRESENTANTE DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. CHIQUITO LAZO EFRÉN EDUARDO, MGS**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**MGS. GALARZA COLAMARCO, ALEXANDRA PATRICIA**

OPONENTE

# INDICE

RESUMEN.....	XV
CAPÍTULO I.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
INTRODUCCIÓN .....	2
1.1 JUSTIFICACIÓN .....	6
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	7
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	7
1.4 PREGUNTAS SECUNDARIAS .....	7
1.5 PREMISA PARA CONSIDERAR: .....	8
1.6 OBJETIVOS.....	8
1.6.1 Objetivo general: .....	8
1.6.2 Objetivos específicos: .....	8
1.6.3 Definición de Variables .....	8
1.6.4 Operacionalización de las variables .....	9
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 APROXIMACIÓN TEÓRICA AL ESTUDIO DE LA CAPACITACIÓN EN ENTORNOS LABORALES.....	11
2.1.2 Conceptos de Capacitación. ....	11
2.1.3 Importancia de la Capacitación. ....	13
2.1.4 Funciones y Objetivos de la Capacitación .....	14
2.1.5 Tipos de capacitación. ....	16
2.1.6 Métodos.....	17
2.1.7 GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN .....	19
2.1.7.1 Las herramientas básicas para la gestión de la capacitación.....	19
2.1.8. LAS ETAPAS DE LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	19
2.1.8.1. Etapa del Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC).....	20
2.1.8.2. Etapa de la Planificación general de la capacitación.....	21
2.1.8.3. Etapa de la Ejecución y Control de las acciones de capacitación.....	22
2.1.8.4. Etapa. Evaluación del impacto de la capacitación.....	26
2.1.9. EL PERFIL DEL RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN.....	27
2.1.9.1. Funciones de un encargado de capacitación.....	27
2.1.10. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	29
2.1.10.1 Identificar las necesidades de capacitación de la empresa. ....	29
2.1.10.2. Definir objetivos .....	29
2.1.10.3. Identificar a quién va dirigido el programa .....	30
2.1.10.4. Seleccionar el programa de capacitación prioritario.....	30
2.1.10.5. Comunicar el programa de capacitación de personal.....	31

2.1.10.6 Implementar el programa de capacitación. ....	31
2.1.10.7. Obtener feedback y evaluar los resultados. ....	31
2.2 CONCEPTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	32
2.2.1. Importancia del Desempeño Laboral.....	33
2.2.2. Aspectos a evaluar del Desempeño Laboral.....	34
2.2.3. La evaluación del desempeño laboral se centra en tres ámbitos principales:.....	35
2.2.4. Principios básicos para la evaluación del desempeño laboral.....	35
2.2.5. Indicadores estratégicos e indicadores de gestión de la evaluación del desempeño. ....	36
2.2.6. Métodos de evaluación del desempeño laboral .....	36
2.2.7. Cumplimiento de los criterios de evaluación.....	37
2.2.8. Gestión del Desempeño Laboral.....	38
3.1.1. CONCEPTOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	39
3.1.2 Los objetivos de un plan de capacitación son: .....	40
3.1.3 Fases de un plan de capacitación.....	41
3.1.4 El estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral.....	42
CAPÍTULO III: .....	45
METODOLOGÍA.....	45
3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO .....	45
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	47
3.2.2 TIPO DE MUESTREO .....	47
3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	48
3.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	51
CAPITULO IV.....	53
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	53
4.1 DATOS GENERALES:.....	53
4.2 VARIABLE 1: AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	55
4.3 VARIABLE 1.2. COMPETENCIAS.....	70
4.4 VARIABLE 1.3 COMPORTAMIENTO .....	77
4.5 VARIABLE 2: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	80
CAPITULO V.....	82
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	82
5.1. INTRODUCCIÓN.....	82
5.2. JUSTIFICACIÓN.....	83
5.3. RESULTADOS ESPERADOS.....	84
5.4. ÁMBITOS DE LA PROPUESTA.....	84
5.5. TIEMPO DE EJECUCIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO.....	85
5.6. RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN.....	85
5.7. ÁREA DE INCIDENCIA.....	85

5.8. BENEFICIARIOS.....	85
5.9. PRESUPUESTO.....	86
5.10. OBJETIVO GENERAL.....	86
5.11. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	86
5.12. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PROPUESTA.....	87
5.12.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN.....	87
5.12.2 CONCEPTO DE DESEMPEÑO LABORAL.....	87
5.12.3 INCIDENCIA DE LA CAPACITACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL.....	87
5.13 EL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS GUARDIAS DE SEGURIDAD PRIVADA FIJA.....	88
5.13.1 PLAN DE CAPACITACIÓN EN ASPECTOS DE CONOCIMIENTO.....	89
5.13.2 PLAN DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS LABORALES.....	97
5.13.3 PLAN DE CAPACITACIÓN EN COMPORTAMIENTO LABORAL.....	105
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	116
ANEXOS.....	120
GUÍA DE ENTREVISTA A JEFE DE SEGURIDAD PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS G.S.P.F .....	127
TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A JEFE DE SEGURIDAD PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS G.S.P.F.....	129
ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	134
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	136
CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA G.S.P.F.....	138

## INDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1 Estadística Edades.....	53
Gráfico 2 Estadística Estado Civil.....	54
Gráfico 3 Estadística Instrucción.....	55
Gráfico 4 Estadística Pregunta 1 .....	56
Gráfico 5 Estadística Pregunta 2 .....	57
Gráfico 6 Estadística Pregunta 3 .....	59
Gráfico 7 Estadística Pregunta 4 .....	60
Gráfico 8 Estadística Pregunta 5 .....	62
Gráfico 9 Estadística Pregunta 6 .....	64
Gráfico 10 Estadística Pregunta 7 .....	65
Gráfico 11 Estadística Pregunta 8 .....	66
Gráfico 12 Estadística Pregunta 9 .....	68
Gráfico 13 Estadística Pregunta 10 .....	69
Gráfico 14 Estadística Pregunta 11 .....	71
Gráfico 15 Estadística Pregunta 12 .....	72
Gráfico 16 Estadística Pregunta 13 .....	73
Gráfico 17 Estadística Pregunta 14 .....	75
Gráfico 18 Estadística Pregunta 15 .....	76
Gráfico 19 Estadística Pregunta 16 .....	77
Gráfico 20 Estadística Pregunta 17 .....	78
Gráfico 21 Estadística Pregunta 18 .....	80

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de las variables.....	10
Tabla 2	Los objetivos de un plan de capacitación.....	40
Tabla 3	Necesidades de Capacitación.....	81

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste, en el estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral de los GSPF de la empresa objeto de estudio en la ciudad de Guayaquil. La importancia de la capacitación en las empresas es sustancial, debido a los múltiples beneficios otorgados por la misma como es, el aumento de la productividad de la fuerza de trabajo, disminución de la rotación, disminución del tiempo dedicado en corregir errores, aumenta la satisfacción laboral y aumenta la rentabilidad del negocio. Se entiende por capacitación al desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y por ende de las competencias del puesto de trabajo. Los objetivos planteados en la investigación fueron evaluar el desempeño para determinar el nivel de rendimiento laboral de los guardias de seguridad fija a través de una encuesta de autoevaluación y entrevista al jefe inmediato, diagnosticar las necesidades de capacitación de los guardias de seguridad fija a través de una encuesta de autoevaluación y entrevista al jefe de seguridad, estudiar la incidencia de la capacitación sobre el desempeño laboral a través del análisis bibliográfico, y diseñar un plan de capacitación para los guardias de seguridad fija con la finalidad de mejorar su rendimiento laboral. Se utilizó una metodología de enfoque mixto, con los guardias de seguridad fija se utilizó una encuesta de autoevaluación y con el jefe inmediato se utilizó una entrevista, para medir el nivel de desempeño desde la percepción de los guardias y su jefe inmediato. Con un estudio descriptivo, no experimental y hubo una participación de 99 guardias de seguridad y también participo su jefe inmediato. Como resultado de la investigación realizada en la empresa objeto de estudio se conoció que los GSPF requieren acciones de capacitación para mejorar su rendimiento en el desempeño laboral.

**Palabras Claves:** Capacitación, DNC, Plan de capacitación, Incidencia, Desempeño laboral, Evaluación de desempeño

# **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las organizaciones consideran a la capacitación como algo realmente importante, porque mejoran los conocimientos, habilidades, conductas y actitudes de las personas en contextos laborales, es decir que permitirá contribuir al desarrollo de los colaboradores tanto a nivel personal como profesional. Múltiples son los beneficios que se le atribuyen a la capacitación para las organizaciones, algunos autores consideran que es una inversión rentable, cuando esta, genera resultados positivos en términos de productividad, rentabilidad y sostenibilidad organizacional, sin embargo, en la actualidad, aún existen muchas empresas que consideran a la capacitación como un gasto innecesario y no como una inversión que traerá beneficios para todos.

Entre los aportes útiles de la capacitación podemos resaltar los siguientes:

Produce un aumento de la productividad, mejora la calidad del trabajo, ayuda a reducir costos y tiempo, aporta en la actualización de los cambios tecnológicos, de manera que incrementa la rentabilidad de la organización; eleva la motivación y la moral de los trabajadores, lo cual contribuye a la buena imagen de la organización y mantener armónicas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.

Hoy se sabe que, el éxito de una organización depende del desarrollo del conocimiento, de las habilidades y destrezas de todos sus trabajadores, es así como el talento humano, se ha convertido en algo único, escaso y difícil de reproducir. Una empresa puede alcanzar ventajas competitivas, que se apoyan en las personas, las cuales al ser capacitadas pueden mejorar su desempeño laboral.

Según la autora, Sara Castañeda (2012, p.9) mencionó que “En la actualidad la capacitación, juega un papel fundamental en el desempeño de



los empleados, siendo ésta, la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de la compañía”.

De acuerdo con Gates y Cuesta (1999), citados en Bassas Cadierno (2010), sostienen que, en la actualidad la formación del talento humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo. En este sentido, una de las principales estrategias, para que la organización eleve su nivel de conocimiento y aspire a ser más rentable, es precisamente la capacitación y el desarrollo profesional de sus miembros, en forma continua y programada, planes que se fundamentan en las necesidades reales de cada puesto, dirigidos al perfeccionamiento progresivo de sus colaboradores y elevar el desempeño organizacional, a tal grado que la ventaja competitiva básica de las empresas, radicará en el nivel de capacitación y desarrollo del talento humano.

La organización objeto de estudio, cuya razón social, se guarda en reserva, es una empresa de seguridad y vigilancia, su matriz funciona en la ciudad de Guayaquil; es de reciente creación, fue fundada hace cinco años y al momento cuenta con una plantilla de personal de 150 empleados, de los cuales existen 99 guardias de seguridad privada fija, de aquí en adelante los llamaremos G.S.P.F. Esta empresa en crecimiento ha centrado la atención, en elevar el rendimiento laboral de este grupo de interés, para dar cumplimiento a la política de recursos humanos.

Una gestión adecuada del componente humano en una organización requiere de una política interna de capacitación constante, para que todos los trabajadores obtengan este beneficio y se tenga mayor notoriedad, el impacto de ésta dentro de la organización. Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo, de modo que se gestione el conocimiento, socializándolo de jefes a subordinados, por consiguiente, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.

Así como la capacitación es importante, el desempeño laboral, también es esencial, evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y

perfeccionar su eficacia. Estos dos aspectos deben de estar, en un nivel óptimo, para que estos trabajadores puedan acceder a planes de carrera y de sucesión dentro de la empresa.

Por este motivo, las organizaciones invierten en capacitación, para que los colaboradores no solo tengan un alto rendimiento, sino también un alto potencial de desarrollo, porque de esta manera las empresas tienen garantizada su productividad, rentabilidad, competitividad, sustentabilidad y marcar la diferencia con una ventaja competitiva basada en el talento y desempeño laboral.

Desde este punto de vista, las organizaciones tienen la necesidad de obtener un talento humano altamente competitivo, esta será la lucha constante que va a tener la empresa objeto de estudio, para atraer, mantener y desarrollar a los mejores talentos, alcanzar mayores porcentajes de participación en el mercado de la seguridad privada y ven en la capacitación una estrategia idónea.

La capacitación es un proceso continuo que debe ser planteado en base a las necesidades reales de cada organización, obteniendo trabajadores con un nivel alto de eficiencia y eficacia, de igual manera las competencias de los colaboradores deben ser coherente con lo que la empresa este demandando, generando así una ventaja competitiva para la empresa.

El objetivo de esta investigación es determinar la incidencia de la capacitación sobre el desempeño laboral, con la finalidad de proponer un plan de capacitación que contribuya a mejorar la productividad organizacional.

Una situación que llamo la atención de los investigadores fue que, en el mes de octubre del 2019, se evidencio un problema importante, relacionado con una alarmante cantidad de multas a los guardias de seguridad privada fija (G.S.P.F.) que consiste en un descuento del 2% del salario mensual. En algunos casos, hubo guardias que tuvieron más de dos sanciones en el mes. Estas evidencias blandas, fue lo que motivo nuestro trabajo de titulación, ya que este hecho repercute en la parte económica y posiblemente en el ámbito

emocional de los G.S.P.F. así como también se presume la incidencia en un déficit en el desempeño laboral.

De acuerdo a los resultados de la investigación, se planteará una propuesta en términos de capacitación que pueda contribuir al mejoramiento del desempeño de los G.S.P.F. quienes actualmente están siendo afectado por las sanciones que representan una disminución de su salario, entre \$10 a \$30 dólares; la empresa también se ve afectada, porque algunas de esas multas están relacionadas con el desempeño laboral y la rotación de esos empleados, que tendrán que ser desvinculados de la empresa, a su vez generándole más gastos y pérdida de tiempo un procesos de admisión de nuevos colaboradores. Por lo tanto, una presunción de este trabajo de investigación radica en la eficacia del proceso de capacitación, en la medida que los colaboradores pongan en práctica lo aprendido y reciban los beneficios. Los trabajadores bien capacitados ayudan a incrementar la productividad y las ganancias, igualmente mejoran las tasas de retención de los trabajadores, la satisfacción del cliente y la creatividad para ideas de nuevos productos. La capacitación efectiva ahorra trabajo al reducir el tiempo dedicado a la resolución de problemas y ahorra capital recursos mediante la producción de una mejor fuerza de laboral.

Este trabajo de titulación se estructura en cuatro capítulos, a continuación, se resume brevemente cada capítulo:

**CAPITULO I.-** Se plantea la problemática del problema, definiendo la situación conflicto para establecer los objetivos que nos permitirán brindar una solución factible a la situación inicial.

**CAPITULO II.-** En este capítulo se presentan las bases teóricas en las que se sustenta la investigación, se evidencia la necesidad imperiosa de capacitación permanente en la empresa objeto de estudio, que permita a la organización ser reconocida y mejore su rentabilidad, identificamos las variables que determinan la problemática existente para realizar el planteamiento del problema.

**CAPITULO III.-** Nos permite conocer el resultado del estudio realizado, identificar el tipo de investigación aplicada, además de conocer la metodología empleada para encontrar el problema en el ámbito laboral.

**CAPITULO IV.-** En este capítulo detalla la interpretación de los resultados obtenidos, el análisis de los datos y se evidencia la necesidad de la propuesta presentada.

**CAPITULO V.-** En este capítulo se detalla la propuesta realizada para resolver la problemática encontrada, el proyecto beneficiará a los guardias de seguridad privada fija con la finalidad de mejorar su rendimiento, de esta manera también se beneficia a la comunidad con un servicio de calidad.

## **1.1 Justificación**

En el campo laboral se ha escuchado hablar de la excelencia en la prestación de servicios que poseen algunas empresas, marcadas por una alta gama de soluciones efectivas y oportunas que brindan a sus clientes, además de proporcionar un ambiente cálido, llevado por la amabilidad con la que se dirigen en su trato. Es por ello, por lo que cada empresa debe de capacitar a sus trabajadores en todas las áreas y subáreas en las que se encuentren sus colaboradores. En el caso, de la empresa objeto de estudio, se centra en la calidad de la seguridad privada fija, que al ser uno de los cargos de alto riesgo y responsabilidad, que posee el mayor número de empleados, con horarios rotativos, por lo tanto, su capacitación debe ser constante y estar dotada de un equipo de alto rendimiento que será necesario para llevar a cabo su trabajo.

La gestión inteligente del departamento de Talento Humano debe precisar de la metodología apropiada, para la implementación de nuevos programas de capacitación para el personal de seguridad fija, los cuales les permita orientarse hacia una mejora de la calidad de servicios, esto teniendo como fundamento el reglamento de Seguridad establecido por el Ministerio de Trabajo y la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada.

El campo de la seguridad comprende una responsabilidad social de velar y salvaguardar los intereses, integridad y el bienestar de los clientes, empleadores y colaboradores, de todos los recursos que posee la empresa.

Para esto es necesario no solamente estar provistos de equipos de seguridad y vigilancia de alta tecnología, también requieren de la capacitación, que le permitan analizar todos los posibles factores de riesgo a su alrededor, para actuar oportuna y consecuentemente cuando se presente una situación donde se vea vulnerada la seguridad.

## **1.2 Planteamiento del problema de investigación**

En el mes de octubre del 2019, fueron sancionados 44 GSPF, de los 99 que componen la nómina, 27 guardias fueron sancionados una sola vez y 17 guardias más de dos veces. Se ha registrado 76 sanciones en total, de las cuales 31 sanciones, lo que equivale al 40.78% de la plantilla de GSPF son por mal desempeño en sus funciones, el resto que son 45 guardias, sancionados son por mal comportamiento, lo que equivale al 59.22%

Por mencionar algunas causas relacionadas con el desempeño, por ejemplo: no cumplir las normas y protocolos de seguridad y vigilancia, las de comportamiento: indisciplina, atrasos de relevos, impuntualidad etc. Lo que nos hace presumir un problema que hay que resolver en la empresa objeto de estudio.

## **1.3 Formulación del problema de investigación**

¿Qué conocimientos y habilidades deben de contener el plan de capacitación para elevar el nivel de eficiencia laboral de los guardias de seguridad fija de la empresa de objeto de estudio?

## **1.4 Preguntas secundarias**

¿Qué conocimientos son esenciales en los guardias de seguridad privada fija?

¿Cuáles son las características de comportamiento en los guardias de seguridad privada fija?

## **1.5 Premisa para considerar:**

Un plan de capacitación adecuado a las necesidades del cargo permitirá a los G.S.P.F. mejoren el nivel de desempeño laboral, lo que favorecerá a la productividad de la organización.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general:**

Determinar la incidencia de la capacitación sobre el desempeño laboral, con la finalidad de mejorar la productividad organizacional.

### **1.6.2 Objetivos específicos:**

- Evaluar el desempeño para determinar el nivel de rendimiento laboral de los guardias de seguridad fija a través de una encuesta de autoevaluación y entrevista al jefe inmediato.
- Diagnosticar las necesidades de capacitación de los guardias de seguridad fija a través de una encuesta de autoevaluación y entrevista al jefe de seguridad.
- Estudiar la incidencia de la capacitación sobre el desempeño laboral a través de fuentes bibliográficas.
- Diseñar un plan de capacitación para los guardias de seguridad fija con la finalidad de mejorar su rendimiento laboral, a través de la recolección de las evaluaciones de desempeño y con sus necesidades de capacitación.

### **1.6.3 Definición de Variables**

#### **I. Variable**

- **Capacitación:** Es una herramienta fundamental para la administración de Talento Humano, es un proceso que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias

internas y externas. Todo esto dentro de un contexto planificado, sistemático y organizado. Blake, O.(1987)

## II. Variable

- **Desempeño laboral:** Según Bohlander (2003) citado por Palmar (2014) menciona que “el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización”, es decir el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización orientado hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa, para su propio beneficio” (2003: 23).

## III. Variable

- **Plan de capacitación:** Es una herramienta esencial para el crecimiento y desarrollo de los trabajadores. También es un proceso que va desde la detección de necesidades de capacitación hasta la evaluación de los resultados. Es una descripción detallada de actividades, normas y aprendizajes, todo ello estructurado, los cuales tienen un fin específico. El fin primero del plan de capacitación es alcanzar una serie de objetivos y metas que ayudarán a la empresa o negocio a crecer aún más. El plan de capacitación está dirigido y planeado específicamente para los colaboradores, con la intención de mejorar; Actitudes, habilidades, crecimiento personal, crecimiento profesional.

### 1.6.4 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
CAPACITACIÓN	Bases teóricas de la capacitación.	Conceptos. Importancia. Función. Tipología. Métodos. Herramientas básicas para la gestión. Etapas de la gestión. Procedimiento para elaborar

		programas de capacitación.
DESEMPEÑO LABORAL	Bases teóricas del desempeño laboral.	Conceptos. Importancia. Aspectos para evaluar del D. L. La evaluación del D. L. se centra en 3 ámbitos. Principios básicos para la evaluación del D. L. Indicadores estratégicos y de gestión de la evaluación de desempeño. Métodos de evaluación. Criterios de evaluación. Gestión.
PLAN DE CAPACITACIÓN	Implementación.	Conceptos. Estructura.

Tabla 1 Operacionalización de las variables

Elaboración: Autores del Estudio



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Aproximación teórica al estudio de la Capacitación en entornos laborales.**

##### **2.1.2 Conceptos de Capacitación.**

La capacitación aún en estos tiempos sigue siendo vista como un gasto por parte de ciertos directivos de las empresas y pensar de esta forma es muy ingenuo. Se conoce que es necesario desarrollar a los colaboradores de forma personal y profesional, de manera que solo así crecerá la empresa, por ende, unos de los caminos más importantes que lleva a una empresa tener éxito y ser más competitiva es la capacitación.

Chiavenato A, (2002) menciona que la capacitación es un medio que desarrolla las capacidades de las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, y puedan contribuir eficazmente a los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Dolan, S. y Valle, Schuller, R. (2003) postulan que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo fin es mejorar su rendimiento a través del tiempo, desarrollando sus conocimientos, destrezas y actitudes. Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (2005) confirman este postulado mencionando que la capacitación ayuda a los trabajadores a vencer sus limitaciones y a mejorar su desempeño en su puesto de trabajo.

Es por ello por lo que Mondy y Noé (2005) consideran que la capacitación constituye un proceso continuo y sistemático que tiene como finalidad brindar el conocimiento y destrezas necesarias para que el individuo pueda desarrollar sus funciones en un puesto de trabajo. Así mismo, Benites

(2017, p. 21) citando a Parisi y Chibbaro (1998) mencionaron que “la capacitación como una estrategia formativa que propicia cambios de actuación (conocimientos, destrezas y actitudes) a corto plazo, permitiendo a aquellos que teniendo o no oportunidades educativas, requieren actuar conforme a las nuevas exigencias del lugar en el que se desempeñan”.

Bohlander, G., Sherman, A., Snell, S. y Nova, M.(2004) señalaron que la capacitación es una planificación estratégica que se usa para incrementar los conocimientos, destrezas y actitudes de los trabajadores para el logro de los objetivos proyectados de una organización.

Así mismo Dressler, G. (2004) aporta otro concepto de capacitación al mencionar que éste consiste en brindar a los nuevos trabajadores las habilidades necesarias para desempeñarse con eficiencia en su puesto de trabajo, a través de un programa de inducción. Por otra parte Ibáñez, A. y López, M. (2007) señalan que la capacitación es un proceso que se da a corto plazo, en el que se usa determinados criterios que permiten una serie de acciones que, en conjunto, se orientan a propiciar un buen desempeño en el puesto del trabajo.

Es por ello, que en la actualidad las empresas que quieran plantear de forma acertada su futuro deben tener un proceso sistemático y organizado a corto plazo de un plan de capacitación con una gestión de diagnóstico de necesidades de capacitación, dirigida a los trabajadores que necesiten mejorar con su desempeño laboral, contribuyendo eficazmente a los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, una de las estrategias de las organizaciones será tener un plan de capacitación, que debe de comprender con su respectiva planificación, logística y evaluación clara y directa hacia sus empleados. La organización invierte un presupuesto con cada colaborador al que será capacitado dentro del plan. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el nivel de rendimiento de sus colaboradores, para saber en qué mejorar específicamente y a que grupo objetivo dirigirse; la dirección siempre espera obtener un 100% en el nivel de rendimiento en su fuerza de trabajo actual. De manera que los trabajadores obtienen a través de la capacitación los

conocimientos, aptitudes, actitudes y habilidades en función a su puesto de trabajo.

Por esta razón, queda claro que una empresa que no imparta capacitación a sus empleados es posible que no obtenga los resultados esperados, esto se debe a que el personal no se encuentra debidamente calificado para el puesto o porque no existe un idóneo proceso de capacitación que contribuya a mejorar la productividad individual y por ende la rentabilidad de la organización.

Por todo el tema tratado, es evidente que la capacitación, está concebida para mejorar la productividad de la organización, pero también tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para sus funciones de trabajo, sino también para su vida. Un empleado capacitado tendrá más posibilidades de ser ascendido a un cargo de mayor responsabilidad y si se desvincula, podrá obtener con mayor seguridad un nuevo empleo.

### **2.1.3 Importancia de la Capacitación.**

La capacitación debe ser vista como una ventaja competitiva en el mercado laboral, es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un personal calificado y con un nivel alto de eficacia, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potenciará las competencias específicas de cada puesto, la productividad de la empresa y el desempeño del personal.

Gitman, Lawrence J. Mc Daniel, Carl (2007) afirman que las empresas que ofrecen la oportunidad a sus empleados para que aumenten sus conocimientos a través de la capacitación, beneficia a la empresa, ya que sus trabajadores están más motivados y mejor preparados para realizar su labor. Es así como los trabajadores que reciben una capacitación adecuada son más productivos y se adaptan mejor a los cambios, ya que eso los hace sentir competentes, incrementando así la confianza y su mérito personal como trabajadores.

En la misma línea de pensamiento Rodríguez N (2008) menciona que la importancia de la capacitación radica en favorecer a la organización, debido

a que mejora la rentabilidad de la empresa, fortalece al individuo, porque el trabajador desarrolla un sentido de pertenencia, crecimiento y progreso profesional y mejora a las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo, ya que mejora la comunicación. Así mismo Robbins, (2001) concuerda al mencionar, que la capacitación aumenta la eficiencia del trabajador, ya que se siente confiado y capaz de realizar la tarea encomendada en su puesto de trabajo. Por lo tanto, es un estímulo que brinda un aporte seguro al desempeño del colaborador en las responsabilidades asignadas por la empresa.

Además de acuerdo con Silíceo Aguilar (2008) menciona los principales beneficios de la capacitación para la organización los cuales son: asegurar la permanencia de los cambios, posibilitar la internalización de valores, aumentar la productividad, mejorar la calidad del desempeño, reducir el ausentismo, disminuir los accidentes en el trabajo, minimizar la rotación de personal, disminuir los índices de residuos, promover y enriquecer la cultura organizacional.

Al ser una actividad dirigida a los empleados, a estos les posibilita para que puedan mejorar su desempeño en su puesto de trabajo y ascender a un mejor puesto con mayores posibilidades Werther, W. Davis, K., Mejía, G. y Sánchez, B. (2000). De igual manera Blake (1997) añade que es un proceso que sirve para brindar conocimientos, destrezas y actitudes a los trabajadores de una organización como parte del crecimiento, proceso de cambio y adecuación a nuevos entornos de trabajo, tanto internos como externos.

Por todo lo expuesto anteriormente, sin lugar a duda la capacitación trae grandes beneficios tanto para el trabajador como para la organización. Mejorando así el desempeño laboral de los trabajadores y en consecuencia mejorando aún más la calidad del servicio que brinda la organización.

#### **2.1.4 Funciones y Objetivos de la Capacitación**

La capacitación como todo proceso educativo cumple una función muy relevante, esto es, la formación y actualización del capital humano. La función de capacitación, según Simón Dolan (1999, p 127), “consiste en

un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”.

Entre los objetivos de la capacitación están, incrementar la productividad de los colaboradores, proporcionar a las empresas un talento humano altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador, de igual manera desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimiento apropiado, también mantener a los ejecutivos y colaboradores permanentemente actualizados frente a los cambios tecnológicos. Adicionalmente, lograr cambios en los comportamientos de los colaboradores con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

Del mismo modo la capacitación cuenta con finalidades, es decir aquellos resultados deseados, como por ejemplo: perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, promover el desarrollo integral del personal como consecuencia la productividad de la organización, lograr la adaptación personal para el ejercicio de una determinada función o ejecución de una tarea específica; propiciar y fortalecer el conocimiento técnico, administrativo y profesional que es necesario para el mejor desempeño de las obligaciones laborales, mejorar la satisfacción personal de los colaboradores.

Por todo lo mencionado anteriormente, Guglielmetti, (2002, p. 9) menciona que “La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema”.

Por lo que la capacitación es un proceso clave para el desarrollo del talento humano, que se vincula y se gestiona de forma sistémica con los demás procesos de la organización, dándole al colaborador los conocimientos, habilidades, competencias, para que pueda realizar su trabajo de forma eficiente en su puesto.

## **2.1.5 Tipos de capacitación.**

Existen diferentes tipos de capacitaciones en las empresas con sus respectivas metodologías, planificaciones, logística y presupuesto, dependiendo de las necesidades específicas de capacitación. Galván, B. (2011). menciona los siguientes tipos de capacitación:

### **Por su formalidad**

Capacitación Informal: Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa.

Capacitación Formal: Son los que se han programado de acuerdo con necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

### **Por su naturaleza**

Capacitación de Orientación: Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo: en caso de los colaboradores ingresantes.

Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.

Capacitación en el Trabajo: Es una práctica en el trabajo. Aprender haciendo.

Entrenamiento de Aprendices: Es el período formal de aprendizaje de un oficio.

Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.

Capacitación de Supervisores: Aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

### **Por su nivel ocupacional**

Capacitación de Operarios

Capacitación de Obreros Calificados

Capacitación de Supervisores

Capacitación de Jefes de Línea

## Capacitación de Gerentes

### **Capacitación en el trabajo**

Orientada al trabajador que va a desarrollar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido ascendido o reubicado dentro de la misma empresa. Se divide a su vez en:

Capacitación de Preingreso: Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

Capacitación de Inducción: Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

Capacitación Promocional: Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

Capacitación en el Trabajo: Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. Galván, B. (2011)

### **2.1.6 Métodos**

Hay varios métodos que la organización puede disponer para dar la capacitación. Chiavenato (2007, p. 398) una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje.

Para Mondy y Noe (2005, p. 205), quizás ningún factor ha influido más en la capacitación que el desarrollo de la tecnología. En particular, la computadora

e internet afectan drásticamente la conducción de todas las funciones de negocios.

Son muy eficaces estos métodos, ya que cuando se está llevando el proceso de capacitación es necesario precisar que método implementar y así tener en cuenta cuál es el más apropiado.

**Cursos impartidos por instructores:** el método de cursos impartidos por instructores continúa siendo eficaz para muchos tipos de C y D. Una ventaja de la capacitación y el desarrollo impartidos por instructores es que se puede transmitir una gran cantidad de información en un periodo relativamente corto, Mondy (2010, p. 203).

**Estudio de caso:** es un método de capacitación y desarrollo en el cual los aprendices estudian la información contenida en un caso expuesto y toman decisiones con base en el mismo Mondy (2010, p. 203).

**Modelado de comportamiento:** es un método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones, Mondy (2010, p. 204).

**Representación de funciones o de roles:** es un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real, Mondy (2010, p. 204)

**Capacitación en el puesto de trabajo:** implican un aprendizaje mediante la realización real de las tareas relacionadas con el puesto de trabajo. La capacitación en el puesto de trabajo es un método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real de las mismas, Mondy (2010, p. 204).

**Rotación de puestos:** es un método de capacitación y desarrollo en el cual los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia. Las tareas de los niveles más altos requieren con frecuencia de esta amplitud de conocimientos, Mondy (2010, p. 205).



**Capacitación de aprendices:** es un método de capacitación que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo, Mondy (2010, p. 205).

## **2.1.7 Gestión de la Capacitación**

### **2.1.7.1 Las herramientas básicas para la gestión de la capacitación.**

La capacitación es una de las funciones principales de la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones, por lo tanto, debe operar de manera integrada al resto de las funciones del sistema organizacional, debe entenderse que la capacitación es parte de un todo, que interactúa para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia organizacional.

Existen varias herramientas que son utilizadas para gestionar la capacitación, entre ellas mencionaremos las principales:

- a) Descripción de Cargos
- b) Los itinerarios de los Planes de Carrera
- c) Los manuales de procedimientos o métodos de trabajo
- d) Las evaluaciones de desempeño

Las tres primeras herramientas contienen las definiciones de los roles deseados y las trayectorias de promoción del personal, la herramienta d), tiene por objetivo comparar el desempeño efectivo con el desempeño deseado. Si bien la aplicación formal no es indispensable para la gestión de la capacitación, su uso es conveniente por el apoyo que brinda para hacer más eficiente el sistema de capacitación dentro de la empresa.

### **2.1.8. Las Etapas de la Gestión de la Capacitación**

Para gestionar la capacitación en una organización, según Guglielmetti, P. (2002). es necesario, recorrer varias etapas:

### **2.1.8.1. Etapa del Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)**

El objetivo del DNC, de acuerdo con Reza, J. (2006) conseguir la información que permita entender las debilidades de conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes de los colaboradores de la empresa, con la finalidad de planificar y poner en ejecución acciones de capacitación para mejorar el rendimiento laboral.

Esta etapa tiene esta relación con la identificación de los problemas de desempeño, que comprometen la eficiencia de la empresa las cuales son originadas por la carencia de competencias de los colaboradores que pueden ser resueltos a través de la capacitación.

Según Alfaro, D. (2016) menciona que se puede medir la brecha (GAP) a través de una escala de 10 segmentos cada una equivale al 10% de los esperado. De tal forma que si tenemos una escala de 1 al 100 y tenemos una persona cuyo nivel de conocimiento llega al 80% entonces se dice que posee dos gaps negativos.

Dessler (2009) explica que el análisis de las necesidades de capacitación es una de las tareas que complican el trabajo de capacitación, en este punto se debe decidir si la capacitación es la solución a los problemas actuales, es probable que el decremento del desempeño no se deba a la falta de capacitación sino a otros factores como fallas en los estándares establecidos.

Asimismo, Mondy y Noe (2005, p. 208) afirman que el primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo consiste en determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo, implementando un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas.

Por ende, la clave de poder llevar a cabo una efectiva capacitación es un correcto DNC, que empieza con una fuente de información, que puede ser: mapeo de talento, evaluación de desempeño, entrevista con el jefe, evaluación del clima laboral, revisión de los objetivos estratégicos, etc. Por consiguiente, la evaluación de resultados debe ser correspondiente a la

fuente de información. El DNC, es de detección de necesidades, no de demandas, por eso se debe tener claro cuando hablamos de necesidades decimos que es una brecha para cerrar como por ej.: mejorar el índice de satisfacción del cliente.

Existen métodos tradicionales de DNC, tales como la encuesta con listado de cursos y temas a escoger, reuniones con el personal preguntándoles que capacitación requieren, cursos derivados de los requerimientos de jefes y gerentes. Por causa de que estos métodos tradicionalistas no tienen ni pertinencia, ni fundamentos, se presentan limitaciones tales como: focalizarse en el interés personal, priorización subjetiva de los recursos, que los gerentes desconozcan el papel y valor de la DNC, que se confunda demanda con necesidad de capacitación.

Mientras que en la actualidad existe el nuevo paradigma del DNC, consiste en que el foco es el logro de objetivos institucionales, mencionado como proceso clave de la capacitación, por otra parte, la gestión de los cursos es sistémica y ordenada, la priorización de los cursos es lógica, los actores entienden el papel del DNC, asimismo el DNC planifica la evaluación de los cursos.

En síntesis, el DNC es un proceso sistemático de recolección de datos para orientar la estructuración, desarrollo de planes y programas de capacitación para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta.

#### **2.1.8.2. Etapa de la Planificación general de la capacitación.**

La planificación general de la capacitación en una empresa implica: a) seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad; b) evaluar las propuestas y seleccionar aquellas que serán incluidas dentro del plan general y c) elaborar el plan y el presupuesto general que tendrá la capacitación (Guglielmetti, P, 2002).

Por tanto, esto conlleva a determinar: los objetivos y contenidos de la capacitación interna o externa, la metodología de enseñanza y aprendizaje, el tiempo de duración, cronograma de ejecución y el costo. Este análisis

requiere de un entendimiento definido tanto de la oferta externa de capacitación, como de la factibilidad de la organización de las acciones de capacitación internas.

Por lo general, las propuestas de capacitación elaboradas por los jefes inmediatos, con el apoyo del delegado de capacitación, superan los recursos utilizables para ejecutarlas, en términos de dinero y tiempo. Por consiguiente, la directiva de la empresa deberá priorizar dichas propuestas, para seleccionar la propuesta con mejor relación entre el costo y la pertinencia de la capacitación, en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización.

Cabe recalcar que el costo de la capacitación no se refiere sólo al costo directo de desarrollar las acciones de capacitación, en otras palabras, no solo se trata de dar un curso sino también a los costos complementarios, tales como el tiempo de trabajo que, casualmente, deberán sacrificar los participantes y los gastos extras que suelen derivarse de las acciones formativas, como transporte, alimentación, y materiales de estudio entre otros.

Por último, con base en las propuestas aprobadas se elabora el plan general de capacitación y su correspondiente presupuesto. El plan de capacitación deberá contener un resumen de las acciones de capacitación aprobadas, que abarque la siguiente información: nombre de la acción de capacitación, entidad ejecutora, lugar de ejecución, duración, periodo de ejecución, horario, número de participantes.

De modo que es conveniente que exista una flexibilidad en el plan y en el presupuesto que permita elaborar correcciones ante necesidades imprevistas o cambios en las circunstancias que les dieron origen. Con todo, estos ajustes eventuales deberán estar claramente reglamentados.

### **2.1.8.3. Etapa de la Ejecución y Control de las acciones de capacitación.**

Para Guglielmetti, P. (2002) gran parte de las labores relacionadas con la ejecución y el control de las acciones de capacitación, deben recaer en el

delegado responsable de la capacitación de la empresa. Por lo general, estas tareas incluyen:

- a) Evaluar los proyectos de capacitación externos.
- b) Contratar acciones de capacitación externas. En el caso de la contratación de un conjunto de cursos cerrados, para los cuales existe una oferta amplia en el mercado, conviene considerar la posibilidad de convocar a licitaciones.
- c) Organizar acciones de capacitación internas.
- d) Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
- e) Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- f) Llevar un registro de docentes e instructores independientes, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- g) Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
- h) Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.
- i) Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes.
- j) Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.

**Los factores clave para evaluar o preparar cualquier proyecto de capacitación son los siguientes:**

- a) Los antecedentes económicos, legales y técnicos de la empresa capacitadora:** En el caso de acciones externas.
- b) Los antecedentes del facilitador:** En cuanto a su capacidad técnica y docente.
- c) Los objetivos de aprendizaje que persigue el curso (o acción de capacitación):** estos se refieren a los cambios que se espera lograr, a través de la capacitación, en el modo de pensar, sentir y actuar del

participante. Al respecto, los objetivos de aprendizaje de una acción de capacitación deben ser:

- 1) Pertinentes, en función de las competencias exigidas en el puesto de trabajo,
- 2) Precisos, en cuanto a la definición de las conductas terminales esperadas,
- 3) Viables, en el sentido de que pueden ser alcanzados en el tiempo programado y con los métodos de enseñanza previstos y
- 4) Medibles, en el sentido de que el grado de logro de los objetivos puede ser calificado objetivamente.

**d) Los requisitos de entrada de los participantes:** Cuestión que tiene relación con el nivel y la viabilidad de los objetivos de la acción formativa. Asimismo, es preciso considerar la coherencia entre los requisitos de entrada que se han definido y los criterios y métodos que se propone aplicar para la selección de los participantes.

**e) Los métodos y medios de enseñanza-aprendizaje.** Existe una gran variedad de métodos y medios didácticos, cada uno de los cuales posee características propias en cuanto a su eficacia, en función de los objetivos del aprendizaje y de sus costos de aplicación. Aunque no hay fórmulas para seleccionar la mejor estrategia didáctica que se debería aplicar en cada caso, por lo menos existen algunos principios que ayudan en esta tarea.

En tal sentido, algunos componentes que deberían estar presentes en el proceso de aprendizaje son:

- 1) La participación de los alumnos.
- 2) La existencia y repetición de ejercicios de aplicación.
- 3) La pertinencia percibida por los estudiantes en cuanto a la utilidad de los temas y ejercicios.
- 4) La transferibilidad de la situación de aprendizaje a la situación de trabajo real.
- 5) La retroinformación a los participantes respecto a su progreso en el aprendizaje.
- 6) La gradualidad en el desarrollo de los temas y ejercicios, desde los más simples hasta los más complejos.

**f) Los criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje:** Estos aspectos tienen que ver con la necesidad de identificar hasta qué punto se

alcanzan los objetivos de aprendizaje que persigue la acción de capacitación. Por consiguiente, la eficacia de la evaluación del aprendizaje depende de la claridad con que hayan sido definidos los objetivos didácticos de la acción formativa, así como de la aplicación de criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación que sean válidos, confiables, objetivos y pertinentes.

Esta evaluación sirve para:

- 1) Estimular a los participantes motivándolos por el desafío de las pruebas.
- 2) Informar a los participantes acerca de sus progresos y vacíos en el aprendizaje y
- 3) Alertar a los docentes sobre las lagunas en el aprendizaje de los participantes.

La evaluación del aprendizaje debería tener una dimensión interna del curso y una dimensión externa para conocer el impacto de los aprendizajes en el campo laboral.

**g) El material didáctico y los recursos de aprendizaje:** Son los documentos u otros elementos didácticos complementarios (por ejemplo, materiales audiovisuales, maquetas, simuladores, etc.) que se utilizarán en el proceso de enseñanza-aprendizaje y/o se entregarán a los participantes como medios de respaldo para apoyar su aprendizaje o autoaprendizaje. En la misma categoría se incluyen los elementos de referencia destinados a los docentes y que les sirven como guía de enseñanza de acuerdo con el cronograma instruccional.

**h) El costo:** Este se refiere a los costos directos de impartir una acción de capacitación. En el caso de la contratación de acciones de capacitación externas, el costo directo es el precio que cobra una institución de capacitación por un curso cerrado completo o por cupos en un curso abierto. En el caso de la implementación de acciones de capacitación internas, el costo directo de éstas se refiere al costo de los diversos insumos necesarios para impartir la enseñanza, tales como: personal docente, materiales y servicios, alquiler de locales (aulas, talleres, laboratorios, y cualquier dependencia en la que se realizará la capacitación), equipos didácticos auxiliares, equipos para prácticas, materiales didácticos y recursos de aprendizaje.

Muchos de los recursos que se utilizan en las acciones internas de capacitación no generan desembolsos adicionales, como el uso de locales y equipos de la institución, lo que no significa que les sea imputado un costo. El tiempo del personal que actúa como docente podrá ser motivo de desembolso adicional siempre y cuando estas actividades se realicen fuera del horario habitual de trabajo. El análisis de los costos directos de una acción de capacitación tiene por finalidad responder a dos grandes interrogantes. En primer lugar: ¿guardan relación estos costos con el diseño instruccional propuesto? En segundo lugar ¿el diseño instruccional propuesto es el más económico, en función de los objetivos de aprendizaje que se han definido?

#### **2.1.8.4. Etapa. Evaluación del impacto de la capacitación.**

La evaluación del impacto de la capacitación consiste en comparar los costos totales de una acción de capacitación con los beneficios que éste le reporta a la institución. Este análisis no debe ser confundido con la evaluación del aprendizaje, le sirve a la empresa o institución para determinar si valió la pena invertir en capacitación y juzgar si vale la pena seguir haciéndolo. Con todo lo importante que puede ser la evaluación de impacto, a menudo las organizaciones descuidan hacer esta clase de análisis, en parte, porque consideran que los costos de una acción de capacitación son costos de inversión no recuperables y, también, por desconocimiento de las técnicas apropiadas para hacerlo.

Los mismos supervisores de línea que detectaron las necesidades y formaron las propuestas de capacitación, son las personas más indicadas para llevar a cabo las evaluaciones de impacto, con la asesoría del encargado de capacitación, salvo que exista algún riesgo de conflicto de intereses, en cuyo caso es preferible encomendar la tarea a una autoridad superior dentro de la organización.

En cuanto al momento propicio para poner en práctica la evaluación de impacto, no existen fórmulas únicas, aunque se recomienda esperar un plazo razonable para que maduren los efectos esperados de la capacitación. En este sentido, por lo general de seis meses un año es un lapso adecuado,



de manera que las actividades evaluativas podrían efectuarse, por ejemplo, a mediados de cada año con referencia a las acciones de capacitación del año anterior.

**Los costos de la capacitación:** Al momento de impartir una capacitación, es necesario tomar en cuenta no solo el costo de inversión para invertir en dicha acción, sino que es inevitable considerar ciertos aspectos adicionales que permitan una adecuada ejecución de esta, entre las más importantes tenemos:

- i) El costo de diseño de la acción de capacitación.
- ii) El costo de entrenamiento del personal.
- iii) Los gastos administrativos y costos indirectos asignados a la acción de capacitación.
- iv) Los gastos de socialización y promoción.
- v) Los costos de servicios complementarios brindados a los participantes, como transporte, alimentación, etc. y
- vi) el costo del tiempo de trabajo sacrificado por los participantes.

### **2.1.9. El perfil del responsable de la capacitación**

El encargado de capacitación debe tener un nivel jerárquico, que le permita estar ampliamente informado de las políticas de personal de su empresa o institución, así como también mantener relaciones con los directivos de su organización y con los especialistas de los organismos externos de capacitación.

#### **2.1.9.1. Funciones de un encargado de capacitación**

El encargado de capacitación debe cumplir una variada gama de funciones directivas, técnicas y administrativas, tanto de carácter asesor como de línea. La siguiente lista resume las principales tareas de un encargado de capacitación:

##### **Funciones directivas**

- a) Asesorar a la dirección de la institución en la formulación de las políticas de personal, especialmente en lo relativo a las políticas y planes generales de capacitación.
- b) Promover el fortalecimiento de la capacitación en la organización.

### **Funciones técnicas**

- a) Coordinar y asesorar las actividades de los supervisores de línea relacionadas con el análisis de necesidades de capacitación y el diseño de acciones de capacitación internas.
- b) Coordinar la elaboración del plan general de capacitación.
- c) Evaluar las propuestas de programas de capacitación externos.
- d) Prestar apoyo logístico para la ejecución del plan general de capacitación.
- e) Asesorar al personal respecto a las especificaciones de las acciones de capacitación en las cuales participarán.
- f) Monitorear la ejecución de las acciones de capacitación, tanto externas como internas.

### **Funciones administrativas**

- a) Preparar y controlar la ejecución de los planes y presupuestos generales de capacitación.
- b) Mantener relaciones con los oferentes de servicios de capacitación externos.
- c) Mantener los sistemas de información relacionados con la capacitación, los que incluyen, entre otros, los registros de organismos de capacitación; los registros de ofertas de acciones y cursos de capacitación externos; los registros del personal docente; los registros de los participantes en las acciones de capacitación y las estadísticas de capacitación.
- d) Participar en la contratación de los servicios de capacitación externos.

### **2.1.9.2. Características personales y profesionales**

En cuanto a las características personales y profesionales que se requieren, conviene que el encargado de la capacitación tenga un nivel de educación superior, posea una amplia experiencia en el área de la capacitación y una cierta antigüedad en la institución. Respecto a los rasgos de personalidad, es recomendable que éste sea una persona creativa, autónoma, analítica, ponderada y emocionalmente equilibrada. Además, deber poseer condiciones de liderazgo y facilidad de comunicación con todos los niveles de la organización.

## **2.1.10. Procedimiento para elaborar programas de capacitación.**

Preparar un efectivo programa de capacitación no es una tarea fácil, es un proceso que debe darse paso a paso y de manera correcta. A continuación, se exponen los pasos del proceso desde el estudio realizado por el autor Oscar Pérez (2019).

### **2.1.10.1 Identificar las necesidades de capacitación de la empresa.**

Para llevar a cabo cualquier tipo de capacitación empresarial, es importante realizar un diagnóstico e identificar las necesidades que tienen los trabajadores y la empresa, así mismo plantearse los objetivos que se pretenden lograr. Esta información debe ser prioritaria ya que toda organización debe responder a las necesidades como empleador y apoyar la consecución de los objetivos del negocio a través del aprendizaje.

Por lo tanto, el responsable de este proceso necesita planificar una serie de reuniones con los directivos de tu empresa, con los CEOS responsables de cada área y comenzar a relevar información para conocer las necesidades reales de la compañía. Esto te ayudará a crear un programa que realmente ayude a los empleados a realizar mejor su trabajo.

### **2.1.10.2. Definir objetivos**

Una vez que se tenga muy claro lo que se quiere conseguir con el programa de capacitación, es momento de identificar como hacerlo. Se analiza cuáles son las tareas o funciones que requieren mejorarse y qué conocimientos, habilidades o actitudes deben adquirir los empleados para mejorar los resultados de la empresa.

Los objetivos de un programa de capacitación deben tener como características: ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo limitado para su ejecución y resultados. Además, deben ser alineados con la estrategia organizacional, motivadores, significativos y siempre orientados a resultados.

### **2.1.10.3. Identificar a quién va dirigido el programa**

Esta es una pregunta importante, en este paso del proceso es el momento de seleccionar a las personas a quién se va a dirigir la capacitación. Se debe conocer ciertas características de aquellos colaboradores o grupos de colaboradores como por ejemplo sus edades, estudios, perfiles profesionales y necesidades con la finalidad de seleccionar el método adecuado de capacitación, de esta manera se podrá tener un mayor impacto en la consecución de los objetivos de la empresa. Lo ideal es que el programa haya sido creado para su beneficio del colaborador y la empresa. Cuando esto se cumple el éxito del programa puede estar garantizado.

### **2.1.10.4. Seleccionar el programa de capacitación prioritario**

Priorizar los programas de capacitación, comúnmente es uno de los pasos más delicados y dónde hay que tener más cuidado, en la medida que hay que contar con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para financiar todos los programas de capacitación. A pesar de que en la actualidad existen muchos formatos de capacitación mediados por las nuevas tecnologías de comunicación e información, como por ejemplo el blended e-learning, se debe tener mucho cuidado en seleccionar los contenidos de los programas de capacitación que tienen que ser adaptados en función de las características de la empresa y de los colaboradores. Estos son algunas recomendaciones que da Pérez (2019) que se deben tomar en cuenta el momento de seleccionar el curso de capacitación a ofrecer:

- El formato, puede ser presencial o en línea. También puedes utilizar el “blended learning”, que combina ambos formatos y permite aprovechar lo mejor del mundo digital. La mejor opción será aquella que se adapte a los objetivos pedagógicos e intereses de los participantes.
- Fomentar la práctica aprender haciendo. Lo ideal es que los colaboradores pongan en práctica lo aprendido en el día a día, solo así podrán apreciar el verdadero valor del programa.

- Facilitar el feedback y la interacción. Es la forma más auténtica que empleados aprendan, fomentando la interacción con los contenidos y profesores, deja espacio para las preguntas y asegurarse que las dudas sean aclaradas.
- Dividir los contenidos y dosificar la capacitación.
- Dejar que los alumnos sean autónomos en cuanto a su aprendizaje.

#### **2.1.10.5. Comunicar el programa de capacitación de personal.**

Se debe difundir efectivamente el plan y los programas de capacitación. El mensaje explica a todos los miembros de tu empresa con detalles los objetivos de la capacitación, beneficios, tiempos y cualquier otro aspecto técnico y logístico que sea relevante. Identificar y usar los canales de comunicación tecnológicos que tenga disponible la organización siendo lo más original y visual posible, destacando los beneficios profesionales y personales.

#### **2.1.10.6 Implementar el programa de capacitación.**

Luego de comunicar el programa y asegurarse de que toda la infraestructura y aspectos logísticos estén listos, es momento de poner en marcha el programa de capacitación. Si vas a llevar a cabo un programa a través de una plataforma de e-Learning, verificar que las mismas funciones a la perfección y que todo esté preparado para que los colaboradores puedan participar en los cursos sin errores.

#### **2.1.10.7. Obtener feedback y evaluar los resultados.**

Una vez concluido el programa de capacitación de personal, es momento de obtener la retroalimentación de todos los participantes y evaluar su efectividad. La evaluación del programa de capacitación se puede realizar a través de encuestas y entrevistas, las cuales pueden hacerse también vía online y de esta manera conocer si a los empleados les ha gustado la capacitación, si han logrado conseguir los objetivos pedagógicos y si la recomiendan a otros compañeros. Todos estos datos no deben servir exclusivamente para evaluar el programa de capacitación realizado, sino también para que toda esa retroalimentación se transforme en una experiencia de aprendizaje que sirva para realizar mejoras en el futuro.

## **2.2 Conceptos del Desempeño Laboral.**

El desempeño individual o grupal de los trabajadores es algo muy importante dentro de las empresas y debe ser gestionado desde el departamento de Talento Humano, además el desempeño de los colaboradores debe ser monitoreado, porque así vamos a tener mejores colaboradores y mejor nivel de rendimiento.

Por otro lado, al hablar de desempeño laboral nos referimos a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el colaborador dentro de la empresa, aquí se vincula desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide de primera mano en los resultados de la organización.

Es así que el desempeño de un puesto de trabajo varía de acuerdo al colaborador, ya que influye en las habilidades, trabajo en equipo, conocimientos que posea, motivación supervisión y factores externos de cada persona; así como, la percepción que tenga del rol que desempeña dentro de la empresa, dado que la aptitud que posea reflejará las capacidades tanto de conocimiento específico como interpersonales y técnicas de trabajo aplicadas al conocimiento de las funciones establecidas dentro de su cargo.

Chiavenato, I., (2007) define el desempeño laboral como el potencial de desarrollo futuro o la capacidad demostrada por una persona en determinado cargo, para tomar en cuenta el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Pedraza (2010) en su Artículo sobre el Desempeño laboral y estabilidad del personal, de la Revista de Ciencias Sociales menciona, el desempeño laboral es como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización. Para los gerentes de talento humano la posibilidad de medir el desempeño es solamente una parte del camino pues lo más importante debe ser elevar el desempeño. Se considera que el desempeño es una reacción de los trabajadores ante la capacidad de coordinar las actividades que al integrarse alinean el comportamiento de las personas.

Es decir que el desempeño laboral es la base sobre la que se sustenta todo éxito en una organización, es una forma en como los colaboradores de la empresa responden ante la responsabilidad de manejar una tarea designada y así modelar su comportamiento.

El desempeño laboral puede ser medido a través de procesos a los cuales se encuentran sometidos la mayor parte del talento humano en una empresa, la misma que arroja resultados sobre capacidades que están subutilizadas o si el colaborador ya no está de acuerdo con los objetivos que tiene la organización.

La palabra desempeño desarrolla varios usos, pero dentro de una actividad implica el cumplimiento asertivo de funciones dentro de un trabajo, mencionando la manera en la cual un empleado ejerce o realiza una actividad con el fin de lograr un éxito laboral. Robbins citado por Pedraza, Amaya, & Conde (2010, pág. 495).

Es el rendimiento lo cual el colaborador hace sus funciones donde se va indicando las habilidades que cada uno posee a su cargo para realizarlas en la organización lo que logra en base a sus cualidades, aptitudes, experiencias y productividad que va ganando dentro de la empresa.

### **2.2.1. Importancia del Desempeño Laboral.**

Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente a su talento humano, tomando en cuenta los procesos a los que son sometidos dentro las organizaciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral de los empleados, por lo que adquiere vital importancia, su influencia en la consecución de los objetivos de la empresa, de igual forma se ve implicado el comportamiento del empleado, en su gestión y en sus obligaciones en el puesto de trabajo, da oportunidad a planes de carrera, para que los colaboradores sigan avanzando de puesto mediante la formación en sus conocimientos, experiencia y habilidades, originando una promoción interna, la cual permite retener al personal.

Werther (2014) menciona que, lo más importante en las organizaciones es el capital humano ya que este es un factor relevante ya que cada empleado

aporta valor a la empresa, así como el cumplimiento de objetivos y metas, es por ello que todas las organizaciones deben evaluar el desempeño de los trabajadores para así identificar las habilidades y dificultades, y la contribución que tienen en la organización, lo cual definirá la permanencia dentro de la empresa así como ascenso y oportunidades de desarrollo.

De igual manera se señalan dos aspectos en las empresas, el cual, en el primer plano los empleados se encuentran en constante aprendizaje y dominio de sus conocimientos, en el segundo plano se muestra a los gerentes enfocados en las evaluaciones que aplicarán, esto con el fin de aplicar planes de contingencia que permitan prevenir riesgos futuros en el momento que se suscite alguna eventualidad que afecte a la organización, debido a mal desempeño de sus colaboradores.

### **2.2.2. Aspectos a evaluar del Desempeño Laboral.**

El desempeño laboral, es un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que labora en la organización. De tal forma que se puede medir la productividad individual, el comportamiento de los colaboradores que la conforman y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva. Para ello, se evalúan los siguientes aspectos del personal tales como: fortalezas, capacidades, insuficiencias, aptitudes, actitudes y grado de integración al puesto de trabajo y a la empresa.

De esta manera, la empresa consigue información sustancial para tomar decisiones de manera acertada. Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que recompensar a los empleados para que sigan por ese camino. Por el contrario, si este no alcanza los objetivos, no hay que buscar culpables, pero sí detectar las necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr los objetivos. Por eso no basta con hacerlo una sola vez, sino de manera continua.

Es necesario repetirla de forma periódica, ya que una organización debe estar en constante evolución y, por tanto, también su personal. De esta manera se consigue fidelizar al trabajador, mejorar los resultados, aumentar



la productividad y mejorar las relaciones interpersonales entre superiores y empleados.

### **2.2.3. La evaluación del desempeño laboral se centra en tres ámbitos principales:**

1. Personalidad, cualidades y comportamiento de la persona.
2. Grado de contribución del empleado a los objetivos propuestos o el trabajo requerido.
3. Potenciar el talento que hay que desarrollar. Para ello, se deben evaluar los siguientes aspectos individuales de cada uno de los integrantes de la compañía:
  - Conocimiento del trabajo que desempeña.
  - Grado de calidad del trabajo que realiza.
  - Cómo se relaciona con el resto de las personas que integran la organización.
  - Estabilidad mental y emocional.
  - Capacidades analíticas y de síntesis.

### **2.2.4. Principios básicos para la evaluación del desempeño laboral.**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Según Martha Alles (2005) entre estos principios podríamos destacar las siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Requiere el compromiso y la participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

### **2.2.5. Indicadores estratégicos e indicadores de gestión de la evaluación del desempeño.**

Para evaluar el desempeño debemos establecer una serie de indicadores que nos van a servir para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que se defina como importante en una organización. Los indicadores pueden ser de dos tipos:

**Indicadores estratégicos:** Las principales características de un indicador estratégico son:

1. Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas.
2. Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
3. Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.

**Indicadores de gestión:**

Se considera que un indicador es de gestión cuando:

1. Mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos.
2. Incluye datos sobre actividades y componentes.

### **2.2.6. Métodos de evaluación del desempeño laboral**

De acuerdo con Alles (2009) existen diferentes métodos que se pueden usar, dependiendo de cada empresa, puesto que debe tener un diseño personalizado basado en las características y necesidades que tenga esta.

- Autoevaluación: el empleado evalúa su puesto de trabajo, su desempeño y a la organización.
- Evaluación por iguales: los trabajadores que ocupan un mismo cargo o están en un mismo nivel, evalúan a la organización, al desempeño conjunto, y el puesto de trabajo que ocupan.
- Evaluación realizada por subordinados: en este caso, ellos evalúan a sus superiores.
- Evaluación realizada por los superiores: aquí los superiores evalúan a sus subordinados.
- Evaluación de los clientes: externos a la organización, de los que con ella trabajan, etc.
- Evaluación 360º: se trata de un método que integra todas las evaluaciones anteriormente descritas. De este modo, analiza la visión total.

### **2.2.7. Cumplimiento de los criterios de evaluación.**

Según Dessler, G., y Verela, R. (2011). Los componentes que toman en cuenta al momento de realizar la evaluación son:

**Relevancia:** Si lo que se está midiendo, realmente, es un comportamiento importante para la organización en el sentido de que una mala ejecución u omisión, tiene consecuencias trascendentes para ella.

**Fiabilidad:** Si la medida utilizada es consistente, estable o, sistemáticamente, distintos evaluadores evalúan de igual manera al mismo/a trabajador/a en el mismo comportamiento y para el mismo periodo de tiempo.

**Discriminación:** Si permite que los evaluados se ordenen en función de la medida. La medida genera variabilidad. No valen las medidas que no diferencian a los/as trabajadores/as.

**Practicidad:** Definida en función de sus posibilidades de medida: claridad en la definición de lo que se mide, costo, tiempo, etc.

### **2.2.8. Gestión del Desempeño Laboral.**

El entorno empresarial al estar inmerso en distintos factores clave que contribuyen a la realización de los resultados, debe tomar en cuenta las acciones realizadas por sus colaboradores y su desempeño como tal, ya que éstas constituyen no solo la base del éxito de la organización sino también la satisfacción de las necesidades de la población de acuerdo con los objetivos planteados. Ante esto es indispensable la gestión del área de recursos humanos que permita el abordaje de los comportamientos y el rendimiento alcanzado por los colaboradores con el fin de procurar una ejecución eficiente de las acciones que se realizan en la empresa.

La gestión del desempeño es un componente importante del desarrollo de los recursos humanos. Según la Universidad de Houston (2018), la gestión del desempeño es una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo.

De acuerdo con el portal de Cegos Online University (2019) la gestión del desempeño es una de las principales herramientas que utilizan las empresas actualmente para promover el talento entre sus empleados. Una de las fases sustantiva de la gestión del desempeño es el seguimiento, es decir que la empresa ha de controlar las tareas que el empleado lleva a cabo, su progresión y posible mejora del trabajo que se haga de forma incorrecta. Para que logre los resultados, esta tarea ha de ser constante y concienzuda ya que habrá que tener en cuenta la evolución de cada periodo de tiempo. El objetivo de esta función es mejorar los resultados que los diferentes equipos de trabajo puedan obtener, mejorar la satisfacción y motivar el talento de los trabajadores.

En definitiva el desempeño organizacional se apoya en tecnologías de gestión con el fin de maximizar resultados, estos son una gestión prioritaria en relación a procesos, calidad y un sistema de toma de decisiones, lo que le da una ventaja significativa a la hora de visualizar resultados obtenidos por sus colaboradores y como consecuencia el éxito de la empresa así como el incremento de su capital financiero.

### **3.1.1. Conceptos del Plan de capacitación.**

Segun Chiavenato, I. (1998) define el Plan de capacitación como un proceso a corto plazo, ejecutado de manera sistemática y organizada, mediante el cual los colaboradores adquieren conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos.

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fija en los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes H. Koontz, (1995).

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir , recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos Koontz, (1999).

De modo que el plan de capacitación es un documento conformado por un conjunto de programas específicos, con el detalle de las acciones de capacitación implicadas, dirigido a un grupo objetivo determinado, de igual manera considera las normativas y procedimientos para su aplicación. Una vez diseñado el plan, se describirán detalladamente en un programa los contenidos de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos, sin descuidar la secuencia y organización.

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización en un determinado período de tiempo. También son acciones planificadas cuyo propósito general es preparar e integrar al talento humano en el proceso productivo, asimismo en la empresa se la debe brindar en la medida que sea necesaria, haciendo énfasis en los aspectos específicos y pertinentes para que el colaborador pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

A través del plan de capacitación, el nivel del colaborador se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y

teórico del trabajador, para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa.

### 3.1.2 Los objetivos de un plan de capacitación son:

Calidad:	Los planes acertadamente diseñados e implementados contribuyen a elevar la calidad de la productividad del capital humano. Cuando los colaboradores están mejor informados acerca de sus responsabilidades y calificados respecto a sus funciones.
Salud y Seguridad:	La salud mental y la seguridad física de un colaborador están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación de una empresa. La capacitación idónea puede ser útil para prevenir accidentes laborales.
Prevención de la Obsolescencia:	Para mantener actualizados a los colaboradores de los avances teóricos y tecnológicos de sus puestos de trabajos respectivos.
Desarrollo Personal:	Los colaboradores se benefician de los planes de capacitación, pues le ofrecen una amplia diversidad de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal.
Productividad:	La capacitación ayuda a los colaboradores a incrementar su nivel de desempeño laboral.

Tabla 2 Los objetivos de un plan de capacitación.

Elaboración: Autores del Estudio.

### **3.1.3 Fases de un plan de capacitación.**

Según Chiavenato, I. (2007) menciona los ciclos del plan de capacitación.

#### **FASE 1: Análisis de la situación (DNC)**

Esta etapa es importante para justificar la acción de capacitación que se solicita, se cumple con la detección de las necesidades de capacitación. Por tal razón se entienden las deficiencias que poseen los trabajadores.

#### **FASE 2: Diseño del plan de capacitación.**

Con la información anterior, se procede al diseño del plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en dos aspectos primordiales:

**Definición de objetivos de la capacitación:** Es el resultado al cual se quiere obtener con el plan de capacitación. Se requieren de dos objetivos; objetivos terminales: Indican la conducta que mostrarán los colaboradores al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en el sujeto un cambio de conducta. Objetivos específicos: Son objetivos de menor nivel, estos se van alcanzando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables que el trabajador realiza, por lo tanto, son directamente evaluables. expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón, se les denomina también objetivos operacionales.

**Deseo y motivación de la persona:** Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los colaboradores deben reconocer la necesidad de adquirir un nuevo conocimiento o nuevas habilidades, además conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación, por este motivo se debe utilizar el refuerzo positivo como es: eliminar amenazas y castigos, ser flexible, establecer capacitaciones interesantes.

#### **FASE 3: Implementar el plan de capacitación.**

Uno de los métodos de uso más comunes es la capacitación en el trabajo, porque provee la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación entre el superior y el subordinado.

#### **FASE 4: Evaluación del plan de capacitación.**

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso.

#### **FASE 5: Seguimiento del proceso.**

Como parte del proceso de evaluación se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su efecto en la organización.

### **3.1.4 El estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral.**

Kirkpatrick (2006) comenta que la capacitación y el desempeño del personal en una organización se encuentran íntimamente relacionados; enfatiza que persiguen un mismo objetivo que es elevar el nivel de desempeño de los colaboradores de una organización; este desempeño abarca tanto el área de comportamiento, como los resultados que podrían traducirse en producción. Afirma que el desempeño está ligado directamente con la capacitación y el entrenamiento, dado que, al descubrir alguna debilidad por medio de una evaluación, ésta es traducida como una necesidad que se cubrirá por medio de acciones de capacitación.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente que tiene como objetivo general es desarrollar al talento humano, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal, necesarias para un alto nivel de desempeño de todos los trabajadores en sus cargos actuales y futuros.

Deming (1989) propone un esquema donde explica la reacción en cadena que provoca la calidad, donde se afirma que la calidad conduce inicialmente a la productividad porque se cometen menos errores, de allí surge la necesidad de capacitar individuos para que realicen sus actividades bien desde la primera vez.



Walton (1992) menciona que la selección y la capacitación del personal, son estrategias básicas para la competitividad de las empresas que basan su éxito en el modelo de gestión de calidad.

Entonces podemos decir que la incidencia de la capacitación en el desempeño de los colaboradores dará efectos positivos para la empresa como tal y a su vez permitirá a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, en otras palabras, se debería disminuir la duplicación de esfuerzos en el puesto de trabajo, el tiempo dedicado a la corrección de errores y la resolución de problemas necesarios para corregir los malos desempeños. La mejora del desempeño laboral de los empleados normalmente crea una menor necesidad de supervisión y aumenta los ingresos del trabajador, los niveles óptimos de desempeño reducen las sanciones por mal comportamiento, incumplimiento de funciones, generando así que los colaboradores reciban todo su sueldo del mes completo, dándoles una satisfacción laboral.

La incidencia de la capacitación sobre el desempeño laboral, hace referencia al impacto de una situación que produce una serie de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones, es un indicador utilizado para relacionar acciones ejecutadas, con los resultados alcanzados en la práctica y en su influencia en los cambios posteriores, es decir el efecto que causa en los individuos y en consecuencia en el rendimiento laboral, que ha de producir la capacitación y el aprendizaje. La capacitación tiene un impacto favorable sobre el desempeño laboral cuando se cumplen todos los objetivos trazados en el plan de capacitación. Otro elemento que puede ayudar en esta valoración es la percepción de la capacitación recibida, según los resultados de la encuesta aplicada se evidencian satisfacción.

El procedimiento propuesto para evaluar del impacto de la capacitación está relacionado con el cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas, con la verificación de la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de entrenamiento o capacitación, así mismo con la multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en las acciones de capacitación.

## **CAPÍTULO III:**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque metodológico**

El diseño metodológico permite establecer el proceso que se debe realizar en una investigación, se elabora de forma detallada la estrategia que se aplicará para obtener la información necesaria y se detallan las actividades que se ejecutarán, a fin de dar respuesta a los objetivos planteados.

El presente trabajo de titulación se basa en un enfoque mixto, el método cuantitativo que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, según Hernández Sampieri (1998), quién define a la entrevista como "una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998).

Para efectos de recolección de los datos, se construyó una guía, en función de las variables propias de los factores de evaluación de desempeño de los GSPF, dicha guía se compone de 18 preguntas semi estructuradas, realizada a los expertos que en este caso son los jefes inmediatos. Estos datos luego de ser ordenados y analizados serán contrastados con una encuesta realizada a los GSPF, sobre sus percepciones del nivel de desempeño laboral.

Del estudio sobre la brecha laboral entre las percepciones de los actores, obtendremos el diagnóstico de necesidades de capacitación, que son las características o atributos por parte de los colaboradores dentro de la empresa y las cuantitativas como son las encuestas por parte de los operarios de la organización, para así alcanzar la información requerida que se ha comprometido en la recolección de datos para el estudio.

Para la obtención de datos se ha suministrado un cuestionario de autoevaluación a los 99 colaboradores del área operativa y dentro del rango asignado que son los (GSPF), este instrumento recolecta las distintas percepciones de los colaboradores con respecto a los factores de: desempeño, competencias y su comportamiento a lo largo del cuestionario que se evidencia.

Al inicio se aplicó una versión de prueba piloto del cuestionario para determinar los distintos grados de percepción de los guardias. Esta fue aplicada a la jefe de área hasta llegar al área operativa de la empresa, objeto de estudio donde se pudo evidenciar la necesidad y definir los objetivos de la presente investigación.

Para la obtención de los datos relevantes se aplicó el método cualitativo, mediante la entrevista y la información recolectada del cuestionario de autoevaluación por parte d.-e los operarios, esta entrevista fue aplicada a la gerente del área quién estuvo presta a colaborar proporcionando la información requerida para el trabajo investigativo.

### **3.2 Diseño de investigación**

La investigación se define como un estudio sistemático, controlado, empírico, reflexivo y crítico de proposiciones hipotéticas sobre las supuestas relaciones que existen entre fenómenos naturales o sociales, que permite descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del conocimiento humano (Canales, Alvarado y Pineda, 1999).

El diseño empleado para este estudio es de tipo no experimental debido a que se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes (Pinela, 1998).

De igual manera se emplea la Investigación Aplicada, para Murillo (2008), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de

implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

Con el fin de ofrecer un referente comprensible de la expresión “investigación aplicada”, se exponen algunas de las ideas de Padrón (2006) al respecto, para quien la expresión se propagó durante el siglo XX para hacer referencia, en general, a aquel tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas, haciendo dos distinciones:

- a. La que incluye cualquier esfuerzo sistemático y socializado por resolver problemas o intervenir situaciones. En ese sentido, se concibe como investigación aplicada tanto la innovación técnica, artesanal e industrial como la propiamente científica.
- b. La que sólo considera los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas, para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana.

### **3.2.1 Población y muestra**

La población objeto de estudio de la empresa, es de 99 empleados que corresponden a cargos operativos, son guardias de seguridad fija dentro de la ciudad de Guayaquil, ésta la empresa cuenta con un área contable, recursos humanos, área operativa y gerencia.

Para obtener una muestra representativa se evidenció el 95% de confiabilidad y dentro de un 5% de error muestral, se tomó en cuenta a un grupo de 96 empleados a encuestar, quienes representan a los trabajadores del nivel operativo dentro de la ciudad de Guayaquil.

### **3.2.2 Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo que se aplicó en la organización para este estudio fue en evidencia al total de colaboradores dentro de sus puestos de trabajo, en distintos puntos situados dentro de la ciudad de Guayaquil.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Este tipo de muestreo se obtuvo previo la fórmula muestral, en función a la efectividad que presenta, se utilizó un nivel de confianza del 95% y un intervalo de confianza del 5%.

En la fórmula muestral se procedió a reemplazar los valores mencionados en la fórmula, para así obtener la muestra representativa en este estudio. En que “n” equivale al tamaño de la población que viene ser 100, “Z” que viene ser el nivel de confianza que es 1.96, “p” es el número de guardias existentes, que son “99”, “q” que es la probabilidad de fracaso que es 0.95 y “d” es el margen de error que son 0.05.

### **3.3 Métodos y Técnicas de Investigación**

Los métodos y técnicas que se utilizaron para la realización del presente trabajo investigativo se detallan a continuación:

#### **El Método Histórico**

El método histórico o la metodología de la historia es la forma de método científico específico de la historia como ciencia social. Comprende las metodologías, técnicas y las directrices mediante las que los historiadores usan fuentes primarias y otras evidencias históricas en su investigación y luego escriben la historia; es decir, elaboran la historiografía (la producción historiográfica). La cuestión de la naturaleza del método histórico, e incluso, de la propia posibilidad de su existencia como método científico, se discute por la epistemología (teoría de la ciencia, filosofía de la ciencia, metodología de las ciencias sociales) y la filosofía de la historia; y en cierto sentido por la historiología (o teoría de la historia).

Las principales directrices de uso común por los historiadores en su labor son, en primer lugar, la heurística (localización y recopilación de las fuentes documentales, que son la materia prima del trabajo del historiador); en segundo lugar, la crítica de esas fuentes (distinguiendo dos formas de crítica, que se refieren al trabajo con las fuentes documentales: crítica

externa y crítica interna); y en último lugar la síntesis historiográfica (que es el producto).

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y evidencia el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación.

### **Método analítico**

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales.

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

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

### **Métodos Estadísticos**

La finalidad es el estudio de los métodos estadísticos en general, aplicables a las investigaciones, como valiosa herramienta auxiliar de la ciencia y de la técnica. Nos señala la forma de proceder en cada caso, los recursos disponibles y aplicables, de acuerdo con el objetivo perseguido y al caso particular en estudio.

**El método de investigación estadística.** - El método de investigación estadística comprende las cinco fases siguientes:

- Preparación del trabajo.
- Recopilación de los datos.
- Evaluación y depuración de los datos.
- Presentación de los datos.
- Análisis e interpretación.

### **Primera fase o preparación del trabajo**

Se limita a la redacción de las instrucciones para recabar los datos, definición precisa de los datos que se necesitan; diseño de formularios y planillas, planificación y organización del trabajo en el espacio y en el tiempo.

En esta fase deben quedar perfectamente claros los conceptos y cada participante debe conocer a cabalidad sus atribuciones y responsabilidades; ya que las dudas o malas interpretaciones echarán a perder el resto de la investigación.

### **Segunda fase o recopilación de los datos**

En esta fase se recaban los datos necesarios para la investigación, mediante encuestas, muestreos, censos, o se toman de fuentes secundarias o registros y publicaciones. La eficiencia con que se realice esta etapa generará la calidad de todo el trabajo de investigación estadística.

### **Tercera fase o evaluación de los datos**

Los datos recopilados, en la vida real, suelen adolecer de imperfecciones y errores varios; debidos a la ignorancia, a malentendidos, a intereses creados o a prejuicios sociales, de parte de quien aporta los datos o de quien los recaba. De allí que el paso inmediato sería una depuración y evaluación de tales datos, a fin de subsanar o mitigar las influencias y efectos de tales errores e imperfecciones. Para lograrlo se recomiendan los siguientes procedimientos:

- Revisión total de los cálculos, de las tabulaciones y del procedimiento utilizado.
- Confrontar los datos recopilados, con los obtenidos al cálculo, con los de otras regiones o países, tomados en otras ocasiones o con otra finalidad.
- Repetir al muestreo, el mismo trabajo, en zonas estratégicamente escogidas; cuando en las verificaciones anteriores se hubieran obtenido notorias discrepancias.

**La Observación.** - Consiste en observar atentamente el hecho y llevar un registro para su posterior análisis durante el proceso investigativo. Es también una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno hecho o caso, tomar información y registrarla el análisis respectivo, la observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener mayor número de datos.

**Encuesta.** - Técnica utilizada para obtener los datos de varias personas cuyas opiniones son importantes para el respectivo procesamiento y análisis.

**Entrevista.** - Es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador formula preguntas y el entrevistado las responde. Se trata de una técnica empleada para diversos motivos: investigación, medicina y selección de personal.

**Cuestionario.** - El cuestionario, se puede aplicar colectivamente, a través de correo o por llamadas telefónicas. Supone su aplicación a una población homogénea, con niveles similares y problemática semejante.

**Revisión documental.** - Se ha utilizado para obtener datos que nos permitan conocer como el nivel de rendimiento de los colaboradores y las necesidades de la empresa.

### **3.4 Instrumentos de investigación**

En el presente estudio se utilizaron la encuesta y la entrevista como herramientas para poder obtener la información requerida, con la finalidad de conocer los resultados del siguiente estudio. La encuesta, fue aplicada a una muestra de 99 colaboradores que son los guardias de seguridad de la



empresa objeto de estudio, se logró conocer los distintos tipos de factores que inciden en el desempeño laboral de los colaboradores y así realizar una autoevaluación para poder determinar los niveles de rendimiento de la empresa.

La encuesta está compuesta por 18 indicadores y separados en tres factores importantes que son: el desempeño, las competencias y el comportamiento.

Por otra parte, la entrevista fue aplicada directamente al jefe de seguridad de la empresa. Esto tiene como finalidad conocer la percepción que el jefe tiene acerca de sus subordinados.

La encuesta contiene indicadores que se formularon a medida de las necesidades que se lograron observar dentro del análisis hecho al inicio del estudio investigativo.

Es muy importante tomar en cuenta que tanto la entrevista como la encuesta deberán ser aplicadas al grupo con el que se pretende trabajar, además se debe solicitar a los entrevistados y encuestados que las respuestas deberán ser contestadas con la honestidad debida, ya que su aporte contribuirá con el objetivo propuesto en el desarrollo del presente trabajo.

## CAPITULO IV

### ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se presenta el análisis de los datos obtenidos de la población objeto de estudio. Como técnica de recolección de datos, se aplicó instrumentos cuantitativos y cualitativos, como las encuestas y las entrevistas aplicadas a los expertos en el tema. La encuesta fue suministrada con una muestra de 99 GSPF. En cuanto a las técnicas cualitativas se entrevistó a 4 Supervisores de Seguridad, con la finalidad de conocer sus percepciones acerca del nivel de desempeño alcanzado durante el segundo semestre del año 2019.

Una vez obtenidos los datos, se procedió a organizarlos en tablas de frecuencia simple con sus respectivos porcentajes, luego en representaciones graficas que permiten un mejor análisis.

#### 4.1 DATOS GENERALES:



Gráfico 1 Estadística Edades

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

En el grafico se puede observar que el 50% de los guardias tienen un rango de edad de 30 hasta los 40 años, este porcentaje es muy común en el ámbito de seguridad, porque tienen una amplia experiencia en el tema de seguridad y su experiencia laboral es reconocida por otras empresas, el siguiente porcentaje del 35% representa a las edades de 20 a 30 años, evidencian a los colaboradores que se inician en el ámbito de seguridad y tienen cierto tipo de experiencia, al momento de ingresar tienen cierta dificultad en adaptarse, pero al final logran acoplarse a las normas de la empresa; y, finalmente el 15% de los guardias e encuentran en un rango de edad de 41 hasta los 45 años, son pocos los trabajadores y representan a la antigüedad laboral que tienen dentro de la empresa, por su experiencia son los que conocen mas el R.I.

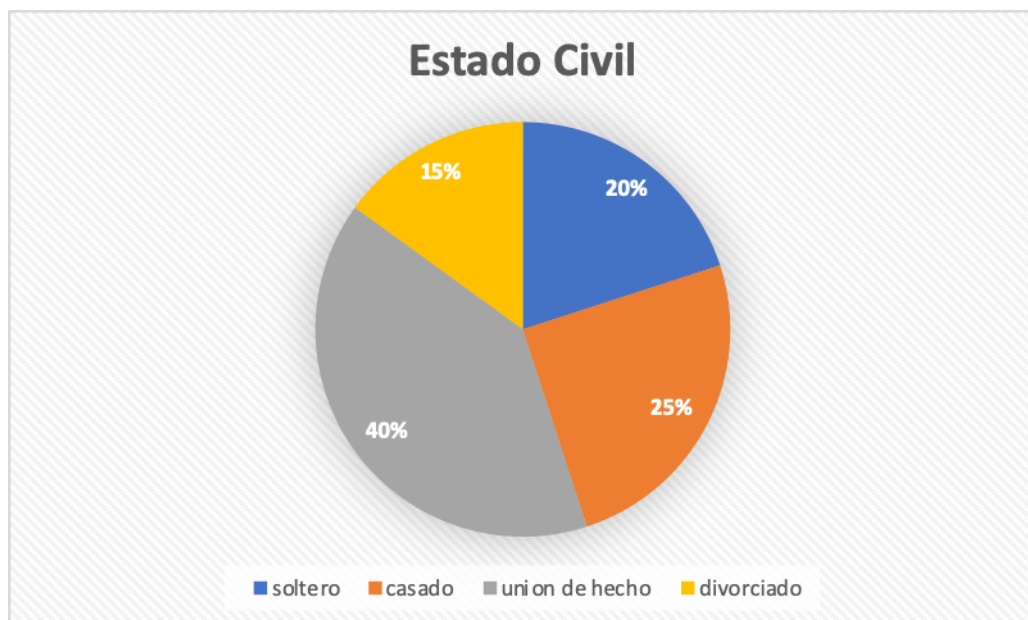


Gráfico 2 Estadística Estado Civil

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

En el siguiente gráfico se puede observar el estado civil de los guardias de la empresa, se evidencia que el 40% de los colaboradores se encuentran en unión de hecho, este porcentaje representa a la mayoría de la nómina, a continuación, se representa al 25% de los trabajadores que se encuentran casados. El 20% restante son solteros, estos corresponden a los que se

encuentran en rango de edad de 20 a 30 años y finalmente el 15% restante de los guardias se encuentran divorciados.

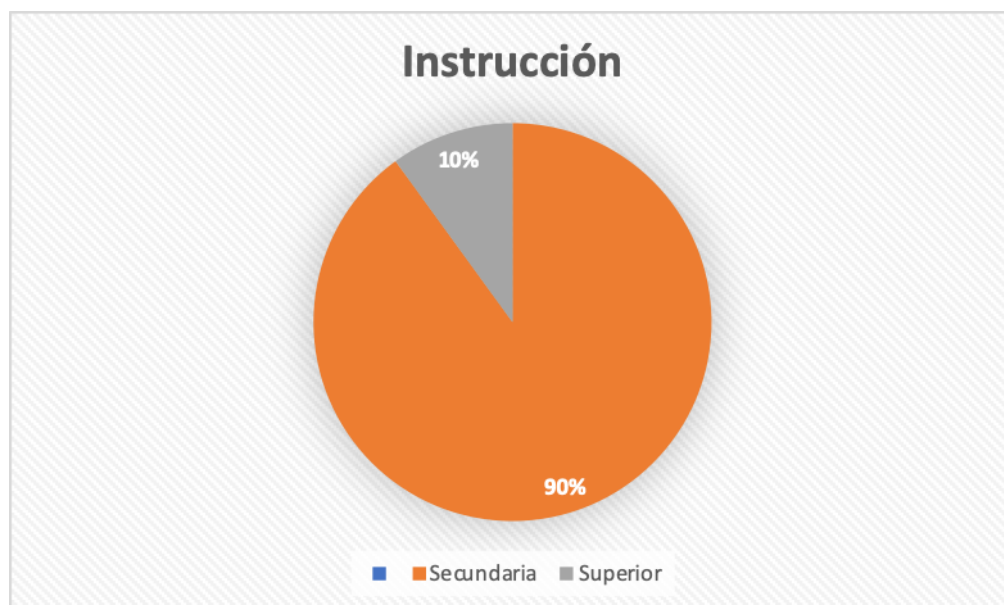


Gráfico 3 Estadística Instrucción

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

En el gráfico correspondiente se puede apreciar la instrucción de los colaboradores de la empresa, el 90% representa a los guardias tienen un nivel de instrucción secundaria, este porcentaje representa a la mayoría de los encuestados, el 10% de los trabajadores tienen una instrucción superior, es decir tienen formación universitaria, esto evidencia que son muy pocos GSPF que se interesan por tener un grado de preparación superior.

## 4.2 VARIABLE1: AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO.

El Reglamento Interno es un documento de fundamental importancia para las empresas, a través de este, las organizaciones establecen los lineamientos generales en términos de normativa, de relación entre la empresa y sus trabajadores. Tiene como finalidad, regular tanto aspectos de funcionamiento laboral como disciplinarios, sin perjuicio del cumplimiento de las políticas, normas y reglamentos vigentes en el tema laboral. El buen conocimiento del Reglamento Interno evitara conflictos entre los miembros de la organización que puedan afectar el ambiente de trabajo.

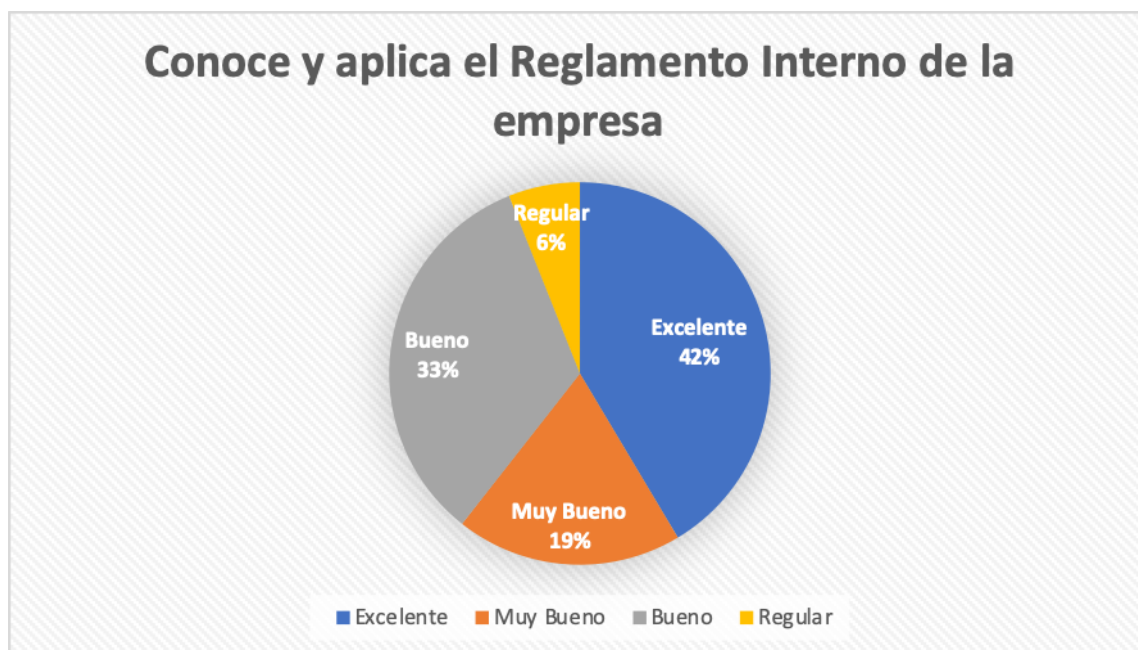


Gráfico 4 Estadística Pregunta 1

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - En el presente grafico el 42% de los GSPF encuestados, manifestaron que tiene un excelente conocimiento del Reglamento Interno (R.I) de la empresa, un 19% menciona que tiene un conocimiento muy bueno, si sumamos estos dos porcentajes conforma a la mayoría el 61%, entonces un 33% considera que su entendimiento solo es Bueno, sin embargo, hay un 6% de guardias de seguridad, cuyo nivel de conocimiento es Regular. El conocimiento del RI de la empresa debe de alcanzar el nivel óptimo de conocimiento, por lo tanto, hay que implementar una estrategia para elevar el nivel de aquellos guardias de seguridad que lo necesitan.

**Interpretación.** -El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla, que es la jefe de seguridad, opino que debería estar en su totalidad el nivel de conocimiento acerca del R.I que tienen los subordinados y ella menciona q podría estar en el 70%. Dada la importancia de este indicador, todo agente de seguridad debería llegar a un 100% de conocimiento, de manera que se evidencia una diferencia de un 30% de guardias que no llegan al estándar deseado, por lo

tanto, van a requerir de una acción de capacitación donde ellos puedan adquirir este conocimiento. Así ellos podrán elevar su nivel de conocimiento del R.I de la empresa ya que esto es una parte fundamental de su responsabilidad en su puesto de trabajo, y además con esta acción podrían tener un mejor desempeño laboral en su área de trabajo.

La identificación de los riesgos es algo crítico dentro del ámbito de la seguridad, ya que afecta a las personas y a los bienes de los clientes que contratan este servicio. Todo GSPF debe estar alerta ante posibles emergencias, robos y atentados que puedan surgir durante su jornada de trabajo, debe mantenerse un estado de alerta para prevenir y evitar cualquier tipo de riesgo y reaccionar sin pérdida de tiempo. La capacidad de análisis y de pensamiento ágil para responder ante cualquier amenaza será un factor determinante en un guardia de seguridad.



Gráfico 5 Estadística Pregunta 2

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - En el presente gráfico se puede observar que el 56% de los GSPF encuestados, declararon que, si identifican adecuadamente los riesgos que pueden afectar a las personas y a los bienes que contratan los

servicios de la organización, es decir que tienen la capacidad de reconocer cuales son los riesgos que se puedan presentar dentro del entorno laboral. El 27% tienen la percepción que han logrado un muy buen nivel de identificación de los riesgos que se puedan presentar en la organización, ya que ellos reconocen que, si conocen, pero no completamente los riesgos que puedan afectar a las personas y dentro de los bienes en su puesto de trabajo. Si sumamos estos porcentajes se puede decir que el 83% de los GSPF identifican cual son los peligros que se puedan suscitar en su puesto de trabajo y por encima de los bienes de las empresas. Sin embargo, el 17% de los GSPF solamente han llegado al nivel bueno, lo que quiere decir que en ese grupo hay personas que requieren de una estrategia de capacitación que eleve su nivel de los riesgos y de los bienes de las empresas que esta dando la seguridad.

**Interpretación.** - El experto entrevistado, mencionado anteriormente, opino que el nivel de identificación de los riesgos que puede afectar a las personas y a los bienes que al momento tienen los guardias de seguridad, podría estar en un 80%. Muy buen nivel para este indicador, pero debido a la importancia de éste, se debería llegar a un 100%, es decir que todos los guardias deben tener esta competencia en el máximo nivel. Por lo tanto, existe un 20% de diferencia, que comparando las encuestas de los guardias necesitaran alguna acción de capacitación que mejore o fortalezca este indicador.

Se pudo observar que el nivel de identificación de los riesgos que pueden afectar a las personas o bienes es muy bueno, pero cabe recalcar que siendo una empresa de seguridad debería de llegar alcanzar una totalidad en si, para desarrollar esta habilidad se requiere de una acción específica de capacitación.

El conocimiento y el uso de herramientas para la prevención de riesgos, es otro factor importante en el desempeño de un guardia de seguridad, ya que con esto minimiza los riesgos dentro de la empresa y protege la seguridad de las personas, a través del control, reconocimiento y la evaluación de los peligros que se puedan suscitaren el transcurso de la jornada laboral.



Gráfico 6 Estadística Pregunta 3

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - Se puede apreciar que el 59% de los guardias mencionaron que si conocen y hacen uso de las herramientas para la prevención de riesgos dentro del trabajo ya que con estos conocimientos ayuda a reducir incidentes dentro del trabajo y pueden ayudar a las personas dando una seguridad de alta calidad. El otro 27% aprecia que tienen un muy buen conocimiento y uso de herramientas, pero no al nivel que se exige dentro de la organización tal cual se menciona que debe de exigirse para elevar el nivel de calidad, además el 11% manifiesta que tienen un buen conocimiento y uso de herramientas, pero no a un nivel alto, así que se debe exponer una maniobra para incrementar el conocimiento para una prevención de riesgos. El 3% se menciona que están debajo de la media de seguridad al no contar un conocimiento adecuado con la prevención de riesgos.

**Interpretación.** - Según el criterio del experto entrevistado Ing. Amy Mantilla, jefe de seguridad opino que el nivel de conocimiento y uso de herramientas para la prevención de riesgos que tienen sus subordinados podría estar en el 90%. Muy buen nivel de eficiencia para este indicador,



pero debido a la importancia de este indicador deberían llegar todos a un 100%, tal como lo plantea el perfil que deben tener todos los agentes de seguridad de la empresa, se evidencia que solo el 10% de los agentes de seguridad no cumplen con el perfil. Por lo tanto, van a necesitar una acción específica de capacitación.

Los protocolos de seguridad son procedimientos que se deben de seguir, de tal manera que es necesario cumplir con todos sus pasos con la finalidad de todo se mantenga en orden para garantizar la efectividad de los procesos.

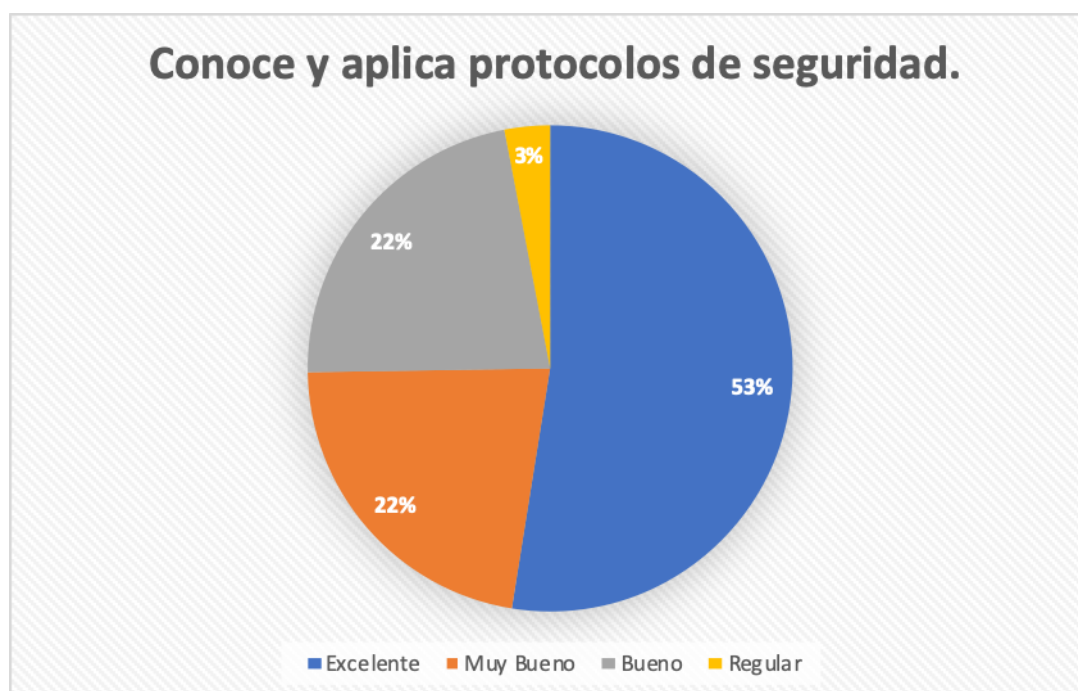


Gráfico 7 Estadística Pregunta 4

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - Del siguiente gráfico el 53% de los GSPF encuestados, anuncian que tienen un excelente conocimiento sobre los protocolos de seguridad ya que aquellos tienen en cuenta las circunstancias de los riesgos que pueda haber en la organización que prestan servicios, con los respectivos métodos empleados durante sus rutinas. El otro 22% de los GSPF manifiestan que tienen un muy buen conocimiento sobre los protocolos de seguridad, pero aquí se evidencia que aun les falta profundizar ciertos temas de los

protocolos de seguridad para tener un mayor desempeño en sus funciones. Ahora viendo el otro 22% de los encuestados han llegado a un nivel de bueno lo que se puede mencionar que hay personas que no cuentan con un conocimiento aceptable y por ende se evidencia que hay un mayor riesgo de que no puedan cumplir las funciones establecidas. Sumando estos dos porcentajes 22% mas el 3% nos da un 25% que constituye que una gran parte de los guardias no cuentan con un conocimiento considerable, por lo tanto, hay que ejecutar una estrategia para elevar el nivel de conocimiento para tener una optimización de prevención de riesgos.

**Interpretación.** - El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla manifestó que el nivel de conocimiento sobre los protocolos de seguridad podría estar en un 60%. Debido a la importancia de este indicador, los guardias de seguridad deberían llegar a un 100%. La empresa cuenta con varios protocolos, existe uno general y hay otros específicos dependiendo del tipo de seguridad contratada por el cliente se evidencia que el 40% de los guardias requieren mejorar urgentemente este indicador, por lo tanto, necesitan una capacitación en el conocimiento de los diversos protocolos de seguridad que maneje la empresa objeto de estudio. El fortalecimiento en protocolos de seguridad podría mejorar la calidad de servicio de seguridad y vigilancia de la organización.

En cuanto a los protocolos de vigilancia, los GSPF deben tener un pleno conocimiento de estos, ya que de esta manera se podrá prestar un servicio de calidad a los clientes. Los protocolos de vigilancia permitirán desarrollar buenas practicas de seguridad privada para impedir, evitar y contener cualquier tipo de amenaza que representen algún peligro para las empresas que contratan nuestros servicios.

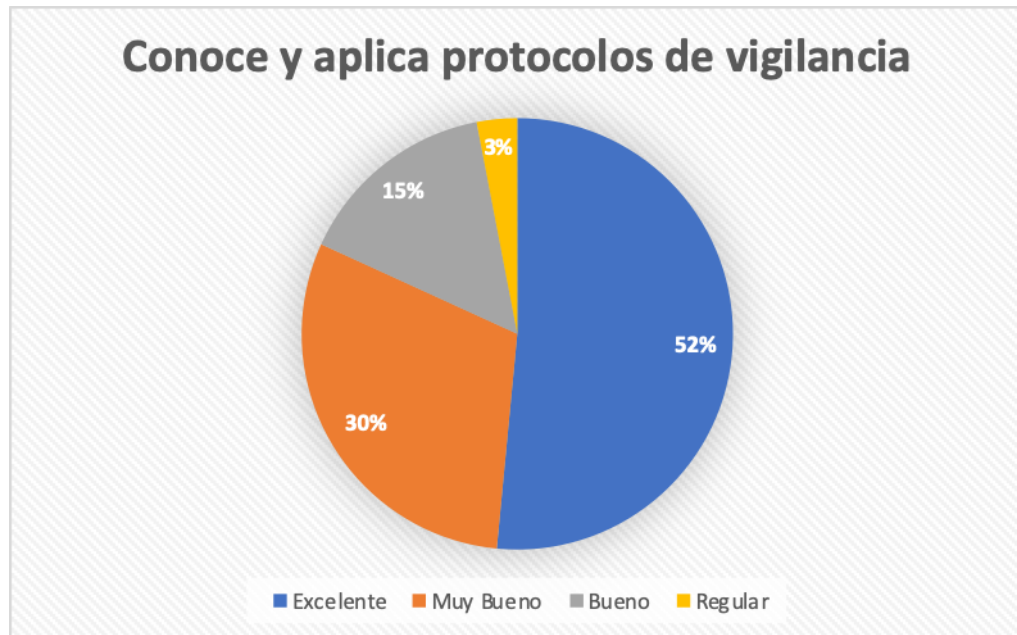


Gráfico 8 Estadística Pregunta 5

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - En lo que respecta el 52% de los guardias mencionan que tienen por excelencia el conocimiento de los protocolos de vigilancia ya que ellos si cumplen con el requerimiento que se suscita dentro de las áreas que se pueden afectar. El otro 30% tiene un nivel muy bueno en esa parte del protocolo de vigilancia cabe recalcar que están ya están establecidas las normas así que deben mejorar un poco para elevar su nivel de conocimiento. Por otro lado, el 15% de los guardias encuestados sacaron un nivel de bueno y es importante que estos individuos tengan una mayor participación dentro de la parte de capacitación por parte de la empresa ya que no tienen claro cuales son los P.V y por esto se vera una mala disposición por parte de los guardias de seguridad. Con el 3% restante de los guardias de seguridad que puntuaron regular en el nivel de conocimiento habrá que implementar un tipo planificación para poder elevar su nivel.

**Interpretación.** - El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla manifestó que el nivel de conocimientos sobre protocolos de vigilancia, que tienen los guardias podría estar en el 50%, debido a la importancia de este indicador deberían llegar a un 100%. Así mismo indico que la mayoría de los guardias no saben identificar los diversos tipos de situaciones. debido a la debilidad de este indicador, que no cumple con el estándar del de desempeño deseado, se requiere una acción inmediata de capacitación, debido a que es menester que en su totalidad los guardias estén familiarizados con estos protocolos, que garanticen una respuesta rápida ante cualquier siniestro que pueda presentarse, en las empresas de nuestros clientes.

Viendo la siguiente encuesta se observa que la gran mayoría tiene el nivel requerido del conocimiento de los P.V y ya que el resto que seria el 18% tendría que socializar los protocolos y dar un seguimiento para que no tengan ninguna dificultad al momento de realizarlos.

Los delitos de nuestro país crecen día a día, tanto que en viviendas como en los negocios, de manera que en toda empresa existen grandes posibilidades de sufrir incidentes como robos y los asaltos a mano armada, todo esto representan perdidas económicas y situaciones de estrés post traumáticos para las victimas. Con este contexto se logra evidenciar la importancia de manejar adecuadamente cualquier tipo de siniestros que pueda presentar en las empresas de nuestros clientes.

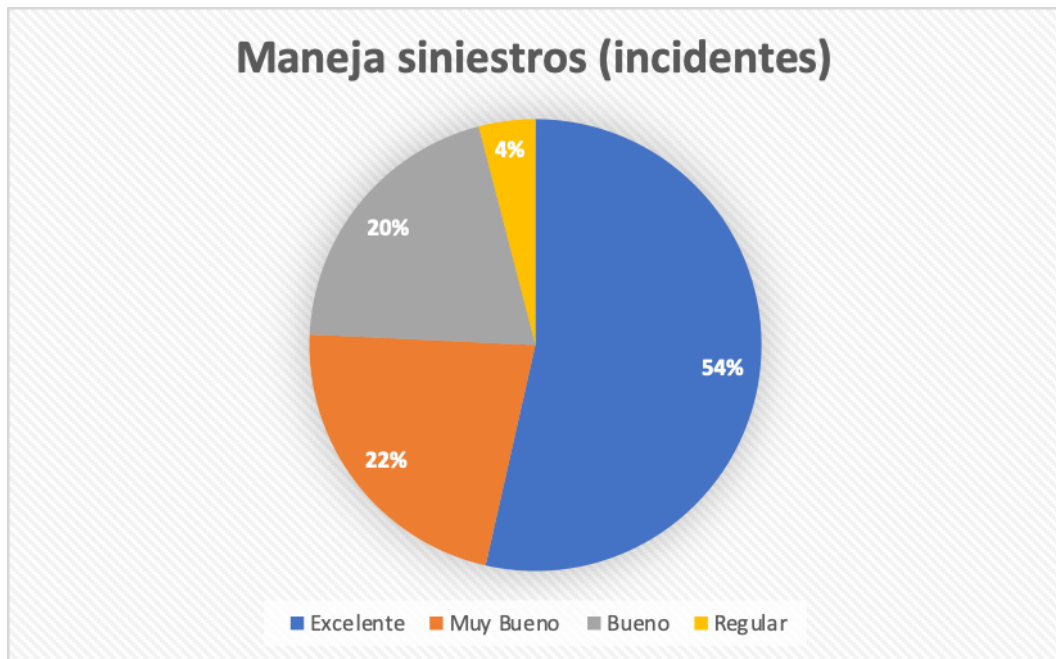


Gráfico 9 Estadística Pregunta 6

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - En el siguiente gráfico el 54% de los encuestados manifiestan que tiene un nivel de excelencia en el manejo adecuado de los incidentes que puedan ocurrir en el puesto de trabajo o dentro de la empresa, ya que ellos están habilitados para examinar, localizar, reconocer y reportar a sus superiores cualquier siniestro que se pueda presentar.

Un 22% de los guardias encuestados, exponen que su nivel es muy bueno en el uso adecuado de los incidentes críticos, el 20% de los guardias aprecia que tienen un nivel bueno en el manejo de los incidentes, aunque pueden manejarlos e identificarlos, pero no de la manera adecuada, ya que esto se va a reflejar en los errores que cometen, además con el 4% de los guardias que reflejan un nivel regular, requieren una medida urgente de capacitación.

**Interpretación.** - El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla opino que el nivel de manejo de los incidentes que tienen los guardias respecto a este indicador podría estar en el 70%, debido a la importancia de este indicador deberían llegar a un 100%, por lo tanto, hay un 30% que va a necesitar

implementar acciones estratégicas de capacitación que estén de acuerdo con el indicador mencionado.

Se pudo demostrar que el nivel de manejo que tienen los guardias en los incidentes críticos no está en el nivel de eficiencia requerido, por lo tanto, es menester tomar acciones correctivas urgentes.

En los procedimientos y protocolos de seguridad dentro de los puestos de servicio de cada guardia de seguridad son de gran importancia, ayuda a la unificación laboral para un correcto funcionamiento de los manuales de funciones de la empresa. Dentro de la aplicación de las medidas que sean necesarias para evitar, o al menos minimizar, los riesgos en el trabajo y promocionar la buena productividad entre los trabajadores.

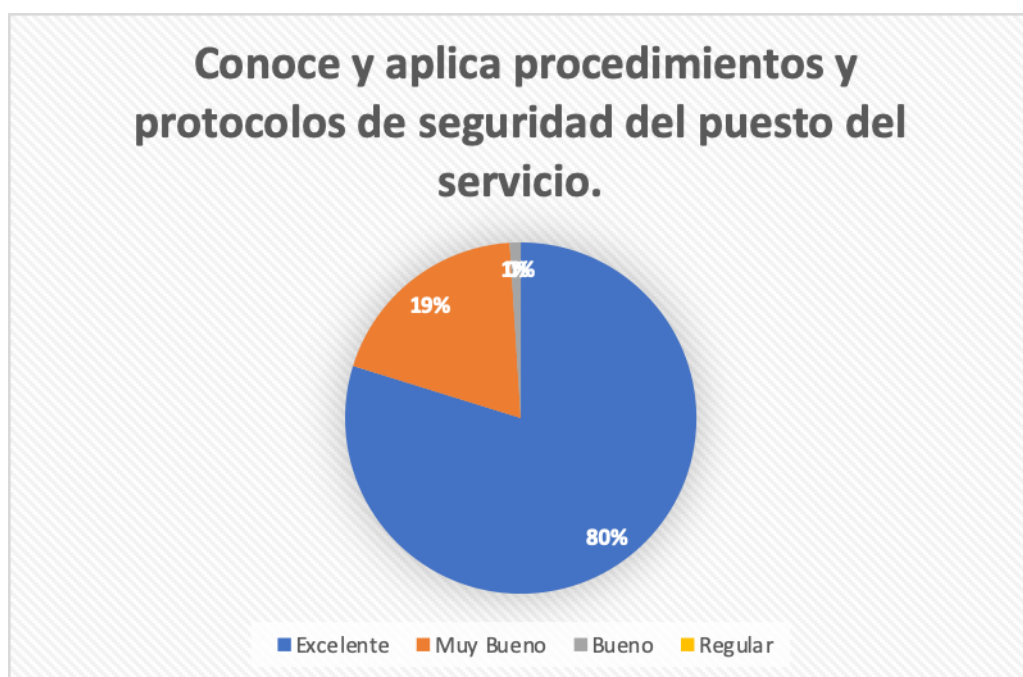


Gráfico 10 Estadística Pregunta 7

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - En el siguiente gráfico se observa que el 80% de los guardias tienen un excelente conocimiento de los procedimientos y protocolos de seguridad de su puesto de trabajo ya que esto da entender que la mayoría de los guardias poseen el conocimiento y aplicarlos sin ninguna dificultad en

los establecimientos. Cabe mencionar que el 19% de los guardias tienen un nivel muy bueno, así la calidad de trabajo no disminuye, mas bien se fortalece. El 1% de los agentes de seguridad encuestados puntuaron en nivel bueno, por lo tanto, es necesario una acción de capacitación para elevar este nivel.

**Interpretación.** - El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla opino que el nivel de conocimiento sobre los procedimientos y protocolos de seguridad de los guardias de seguridad de su mando podría estar en el 90% de eficiencia, de manera que se puede inferir que el 10 % de los guardias requiere de alguna acción de capacitación para elevar el nivel de este indicador ya dada la importancia de este indicador todos deben llegar a un 100%.

El buen desempeño de un guardia de seguridad esta relacionado también con la correcta elaboración de bitácoras, porque la bitácora al ser una guía completa donde se registra todos los acontecimientos del día y respalda cualquier tipo de información importante para la empresa. En el caso de que existiera algún tipo siniestro los hechos tienen que estar registrados de forma clara, precisa y comprensible.

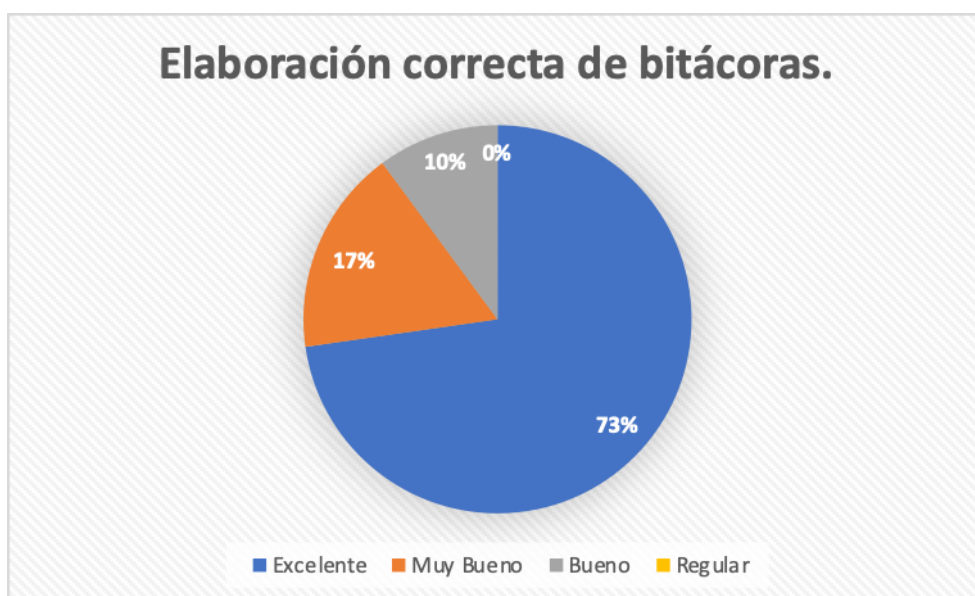


Gráfico 11 Estadística Pregunta 8

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - El 73% de los guardias encuestados mencionaron que están a un nivel excelente de la correcta elaboración de bitácoras esto sumado al 17% de los que están en nivel muy bueno, da a un total del 90% que equivale a que la mayoría de los guardias saben elaborar bitácoras de seguridad y vigilancia. Sin embargo, un 10% de los guardias mencionaron que están en el nivel bueno.

**Interpretación.** - El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla, opino que el 90% de los guardias de seguridad llega al nivel muy bueno, por lo tanto, se puede inferir que el 10% de guardias de seguridad están requieren de alguna acción de capacitación para mejorar este indicador

Como se puede deducir hay una minoría que no llegan al nivel requerido, entonces es posible que estas bitácoras no estén bien redactadas y que no se estén utilizando los códigos de seguridad respectivos.

Además de la importancia de elaborar una bitácora de actividades e incidentes se cuida mucho la presentación de esta por parte de estar bien redactada, que sea completa y tenga coherencia en su descripción. Esta establece que las funciones deben estar claras de la misma manera que redacte el agente lo que observo y analizo durante su jornada laboral debe contener oraciones completas y que tengan sentido además de una buena ortografía para impedir frases inacabadas para tener un criterio bien definido al momento de presentarlas.





Gráfico 12 Estadística Pregunta 9

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - El 66% de los guardias de seguridad encuestados informaron que el nivel que han alcanzado es excelente. El 26% de los agentes de seguridad citan que tienen un nivel muy bueno, pero no tienen clara ciertas cuestiones del proceso a seguir cuando toca la correcta presentación y por eso tienen ciertas fallas que deben mejorar. El otro 8% de los guardias están a una escala de bueno por lo tanto dada la importancia del indicador es necesario realizar alguna acción de capacitación.

**Interpretación.** - El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla que es el jefe de seguridad opino que el nivel de elaboración y presentación de informe que han alcanzado los guardias es del 90%, por lo tanto, existe un 10% de guardias que no han alcanzado el nivel requerido. De manera que este conocimiento debe de ser impartido a través de alguna acción de capacitación.

Se pudo observar mediando las encuestas realizadas se dio un 8% en que los mencionados guardias de seguridad están en un déficit de elaboración de bitácoras ya que esto permite que se pueda verificar todo lo que ha

pasado en los puestos de servicio además proceder con una acción estratégica para poder nivelar este indicador.

Los códigos de comunicación son de alta importancia para una empresa de seguridad y vigilancia, su conocimiento facilitara el proceso de comunicación y los códigos de seguridad son de fundamentalmente importancia, en el proceso de comunicación mucho mas si se trata de códigos de seguridad y vigilancia, por tanto, el 100% de las guardias de seguridad deben manejar de manera correcta los códigos de seguridad para que puedan comunicarse con la consola o jefes.

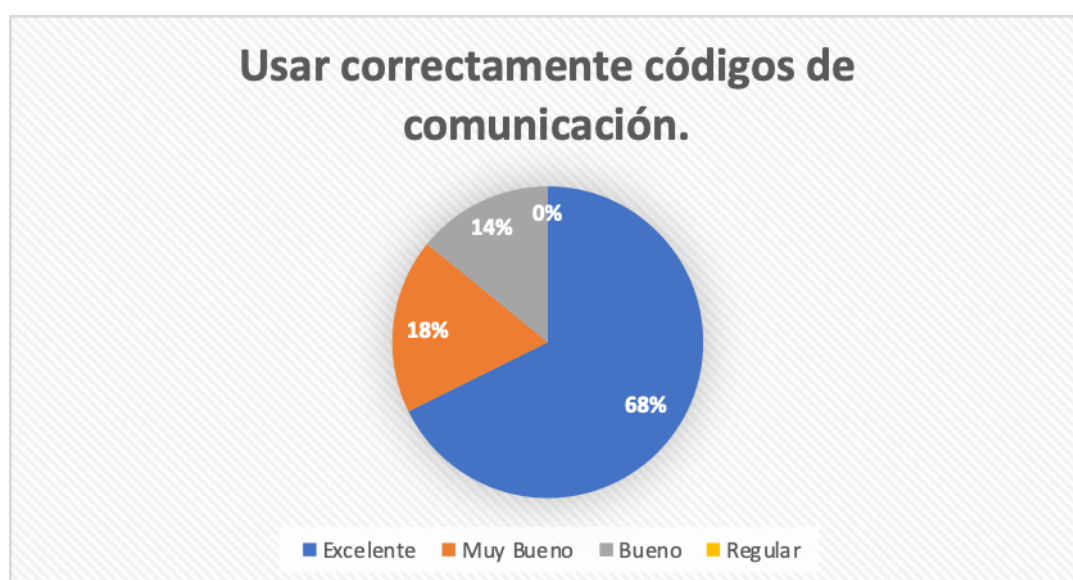


Gráfico 13 Estadística Pregunta 10

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - Del siguiente gráfico se puede observar que el 68% de los guardias encuestados lograron un nivel excelente del uso correcto de los códigos de la comunicación interna de la empresa que se ve reflejado por parte de los operarios que no tienen problema con los códigos o claves para poder comunicarse con sus demás compañeros de trabajo además de reportar cualquier incidente que pueda ocurrir. El 18% de los agentes mencionan que tienen un nivel muy bueno del uso correcto de los códigos

estos individuos están por debajo del resto que si pueden aclarar una situación mediante la radio o comunicar un suceso que haya pasado en la organización, pero depende de ciertas instrucciones para poder tener un panorama completo del funcionamiento de códigos de seguridad. El otro 14% no consigue determinar cuales son los códigos ya que en cierto caso son los nuevos agentes que ingresan y no dominan el lenguaje de seguridad que en efecto es muy importante para el trabajo.

**Interpretación.** - El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla, jefe de seguridad, menciona que los guardias, que están bajo su mando, alcanzan el 80% de conocimiento y uso correcto de los códigos de comunicación en seguridad, por lo tanto, existe un 20% de los guardias de seguridad que requieren urgentemente un tipo de acción específica de capacitación para elevar el nivel de este indicador. Debido a la importancia de este indicador, todos deberían llegar a un 100%, una insuficiencia podría ocasionar una situación que pondría en riesgo a las personas y bienes de la empresa.

### **4.3 VARIABLE 1.2. COMPETENCIAS**

La competencia comunicativa es la capacidad que tiene el sujeto de lograr una adecuada interacción comunicativa con sus interlocutores. La actividad de seguridad y vigilancia efectiva se sustenta en una adecuada comunicación entre sus actores. Por lo tanto, toda persona que se dedique a esta profesión debe ser un eficaz comunicador, por el grado de alta responsabilidad de sus funciones. Los agentes de seguridad deben desarrollar habilidades de comunicación tanto oral como escrita, ya que esto va a determinar fundamentalmente el nivel de desempeño de los GSPF.

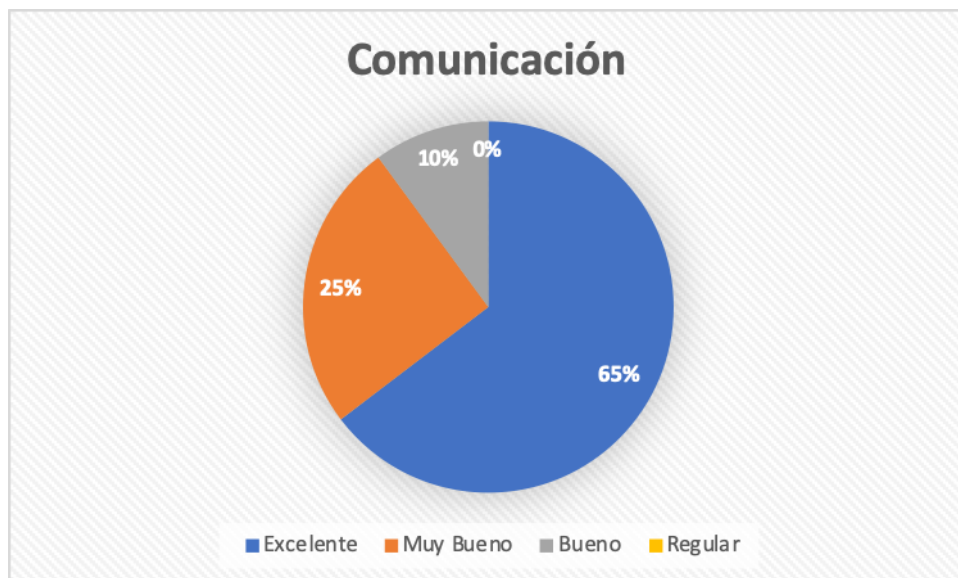


Gráfico 14 Estadística Pregunta 11

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - El 65% de los guardias encuestados mencionaron que tienen un nivel excelente de comunicación oral, escrita, esto indica que tienen un buen intercambio de información y comunicación fluida, a través de los diversos canales de comunicación que posee la organización. El 25% de los agentes de seguridad manifestaron que poseen un nivel muy bueno, sumando estos porcentajes, podemos decir que la mayoría compuesta por el 90% han desarrollado un buen nivel de esta competencia.

**Interpretación.** - El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla, jefe de seguridad opino que el nivel de comunicación que tienen los guardias respecto a este indicador podría estar en el 80%. Dada la importancia de este indicador todos deberían llegar a un 100%. Por lo tanto, hay un 20% de insuficiencia en este indicador que requiere alguna acción de capacitación o entrenamiento para elevar el nivel de esta competencia en los guardias de seguridad.

Otra de las competencias de un agente de seguridad es la atención y el servicio al cliente, esta competencia puede marcar una ventaja competitiva en la calidad de servicio que se ofrece, que puede impactar de manera

positiva y crear fidelidad en los clientes que contratan los servicios de seguridad de la empresa.

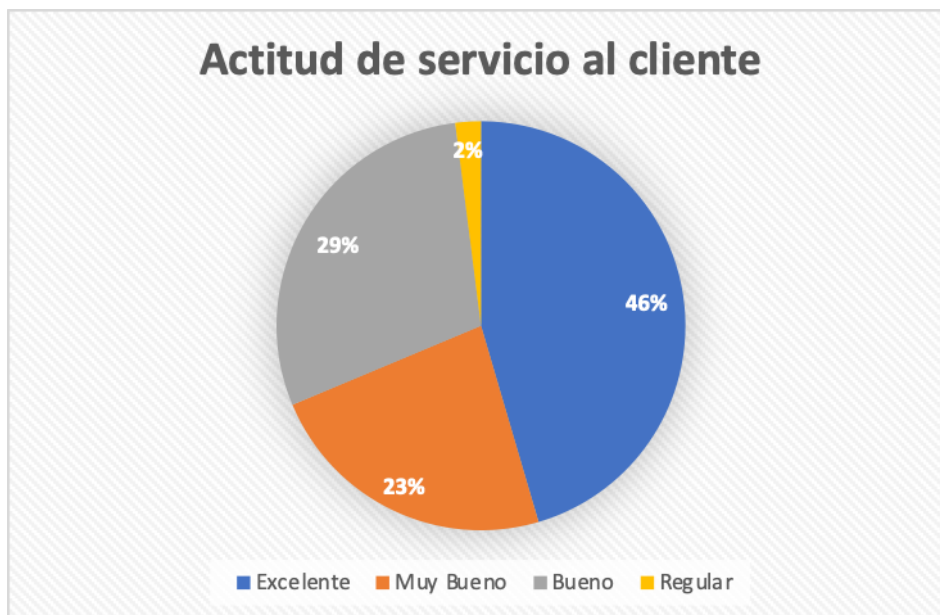


Gráfico 15 Estadística Pregunta 12

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - En el siguiente gráfico se observa que el 46% de los guardias encuestados mencionaron que tienen la competencia actitud servicio al cliente, en un nivel excelente. El 29% de los agentes de seguridad alcanzaron un nivel bueno, otro 23% de guardias mencionan que están en el nivel muy Bueno en actitud al servicio al cliente, finalmente hay un 2% que mencionaron que su nivel es regular. Lo que llama la atención en este indicador es la diversidad de percepciones que poseen los guardias con respecto a esta competencia genérica de su cargo, parecería que no tiene claridad con respecto al concepto y al nivel requerido de esta importante competencia.

**Interpretación.-** El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla, jefe de seguridad opino que el nivel de actitud al servicio al cliente, al que han llegado los guardias podría estar en el 60%. Por lo que se puede inferir que esta competencia esta expresada en un nivel medio 40%, es decir que si bien es cierto la amabilidad y el servicio al cliente es bueno, pero debería ser mucho

mejor, ya que la organización es una empresa de servicios de seguridad y de vigilancia, por lo tanto esta competencia debe llegar a los niveles de excelencia. Es importante que el servicio al cliente cause un mayor impacto, ya que es la cara de la empresa hacia los clientes.

La prevención de riesgos es una competencia crucial en un agente de seguridad, el despliegue de ésta, en su máximo nivel de desarrollo podría garantizar la reducción de incidentes en el ámbito de la seguridad y vigilancia, porque permite tomar medidas o disposiciones de manera anticipada para evitar que suceda una cosa considerada negativa.

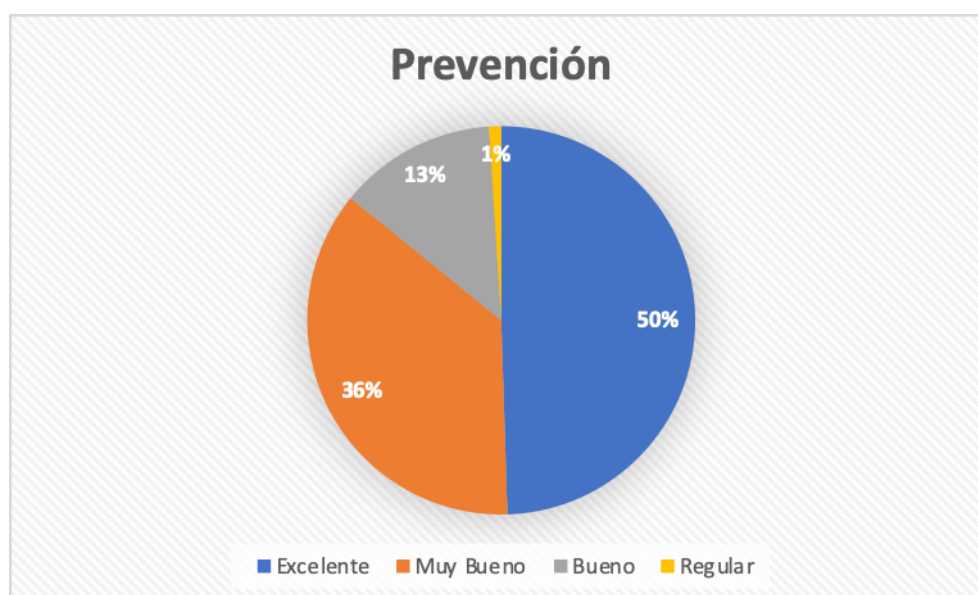


Gráfico 16 Estadística Pregunta 13

Fuente: Encuesta GSPF Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - Se puede apreciar que el 50% de los guardias encuestados manifestaron, que tienen un excelente conocimiento sobre la prevención de riesgos, otro 36% alcanzó un nivel muy bueno. El 13% considera que tiene esta competencia en el nivel bueno, finalmente el 1% de los guardias contestó que su nivel es regular. Si sumamos los porcentajes más altos, se podría decir que la mayoría el 86% de los guardias tienen un adecuado nivel de desarrollo de esta competencia para prevenir cualquier incidente o siniestro, que se puede suscitar durante la jornada de trabajo.

**Interpretación.** - El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla jefe de seguridad opino que el nivel de la competencia prevención que tienen los guardias, podría estar en el 50%, debido a la importancia de este indicador debería llegar a un 100%, en consecuencia, hay un 50% del personal de guardias de seguridad que no alcanzan el estándar de eficiencia de este indicador, por lo tanto, se va a requerir de alguna acción de capacitación o entrenamiento para remontar la deficiencia.

La competencia proactividad, implica un comportamiento proactivo de los individuos se refiere al comportamiento anticipatorio, orientado al cambio y tomar la iniciativa en diversas situaciones, se refiere a la actitud que asumen ciertas personas para atender a situaciones o tareas que precisan de ser controladas, una gestión responsable y de una alta capacidad de respuesta.

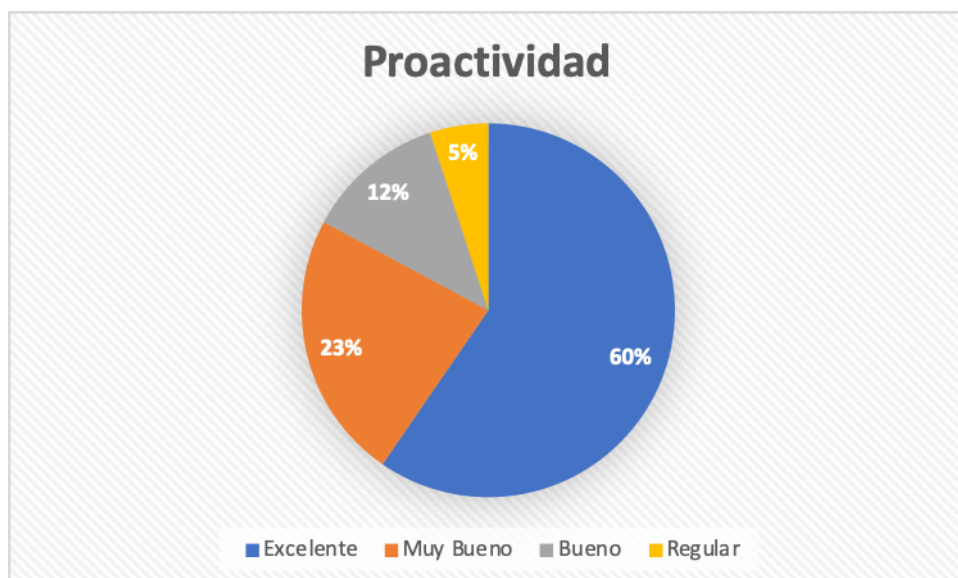


Gráfico 17 Estadística Pregunta 14

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - El 60% de los guardias encuestados menciona que tienen un nivel excelente de proactividad, otro 23% de los guardias tiene un nivel muy bueno de proactividad. El 12% de los encuestados dijeron que el nivel es bueno, sin embargo, el 5% está en un nivel regular. Sumando los porcentajes positivos más altos, estos es el 83% aseguran que están a un alto nivel de esta competencia.

**Interpretación.** - El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla jefe de seguridad, opino que el nivel de proactividad que tienen los guardias con respecto a este indicador podría estar en el 70%, como se puede inferir que los guardias tienen una percepción más alta que la de su jefe.

Sin embargo, dada la importancia de este indicador, todo agente de seguridad debería tenerla desarrollada en un 100%, ya que un déficit del 30% podría comprometer gravemente a la empresa.

La adaptabilidad como competencia es la aptitud para enfrentar los cambios que se presenten, las personas que tienen desarrollada esta competencia pueden adaptarse de una manera segura y rápida a entornos laborales, a nuevos grupos de trabajo y pueden contribuir de manera efectiva a la organización.



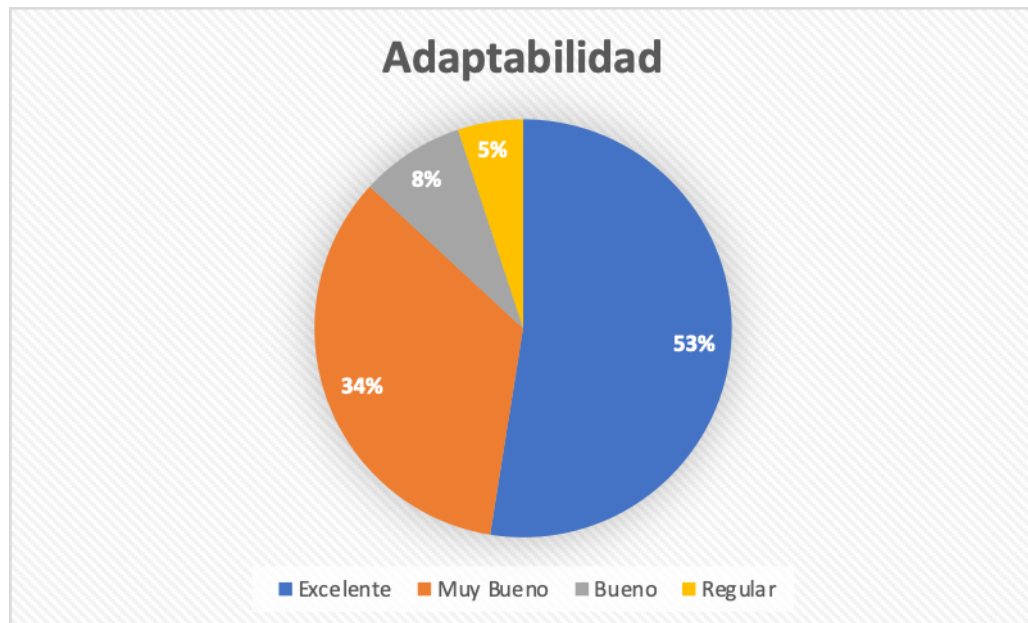


Gráfico 18 Estadística Pregunta 15

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - El 53% de los guardias encuestados manifiestan que han logrado un nivel excelente de adaptabilidad, otro 34% obtuvo un nivel muy bueno de adaptabilidad, el 8% que menciona que el nivel de adaptación es bueno y el 5% alcanzó el nivel regular. La percepción que tiene los guardias de seguridad es muy variada esto se podría inferir, la posibilidad que no hay una comprensión plena de concepto de esta competencia y de su nivel requerido.

**Interpretación.** - El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla, jefe de seguridad opina que el nivel de proactividad que tienen los guardias respecto a este indicador podría estar en el 70%, debido a la importancia de este indicador debería llegar a un 100%, por lo tanto, hay un 30% que al parecer tiene dificultades para adaptarse de manera rápida a nuevos entornos laborales.

La empresa objeto de estudio al tener una variedad de proyectos (son las diferentes empresas a las que brinda los servicios de seguridad y vigilancia en distintos lugares de la ciudad) requiere que esta competencia este en su máximo nivel de desarrollo. Por lo tanto, es una necesidad urgente, emprender una acción de capacitación urgente.

#### 4.4 VARIABLE 1.3 COMPORTAMIENTO

La importancia de la disciplina en el ámbito laboral, como comportamiento deseable ayuda a seguir ordenes y parámetros para el correcto funcionamiento de las políticas, normas y procedimientos laborales como los protocolos de seguridad y vigilancia, que son necesarios cumplir para el correcto desempeño de las labores de agentes de seguridad.

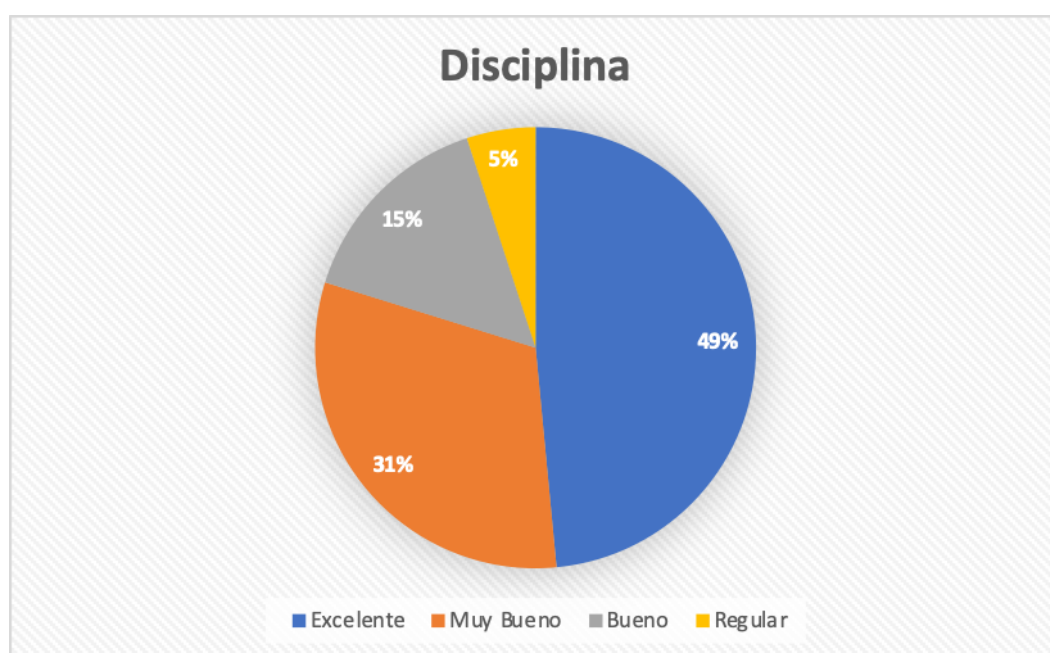


Gráfico 19 Estadística Pregunta 16

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - Observando el gráfico el 49% de los agentes encuestados manifiestan que tienen un nivel excelente de disciplina, el 31% de los guardias están a un nivel muy bueno, un 15% de guardias menciona que están en el nivel bueno y el 5% restante, alcanzaron el nivel regular. Si sumamos, los altos porcentajes en positivo, se diría que la mayoría compuesta por el 80% han logrado un alto nivel de disciplina en sus labores diarias, es decir que cumplen de manera eficiente todas las normas, reglamentos y disposiciones emanadas de sus autoridades.

**Interpretación.**- El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla de seguridad opina que el nivel de disciplina que tienen los guardias bajo su mando, podría

estar en el 60%, debido a la importancia de este indicador debería llegar a un 100%, por lo tanto, hay un 40% que no completa el nivel requerido, lo que se puede inferir es que al interior existan muchos incidentes o falta de disciplina en los guardias de seguridad, lo cual puede ser corroborado por la cantidad de multas que les son impuestas.

Ante esta situación que puede comprometer gravemente, el comportamiento organizacional, es menester una acción urgente de capacitación para trabajar estos aspectos actitudinales.

La puntualidad más que una disciplina, es un valor necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia. Si se logra transformarla en un hábito, se convierte un valor que nos permite realizar todas las actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

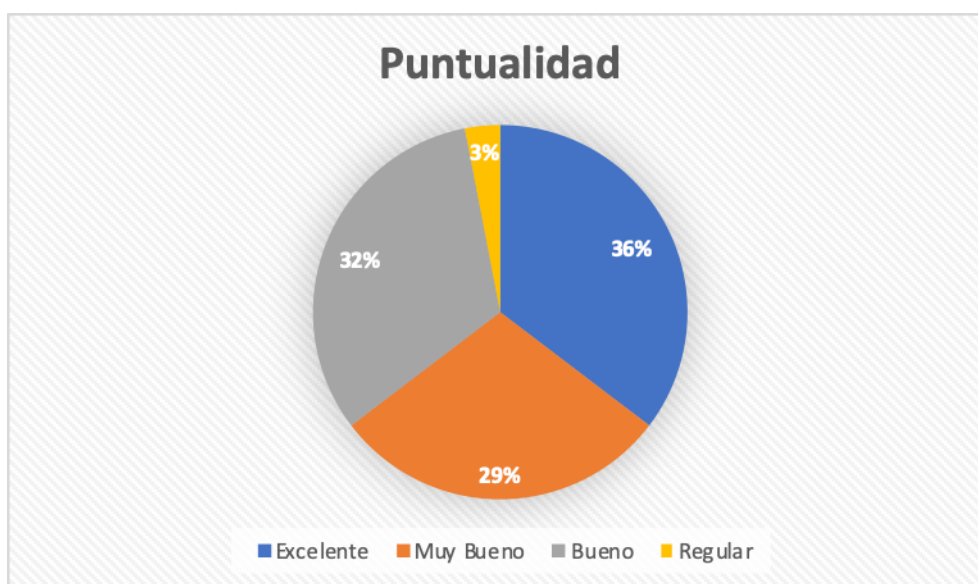


Gráfico 20 Estadística Pregunta 17

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - En el gráfico correspondiente se observa que el 36% de los guardias tienen una excelente puntualidad, otro 29% menciona que tiene una puntualidad muy buena, el 32% de los guardias están a un nivel bueno de puntualidad y el último 3% menciona que su puntualidad es regular.

**Interpretación.** - El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla que es el jefe de seguridad opina que el nivel de puntualidad que tienen los guardias podría estar en el 70%, nivel ligeramente superior en la escala, pero debido la importancia de este indicador debería llegar a un 100%. Analizando estos datos, existe un 30% de agentes de seguridad que tiene dificultades con la puntualidad. Por ende, se requiere de una acción de capacitación que motive a los actores a cumplir con esta norma, de lo contrario, podría causar despidos con la correspondiente alza de la tasa de rotación o la aplicación de descuentos por atrasos.

El comportamiento ético dentro del ambiente laboral es primordial para un buen desarrollo de la empresa, la ética está estrechamente relacionada la calidad laboral ambas se consideran dos elementos imprescindibles en el comportamiento organizacional, la ética implica conducirse de manera digna y congruente tanto a lo interno como a lo externo del trabajo y la calidad laboral es el trato digno que tiene la empresa hacia el capital humano que presta sus servicios.

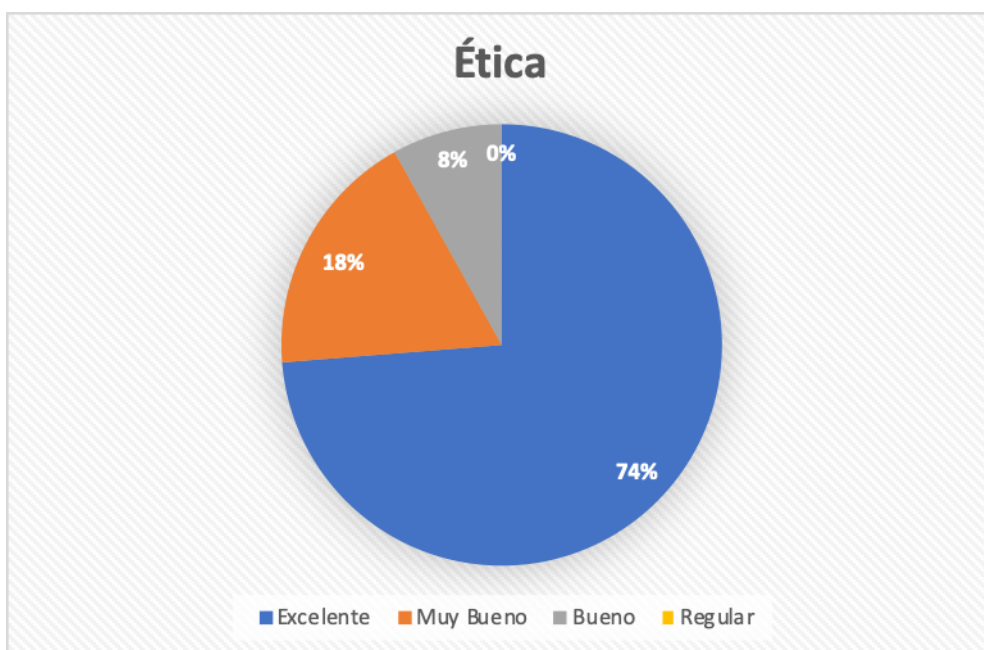


Gráfico 21 Estadística Pregunta 18

Fuente: Encuesta GSPF

Elaboración: Autores del Estudio

**Análisis.** - Del análisis de este indicador se observa que el 74% de los guardias encuestados mencionaron que tienen un excelente nivel de comportamiento ético, el otro 18% mencionaron que tiene un nivel muy bueno, el 8% de los guardias dijo que están en el nivel bueno de comportamiento ético.

**Interpretación.** - El experto entrevistado Ing. Amy Mantilla jefe de seguridad opino que el nivel de ética que tienen los guardias podría estar en el 70%, por lo tanto, existe una diferencia de un 30% de guardias que no llegan al estándar deseado. Aquí se encienden las alarmas, hay que tomar una decisión de carácter urgente y analizar si una acción de capacitación podría mejorar esta actitud, ya que el indicador confianza parecería estar gravemente amenazado.

#### 4.5 VARIABLE 2: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

				DIFERENCIA SOBRE EL 100% DEL INDICADOR		NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
	VARIABLES DE DESEMPEÑO	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	AUTO EVALUACION DEL GUARDIA DE SEGURIDAD	JEFE	GUARDIA	PRIORIDAD
CONOCIMIENTO LABORALES	Aplicar el Reglamento Interno de la empresa	70%	61%	30%	39%	MEDIA
	Identificar riesgos que afectan a las personas y a los bienes	80%	83%	20%	17%	BAJA
	Usar herramientas de seguridad para prevención de riesgos	90%	86%	10%	14%	BAJA
	Conoce y aplica protocolos de seguridad	60%	75%	40%	25%	ALTA
	Conoce y aplica protocolos de vigilancia	50%	82%	50%	18%	ALTA
	Manejar siniestros	70%	76%	30%	24%	MEDIA
	Conoce y aplica procedimientos y protocolos de seguridad del puesto del servicio	90%	99%	10%	1%	BAJA
	Elaboración correcta de bitácoras	90	90%	10%	10%	BAJA
	Elaborar informes de actividades e incidentes	90%	92%	10%	8%	BAJA
	Usar correctamente códigos de comunicación	80%	86%	20%	14%	BAJA
	Comunicación	80%	90%	20%	10%	BAJA

COMPETENCIAS	Actitud de Servicio al Cliente	60%	69%	40%	31%	ALTA
	Prevención	50%	86%	50%	14%	ALTA
	Proactividad	70%	83%	30%	17%	MEDIA
	Adaptabilidad	70%	87%	30%	13%	MEDIA
COMPORTAMIENTOS	Disciplina	60%	80%	40%	20%	ALTA
	Puntualidad	70%	65%	30%	35%	BAJA
	Ética	70%	92%	30%	8%	*

Tabla 3 *Necesidades de Capacitación*

Fuente: elaboración propia de los autores

Tal como se lo mencionado anteriormente el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta.

Entre los pasos del proceso de (DNC) esta determinar las brechas de rendimiento, que dan pertinencia al programa de capacitación, en este caso se establecieron a partir de las diferencias entre el proceso de autoevaluación realizado a la muestra representativa de guardias de seguridad privada fija, para esto se sumaron las puntuaciones de la mayoría y la evaluación hecha por el jefe inmediato de los guardias.

Con respecto a indicador Ética, el jefe inmediato, solicito un abordaje diferente al de la capacitación.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

#### **5.1. Introducción.**

Los guardias de seguridad privada realizan diariamente un trabajo que conlleva la gran responsabilidad de brindar la protección de los ciudadanos, por ello, son cada vez más los establecimientos comerciales y de servicios que buscan empresas de seguridad que le brinden este servicio para salvaguardar la integridad física de trabajadores, clientes y bienes de sus negocios. Desde el punto de vista del cliente, afirman que se sienten más confiados y seguros cuando se encuentran en establecimientos o empresas que cuenten con el servicio de guardias de seguridad privada o vigilante de seguridad.

Una de las razones principales para contratar guardias de seguridad es la de evitar robos, conociendo el incremento de los índices de inseguridad y violencia, existe un alto riesgo de que una empresa o negocio sea víctima de robos y hurtos, ante esta situación es necesario estar preparados tanto propietarios como empleados. La contratación de guardias de seguridad privada es una de las medidas más usadas para salvaguardar los negocios, permitiendo que la jornada laboral se desarrolle de forma segura y sin ningún incidente crítico, que ponga en riesgo a todas las personas que laboran y frecuentan la empresa o negocio.

Además de ejercer el rol de prevención contra los robos, los GSPF se delegan la supervisión de las operaciones que se elaboran con normalidad dentro y fuera de la organización, para luego que no exista este tipo de personas en las inmediaciones y que procedan de manera sospechosa o que el público y los mismos colaboradores se vean arriesgados a problemas que transgredan su seguridad. Asimismo, de servir como un método persuasivo y efectivo en contra de los ladrones, impide el suceso de robos y otros delitos que puedan ocurrir cada día.

De igual manera, el deber de los guardias de seguridad es evitar los hurtos en las empresas y los negocios comerciales donde exista dinero y mercadería valiosa que puedan ser robados, por lo tanto, es recomendable

que todo negocio contrate el servicio de empresas que cuenten con guardias de seguridad altamente capacitados para salvaguardar sus actividades comerciales.

## **5.2. Justificación.**

En la actualidad, debido al incremento del índice de robos en la ciudad de Guayaquil y en otras localidades de nuestro país, las empresas y negocios han implementado como estrategia la contratación de servicios privados de seguridad, en este aspecto la tranquilidad que proyectan tanto a los clientes que visitan la empresa como a sus colaboradores al contar con este servicio es significativa. Los GSPF juegan un rol importante dentro de nuestra sociedad, ya que cumplen con la labor de fortalecer las diferentes áreas en donde la Seguridad Pública no logra cubrir, y que son áreas a las que se debe de poner especial atención. Por lo tanto, su preparación y nivel de competencias laborales deben ser altas.

Un guardia de seguridad es considerado como la carta de presentación de la empresa, es la primera persona con quienes tratan los clientes, estos supervisan principalmente los accesos a las empresas o negocios, además de realizar el control de las visitas, realizan rondas a lo largo del día y la noche, que permiten detectar eventualidades, zonas vulnerables o posibles delincuentes sospechosos.

La función de los GSPF se enfoca principalmente en proveer la seguridad de las personas, además de los bienes y objetos dentro de las empresas y negocios que están bajo su supervisión, no obstante, la importancia de contratar guardias de seguridad no se limita a la vigilancia, ya que deben estar alertas a las incidencias presentadas a lo largo de las jornadas laborales, por lo tanto, se justifica un programa de capacitación para que los GSPF alcancen los mayores estándares de desempeño.

## **5.3. Resultados Esperados.**

Los resultados que se esperan conseguir a través de esta propuesta, es que la empresa objeto de estudio, cuente con guardias de seguridad competentes y listos para brindar protección y seguridad y responder de la mejor manera, ante los sucesos que día a día se generan en las empresas



de los clientes que contratan nuestros servicios. Además, la rotación de personal disminuiría, se evidenciaría el desempeño más eficiente de los GSPF y un mayor compromiso por parte de los colaboradores con la organización; y, por lo tanto, la empresa alcanzaría los mayores niveles de productividad.

#### **5.4. Ámbitos de la propuesta.**

La propuesta está dirigida a todos los guardias de seguridad privada fija de la empresa objeto de estudio, ya que ellos son los que necesitan mayor capacitación. No han sido considerados otras categorías de agentes de seguridad, como por ejemplo los que dan protección a datos contra los delitos cibernéticos y aquellos agentes guarda espaldas de personas VIP y los que custodian el traslado de valores.

#### **5.5. Tiempo de Ejecución de plan de capacitación propuesto.**

Este Plan de Capacitación ha sido planificado para que sea ejecutado en seis meses, de acuerdo con las prioridades que plantea la empresa objeto de estudio.

#### **5.6. Responsables de la ejecución.**

Los responsables de la ejecución de este programa de capacitación propuesto son:

- Gerente de Talento Humano
- Jefe de Seguridad

#### **5.7. Área de incidencia.**

Tomando en cuenta la necesidad que se detectó en la empresa objeto de estudio, en cuanto al perfeccionamiento de capacidades y habilidades de los guardias de seguridad, se presenta la propuesta que consiste en intervenir mediante un plan de capacitación dirigido a los GSPF, a fin de formar profesionales competentes y con destrezas para el desarrollo de cualquier actividad en el ámbito de seguridad empresarial.

## **5.8. Beneficiarios.**

La empresa objeto de estudio, se beneficiará con la dotación de guardias de seguridad y vigilancia de alto rendimiento.

Los guardias de seguridad privada fija, porque elevaran sus conocimientos, habilidades, actitudes y desarrollaran las competencias necesarias en sus puestos de trabajo, por lo tanto, tendrán un incremento de su talento y desempeño que pueden ser capitalizados a la hora de los ascensos y nuevos empleos.

La sociedad en general, porque el alto nivel de competencias de los guardias de seguridad, podrían prevenir los robos y salvaguardar las vidas de los ciudadanos.

## **5.9. Presupuesto.**

El costo de la ejecución de este plan de capacitación propuesto bordea aproximadamente \$ 15.000 dólares americanos. Este presupuesto es totalmente factible ya que la empresa ha previsto un costo referencial de 25 dólares por empleado para efectos de capacitación.

## **5.10. Objetivo General.**

Fortalecer los conocimientos, habilidades, y responsabilidades inherentes a la función en apoyo a la seguridad de los clientes, colaboradores, ciudadanía y los bienes, mediante la capacitación del personal de seguridad y vigilancia privada modalidad fija, respetando las normativas vigentes de la empresa objeto de estudio, para elevar la productividad de la compañía.

## **5.11. Objetivos Específicos.**

- 1). Proporcionar al personal de Seguridad Privada modalidad fija, los contenidos y herramientas técnicas, que les permitan reconocer, detectar, prevenir, actuar e informar para minimizar los riesgos de inseguridad, que puedan presentar las empresas clientes de sus servicios.
- 2). Mejorar la calidad de servicio que oferta la empresa objeto de estudio en temas de seguridad en beneficio de los bienes de sus clientes, colaboradores y ciudadana.

3). Relacionar los conocimientos, procedimientos y valores de los GSPF de con las políticas de seguridad pública contenidas en el marco legal, así como los reglamentos internos de la empresa.

4). Impulsar un cambio de actitud del Guardia de Seguridad Privada, para fortalecer el servicio y la imagen que proyecta hacia los clientes y la ciudadanía.

## **5.12. Fundamentos Teóricos de la propuesta.**

### **5.12.1 Concepto de capacitación**

Se entiende como una serie de pasos que se debe cumplir para un determinado fin con lo que se alcanzan positivas competencias o aptitudes para desempeñar ciertas ocupaciones dentro de las empresas para llegar a un fin determinado y asumir algunos cambios dentro del ámbito laboral en beneficio de la organización. Mientras mayor sea la capacitación para los guardias de seguridad dentro de la empresa, se evidenciará un mejor desempeño y eficacia en sus competitividades.

Las capacitaciones en términos generales mejoran las habilidades, aptitudes y destrezas, con las que cuenta el personal para desenvolverse en su área laboral, tiende a elevar el nivel de conocimiento del personal para satisfacer los objetivos propuestos por la organización como meta establecida para mejorar su productividad.

### **5.12.2 Concepto de desempeño laboral**

La valoración del desempeño laboral se evidencia en la práctica de un empleado dentro de su área de trabajo, esto influye de manera positiva o negativa intrínsecamente en sus funciones y en el desarrollo de las habilidades o competencias que posee, tanto el nivel de experiencia como el conocimiento que se aplique dentro de la organización tiene que ser destacado en sus funciones, ya que la sociedad actual exige un mejor potencial humano para sentirse segura.

### **5.12.3 Incidencia de la capacitación sobre el desempeño laboral**

Las competencias desarrolladas por los guardas de seguridad en el ámbito empresarial fortalecen el desarrollo profesional y permiten alcanzar el éxito de la empresa, fortaleciendo la toma de decisiones y logrando la satisfacción laboral, desafortunadamente en la mayoría de las empresas de seguridad de la ciudad de Guayaquil no se promueven las capacitaciones a los guardias de seguridad, perjudicando el trabajo en equipo, el trabajo autónomo y por ende el crecimiento empresarial.

En la sociedad actual se evidencia el aumento delincencial que genera controversia en los trabajos que aparentemente eran seguros, diariamente se consolida la necesidad de introducir en la organización, personal capacitado que salvaguarde los bienes de las empresas y además brinde seguridad a los empleados y clientes, por tal motivo se debe capacitar a los guardias de seguridad para que puedan actuar de forma oportuna en el servicio de prevención de riesgos y protección de personas.

### **5.13 El Plan de Capacitación para el fortalecimiento del desempeño de los guardias de seguridad privada fija.**

La operatividad del plan de capacitación propuesto, como herramienta estratégica, para los guardias de seguridad privada modalidad fija, se fundamenta en un diagnóstico del desempeño laboral actual, para efecto se procedió a elaborar una encuesta diagnóstica (auto evaluación del desempeño de los guardias de seguridad) y una entrevista al experto que en este caso es el jefe de seguridad y vigilancia sobre el desempeño del personal bajo su cargo y sus necesidades de capacitación. A partir de la diferencia entre el nivel de eficiencia del desempeño laboral fijado por la compañía y el nivel de desempeño real alcanzado, existe una brecha, que es considerada como una necesidad de capacitación.

El plan de capacitación propuesto comprende tres programas, que corresponden a los factores de evaluación del desempeño, de la empresa objeto de estudio:

- Conocimientos
- Competencias
- Comportamiento

### **5.13.1 Plan de Capacitación en aspectos de Conocimiento.**

#### **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

#### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

##### **Antecedentes:**

El reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.

##### **Objetivo General:**

Conocer y aplicar las normas elementales contenidas en el Reglamento Interno de trabajo, que se deben observar dentro del desarrollo de la actividad laboral de los GSPF, con la finalidad de precautelar la seguridad en el trabajo y evitar otros tipos de riesgos profesionales.

##### **Objetivos Específicos:**

1. Conocer a cabalidad el reglamento interno, en sus dos dimensiones principales: los derechos y obligaciones
2. Aplicar las normativas tendientes al fomento y mantenimiento de la armonía entre los trabajadores y empleadores.
3. Promover las bases legales de todo reglamento interno.

##### **Núcleo temático:**

- Derechos y obligaciones del empleador
- Derechos y obligaciones del trabajador
- Normas para el fomento de la armonía entre trabajadores y empleadores
- Medidas disciplinarias, incentivos y sanciones
- Normas elementales sobre seguridad en el trabajo

**Aspectos laborales a mejorar:**

Elevar el nivel de conocimiento del Reglamento Interno de trabajo con la finalidad de mejorar el nivel de desempeño laboral y reducir las sanciones por faltas al mencionado reglamento.

**Resultados de aprendizaje:**

El guardia de seguridad privada fija, capacitado, conoce y aplica el Reglamento Interno de trabajo de su empresa.

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **PROTOCOLOS DE SEGURIDAD**

#### **Antecedentes:**

Un protocolo operativo de seguridad es un conjunto de instrucciones específicas normalizados por la empresa, establecidos para la implementación y fiel cumplimiento de los estándares mínimos de calidad que debe desempeñar el servicio de seguridad, para garantizar un ambiente adecuado en pro de la efectividad y el crecimiento constante de la organización.

Un sistema de seguridad contribuye a la identificación de riesgos, la prevención de accidentes y la disminución de situaciones desfavorables en el entorno laboral; de esta manera los GSPF podrán llevar a cabo sus distintas actividades de manera segura y conforme al R.I. de la empresa.

Por todo lo expuesto, es importante tener en cuenta que los protocolos de seguridad se componen por una serie de reglas y puntos de control destinados tanto para los GSPF, como para los directivos y clientes, por tal motivo es trascendental el conocimiento de las normas a seguir y su total cumplimiento.

#### **Objetivo General:**

Aprender y aplicar los protocolos de seguridad normalizados por la empresa, con la finalidad de cumplir con la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y el Reglamento Interno.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Ejecutar de forma eficiente los protocolos de los sistemas de seguridad
2. Garantizar la seguridad de los clientes y protección de los bienes de la empresa.
3. Reducir los riesgos que puedan afectar la vida de las personas, la integridad personal sus legítimos derechos sobre la propiedad privada y los bienes de las personas que contraten estos servicios.



**Núcleo temático:**

- El objeto de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada
- Reglamento de la ley de vigilancia y seguridad privada
- Normativa y Reglamento operacional de protocolos de seguridad
- Planeamiento estratégico del sistema de seguridad
- Seguridad y Salud en el trabajo

**Aspectos laborales a mejora:**

Que el personal que presta servicios en la compañía de vigilancia y seguridad privada, obtengan el nivel de preparación y condición, con la finalidad de que se constituyan en el elemento de apoyo y auxilio a la seguridad nacional, para la prevención del delito.

**Resultados de aprendizaje:**

- Conoce y aplica el protocolo de seguridad.
- Adopta medidas de prevención y control apropiadas y suficientes, orientadas a evitar actividades delictivas.
- Cumple de las disposiciones de la ley y del reglamento

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **PROTOCOLOS DE VIGILANCIA**

#### **Antecedentes:**

Los protocolos de vigilancia privada orientan la labor de prevenir, detener, disminuir o disuadir los atentados o amenazas que puedan afectar la seguridad, la vida y la integridad de las personas, así como proteger, custodiar y vigilar bienes muebles e inmuebles de cualquier naturaleza, a fin de cumplir de forma efectiva las normativas vigentes de la empresa.

En este contexto el programa de capacitación propone componer las fallas existentes en los ámbitos de la formación, especialización, gestión, control y evaluación tanto de los guardias como de la empresa de seguridad privada, guiando el trabajo al cumplimiento efectivo de su razón de ser y la certificación de personas competentes para el ejercicio de su labor.

Este programa se enfoca en la participación proactiva de los GSPF, como una estrategia en beneficio de la seguridad ciudadana encuadrados a la normativa vigente.

#### **Objetivos General:**

Capacitar al personal de vigilancia privada de la empresa objeto de estudio, mediante un programa que se oriente su accionar de forma efectiva, para renovar los conocimientos y responsabilidades de su función, en apoyo a la seguridad ciudadana y respetando la normativa vigente.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Promover el cambio de conducta del Guardia de Seguridad Privada, para mejorar el servicio que brinda a la ciudadanía.
2. Proporcionar al personal de Seguridad Privada, conocimientos y herramientas técnicas, que les permita identificar, detectar, prevenir, actuar y comunicar los eventos suscitados a fin de minimizar riesgos de inseguridad.
3. Optimizar la calidad de servicio que oferta la empresa objeto de estudio en beneficio de la Seguridad Ciudadana.

**Núcleo temático:**

- La Ley de Vigilancia y Seguridad Privada
- Reglamento de la ley de vigilancia y seguridad privada
- Normativa y Reglamento operacional de protocolos de vigilancia
- Prevención de riesgos y administración de emergencias

**Aspectos laborales a mejorar:**

El personal de vigilancia logrará contribuir a la prevención del delito, reduciendo las oportunidades para la actividad criminal y desalentando la acción de los criminales, en ejercicio de sus funciones ejercerá fiel cumplimiento de las normas legales y procedimientos establecidos la empresa, así como las órdenes e instrucciones impartidas por su jefe superior.

En consecuencia, deberá asumir actitudes disuasivas o de alerta, cuando observen actos delictivos en los alrededores del lugar donde están prestando sus servicios, dando aviso inmediato a la autoridad, de manera que pueda impedirse o disminuir sus efectos.

**Resultados de aprendizaje:**

- Conoce y aplica el protocolo de seguridad.
- Adopta medidas de prevención y control apropiadas y suficientes, orientadas a evitar actividades delictivas.
- Cumple de las disposiciones de la ley y del reglamento

# **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

## **MANEJO ADECUADO DE INCIDENTES**

### **Antecedentes:**

El manejo adecuado de los incidentes es un factor fundamental para lograr el mejoramiento continuo de la seguridad de la empresa, permite reducir el impacto de incidentes sobre los usuarios y la compañía.

Cuando se presenta algún acontecimiento que altere o que pueda alterar la seguridad ciudadana, los GSPF que se encuentran en los puestos de servicio, deben actuar de manera oportuna ante la eventualidad presentada, el eficiente procedimiento adoptado por el guardia de vigilancia y seguridad privada, para resolver y atender oportunamente las inquietudes, necesidades o quejas del cliente, se encuentra reglamentado en las normativas de la empresa. Por tal motivo el personal de vigilancia y seguridad debe tener un completo conocimiento del R.I. de la empresa para poder actuar de forma eficiente ante cualquier incidente presentado en su lugar de trabajo.

### **Objetivo General:**

Dotar al guardia de seguridad de los conocimientos necesarios para el manejo adecuado de incidentes críticos, que se presenten durante su gestión con la finalidad de reducir los posibles riesgos e impactos que pueda causar a la empresa cliente, colaboradores y ciudadanía.

### **Objetivos Específicos:**

1. Ejecutar de forma eficiente los protocolos de los sistemas de seguridad y de vigilancia.
2. Velar por la integridad de los clientes y bienes de la empresa, en caso de ocurrir un incidente de seguridad.
3. Comunicar el impacto de un incidente tan pronto como se detecte para activar la alarma; y poner en práctica un plan de comunicación empresarial adecuado.

**Núcleo temático:**

- Normativa aplicada al manejo adecuado de incidentes
- Reglamento operacional del manejo adecuado de incidentes
- Protocolos de seguridad y vigilancia
- Gestión de incidentes y mejoras en la seguridad
- Canales de comunicación ante incidentes

**Aspectos laborales a mejorar:**

La prevención y atención de incidentes, mediante la implementación de acciones correctivas y preventivas en la gestión de los GSPF, para asegurar una respuesta rápida, efectiva y ordenada ante los incidentes presentados. Estos procesos deben contribuir al logro de la mejora continua en la evaluación y monitoreo de los incidentes a fin de cuantificar el impacto de estos.

**Resultados de aprendizaje:**

Responde a incidentes críticos en el ámbito de la seguridad y vigilancia de acuerdo con la norma y protocolos establecidos para el efecto.

**5.13.2 Plan de Capacitación en competencias laborales****PROGRAMA DE CAPACITACIÓN****ACTITUD AL SERVICIO AL CLIENTE****Antecedentes**

Aunque un buen servicio al cliente es una parte de la capacidad de respuesta, también significa ir un paso más allá. Sean Meehan y Charlie Dawson, explican en "Business Strategy Review", un artículo del 2002, que: "la capacidad de respuesta al cliente o al usuario, está dando con exactitud y

perspicacia a los clientes lo que ellos necesitan, lo que quieren o no saben que quieren, y lo hacen más rápidamente que cualquier otra persona”. Sean Meehan, Charlie Dawson. (2002)

En el caso del guardia de seguridad, éste debe demostrar agilidad en las respuestas que emita cuando un usuario le hace una consulta, pero la respuesta debe ser verás, clara y concisa; ello no implica que él deba entablar una conversación prolongada con las personas, debe mantener las distancias respectivas y limitarse a proporcionar la información precisa.

En este contexto una adecuada actitud ante el cliente promueve a mejorar los aspectos que debe tener en cuenta para la prestación de un servicio eficiente, proyecta una buena imagen empresarial y promueve el éxito de la compañía de seguridad.

### **Objetivos General**

Capacitar a los GSPF en temas relacionados a la amabilidad, atención y servicio al cliente, con la finalidad de brindar una grata experiencia de servicio a las empresas clientes.

### **Objetivos Específicos**

1. Promover una mejor de actitud en la atención a los clientes y ciudadanía en general.
2. Generar conciencia y reflexión frente a la importancia del servicio al cliente como ventaja competitiva.

### **Núcleo temático**

- Protocolos de atención, servicio y de manejo de reclamos de clientes.
- Inteligencia emocional.

### **Aspectos laborales a mejorar**

Los guardias de seguridad promoverán una adecuada Actitud de Servicio al cliente, se destacarán en cordialidad, respeto, prontitud, eficiencia, información adecuada, empatía, y por supuesto en la solución efectiva de un conflicto.

El personal de seguridad será calificado como un empleado que brinda un servicio de calidad, dejando un precedente de buen trato al cliente que genera un impacto favorable para el crecimiento de la empresa.

### **Resultados de aprendizaje**

- Brinda atención y servicio al cliente de manera amable y educada.

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **PREVENCIÓN**

#### **Antecedentes**

La competencia en prevención de riesgos es de vital importancia para todo guardia de seguridad y vigilancia, les permite el análisis del entorno, detectar posibles riesgos o amenazas y estar preparado para cualquier situación con la finalidad de precautelar la seguridad y la salud de los miembros y bienes de la empresa.

#### **Objetivos General**

Brindar conocimientos necesarios para desarrollar las habilidades y conocimientos a aplicar ante las situaciones de riesgo.

#### **Objetivos Específicos**

1. Sensibilizar a todos los trabajadores hacia una actitud de Prevención, Seguridad y Salud de sus propias vidas.
2. Sensibilizar a todo el personal de la importancia del desarrollar de una cultura preventiva en todos los niveles.

#### **Núcleo temático**

- Importancia de la prevención de riesgos en el ámbito de seguridad y vigilancia.
- Medidas de prevención y planificar su implementación.
- Prevención de riesgos laborales en seguridad privada.

### **Aspectos laborales a mejorar**

Contar con un buen equipo de guardias de seguridad debidamente formado en prevención de riesgos laborales es esencial en una empresa y altamente recomendable. Este grupo estará encargado de controlar que la normativa se cumpla con efectividad y que el ambiente laboral es seguro para el cliente.

Es importante que los Directivos de las empresas de seguridad, se preocupen en preparar a su personal de seguridad para poder alcanzar las metas y objetivos planteados, establecer las diferentes responsabilidades individuales y colectivas para poder afrontar situaciones reales y tomar las acciones correctivas adecuadas que permitan brindar un servicio de calidad y promover una buena imagen empresarial.

### **Resultados de aprendizaje**

Con el pleno conocimiento de las normativas institucionales se pueden reducir los riesgos laborales en el entorno de trabajo, su implementación y la correcta ejecución ayudan a erradicar accidentes laborales y facilitan el trabajo en condiciones de seguridad dentro de la normativa vigente, permite el buen funcionamiento de la empresa en un ambiente seguro, así como una mejora en cuánto a gestión y productividad de la compañía.



## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **PROACTIVIDAD**

#### **Antecedentes**

La proactividad se define como la actitud en la que el empleado asume el pleno control de su gestión, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar innovaciones, haciendo prevalecer la diligencia en la ejecución de sus labores.

El comportamiento proactivo puede ser una ventaja para destacar y mantenerse en un entorno laboral competitivo. Las empresas buscan personas flexibles que se adapten a lo inesperado y que sepan gestionar la incertidumbre, mucho más si se trata de seguridad.

#### **Objetivo General**

Identificar las fortalezas y aptitudes de los guardias de seguridad, ofreciendo espacios y herramientas enriquecedoras que motiven a la perfección del conocimiento, para desarrollar habilidades y destrezas que sean beneficiosas para la ejecución eficiente de sus funciones.

#### **Objetivos Específicos**

1. Demuestra habilidades sociales requeridas para el desarrollo de su función de manera eficiente.
2. Adaptar las buenas relaciones humanas en el ejercicio de su rol de manera proactiva y responsable.
3. Desarrolla habilidades y experiencias para aplicar técnicas básicas que impulsen el ejercicio de sus funciones.

#### **Núcleo temático**

- Importancia del autoconocimiento.
- Tomar conciencia de los riesgos laborales.
- Imaginación creativa.

- Voluntad propia.

### **Aspectos laborales a mejorar**

El guardia de seguridad debe tener un buen desarrollo de la capacidad de observar, percibir y analizar su entorno, a fin de salvaguardar la integridad de los clientes y el mobiliario la empresa donde labora. Para poder percibir cualquier cambio, cualquier indicio o alteración en el devenir cotidiano de la misma, debe desarrollar habilidades y competencias que le permitan ser proactivos al momento de presentarse algún incidente.

### **Resultados de aprendizaje**

La empresa que cuente con personal de actitud proactiva planeará a la perfección sus valores y principios, estas acciones serán enfocadas desde el punto de vista de las competencias que debe poseer un guardia de seguridad privada para el buen trato con las personas aplicando la inteligencia emocional, a través de ciertas estrategias que están diseñadas para el manejo de relaciones efectivas.

En este contexto la empresa ganará prestigio por la eficacia y eficiencia de sus colaboradores y su productividad se multiplicará.

# **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

## **ADAPTABILIDAD**

### **Antecedentes**

El concepto de adaptación laboral se considera de vital importancia al momento de analizar los resultados de la organización, medir su clima laboral y evaluar el rendimiento y la satisfacción de los clientes, son factores que se debe tomar en cuenta en las empresas que brindan seguridad.

Estas organizaciones son reconocidas por la calidad del servicio brindado, la satisfacción de los clientes, determinarán en gran medida los resultados positivos que la organización proyecte a la comunidad y determina su posicionamiento en el mercado laboral.

### **Objetivos General**

Desarrollar la habilidad de adaptación de los guardias de seguridad mediante la identificación de los patrones de comportamiento de inteligencia, astucia y control para que puedan ajustarse a cambios internos o externos en el entorno laboral.

### **Objetivos Específicos**

1. Mejorar los niveles de rendimiento de los guardias de seguridad
2. Identificar los patrones de comportamiento
3. Generar cambios positivos en el ambiente laboral

### **Núcleo temático**

- Importancia de la adaptación laboral.
- Administración adecuada del tiempo.
- Flexibilidad.
- Compromiso para generar cambios positivos.

### **Aspectos laborales a mejorar**

Una empresa exitosa genera un ambiente de respeto y sana convivencia entre sus colaboradores, mediante la implementación de un programa de capacitación y desarrollo personal logrará el desarrollo de nuevas habilidades y competencias, potenciará una buena aptitud entre los guardias de seguridad para alcanzar el éxito de la organización.

### **Resultados de aprendizaje**

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral es indispensable si queremos tener trabajadores satisfechos y productivos.

Los aspectos individuales o características personales de los GSPF juegan un papel trascendental en este proceso y es responsabilidad de las organizaciones de seguridad velar por que todos los guardias de seguridad cuenten con condiciones de trabajo adecuadas para que puedan cumplir su labor de forma eficiente.

### **5.13.3 Plan de capacitación en comportamiento laboral.**

#### **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

#### **DISCIPLINA**

##### **Antecedentes**

La disciplina laboral es una serie de operaciones que nos permiten a lograr el fiel cumplimiento de las normas y reglamentos de la empresa por parte de los guardias de seguridad. El principal propósito de su ejecución es asegurar que el comportamiento y el desempeño de los GSPF se ajusten a los lineamientos de la Compañía y es esencial para mantener o incrementar los niveles de productividad y eficiencia.

Las acciones disciplinarias negativas o correctivas pueden considerarse como una oportunidad de aprendizaje y mejoramiento para las partes involucradas: el guardia de seguridad aprenderá a mejorar su comportamiento

y el jefe inmediato, reconocerá las causas que mueven a sus colaboradores a tentar contra las relaciones humanas y la productividad.

### **Objetivos General**

Fomentar el fiel cumplimiento de las obligaciones y deberes por parte de los guardias de seguridad, mediante el pleno conocimiento de los manuales de procedimientos disciplinarios para prevenir los conflictos laborales dentro de una organización.

### **Objetivos Específicos**

1. Conocer las obligaciones y deberes
2. Estudiar los procedimientos disciplinarios
3. Fomentar un clima armónico laboral

### **Núcleo temático**

- Importancia de la disciplina laboral.
- Acciones disciplinarias.
- Técnicas para manejar acciones disciplinarias.
- Disciplina preventiva.
- Disciplina correctiva.

### **Aspectos laborales a mejorar**

La disciplina que debe prevalecer en cada actividad emprendida, de tal manera que permitirá tener los mejores resultados sin esfuerzo o inversión alguna, las Empresas lograrán el éxito deseado y obtendrán los mejores resultados en productividad.

La buena imagen que proyecte la empresa se ve influenciada por la conducta que promuevan sus colaboradores, el propósito de las acciones disciplinarias es asegurar que el comportamiento y desempeño de los GSPF se ajusten a los lineamientos conductuales de la empresa.

## **Resultados de aprendizaje**

Una buena conducta por parte de los guardias de seguridad permite prevenir los conflictos laborales, fortalece la toma de decisiones de los jefes operativos frente a sus equipos de trabajo y beneficia al personal al contar con procesos justos y transparentes que mejoren la productividad de la empresa de seguridad.

## CONCLUSIONES

Obj. 1. Evaluar el desempeño para determinar el nivel de rendimiento laboral de los guardias de seguridad fija a través de una encuesta de autoevaluación y entrevista al jefe inmediato.

Para medir el nivel de rendimiento laboral de los GSPF se desarrolló una autoevaluación y una evaluación de desempeño por parte del jefe inmediato. La medición se basó en las diferencias de percepción entre los guardias de seguridad y su jefe inmediato. Las categorías de análisis de la encuesta y de la entrevista forman parte de la descripción de cargo y de los factores de evaluación de desempeño de los GSPF.

La investigación da cuenta de los siguientes hallazgos:

### **Variables de desempeño.**

**Conoce y aplica el reglamento interno de la empresa:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 70%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 61%.

**Identificar riesgos que afectan a las personas y a los bienes:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 80%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 83%.

**Conoce y usa herramientas de seguridad para prevención de riesgos:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 90%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 86%.

**Aplicar protocolos de seguridad:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 60%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 75%.

**Aplicar protocolos de vigilancia:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 50%,

mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 82%.

**Manejar siniestros:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 70%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 76%.

**Aplicar procedimientos y protocolos de seguridad en el puesto de servicio:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 10%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 1%.

**Elaboración correcta de bitácoras:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 10%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 10%.

**Elaborar informes de actividades e incidentes:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 10%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 8%.

**Usar correctamente códigos de comunicación:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 20%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 14%.

**Comunicación:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 20%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 10%.

**Actitud de servicio al cliente:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 40%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 31%.

**Prevención:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 50%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 14%.



**Proactividad:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 30%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 17%.

**Adaptabilidad:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 30%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 13%.

**Disciplina:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 40%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 20%.

**Puntualidad:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 30%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 35%.

**Ética:** La evaluación del jefe inmediato con respecto a este indicador es que los GSPF alcanzaron un nivel del 30%, mientras que los GSPF en su autoevaluación del desempeño mencionaron que su nivel llega al 8%.

Obj. 2. Diagnosticar las necesidades de capacitación de los guardias de seguridad fija a través de una encuesta de autoevaluación y entrevista al jefe de seguridad.

Según Alfaro (2016) menciona que se puede medir la brecha (GAP) a través de una escala de 1 al 100, donde cada 10 unidades, equivale al 10% de lo esperado. De tal forma que si tenemos una escala y por ejemplo una persona cuyo nivel de conocimiento llega al 80%, entonces se dice que, posee dos segmentos o unidades negativas que equivalen a una brecha o gap del 20%.

Para diagnosticar las necesidades de capacitación se observó la brecha que existe entre lo esperado versus lo real. **Lo esperado** es la percepción del jefe inmediato, quien considero que el nivel es la "totalidad" es decir el 100% . Lo real es la percepción es el resultado de la autoevaluación de los guardias y la del jefe inmediato.

## **Variables de desempeño.**

**Aplicar el reglamento interno de la empresa:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 30%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 39%, por lo tanto considerada una brecha que debe ser atendida con prioridad mediana.

**Identificar riesgos que afectan a las personas y a los bienes:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 20%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 17%, considerada una prioridad baja.

**Usar herramientas de seguridad para prevención de riesgos:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 10%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 14%, considerada una prioridad baja.

**Aplicar protocolos de seguridad:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 40%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 25%, considerada una prioridad alta.

**Aplicar protocolos de vigilancia:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 50%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 18%, considerada una prioridad alta.

**Manejar siniestros:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 30%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 24%, considerada una prioridad media.

**Aplicar procedimientos y protocolos en el puesto de servicio:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 10%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 1%, considerada una prioridad baja.

**Elaboración correcta de bitácoras:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 10%, mientras que la brecha de

los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 10%, considerada una prioridad baja.

**Elaborar informes de actividades e incidentes:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 10%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 8%, considerada una prioridad baja.

**Usar correctamente códigos de comunicación:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 20%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 14%, considerada una prioridad baja.

**Comunicación:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 20%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 10%, considerada una prioridad baja.

**Actitud al servicio al cliente:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 40%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 31%, considerada una prioridad alta.

**Prevención:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 50%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 14%, considerada una prioridad alta.

**Proactividad:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 30%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 17%, considerada una prioridad media.

**Adaptabilidad:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 30%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 13%, considerada una prioridad media.

**Disciplina:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 40%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 20%, considerada una prioridad alta.

**Puntualidad:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 30%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 35%, considerada una prioridad baja.

**Ética:** Desde la percepción hecha en la entrevista al jefe inmediato la brecha es del 30%, mientras que la brecha de los GSPF en su autoevaluación del desempeño la brecha es 8%, considerada una prioridad baja.

Obj. 3. Estudiar la incidencia de la capacitación fundamentadas en fuentes bibliográficas

Con respecto a la incidencia de la capacitación y el desempeño laboral, se toma partido por lo que fundamentan tres autores en la misma línea de pensamiento como es el autor Kirkpatrick, Deming y Walton. Que para el primer autor la capacitación y el desempeño del personal en una organización se encuentran íntimamente relacionados; el autor enfatiza que persiguen un mismo objetivo que es elevar el nivel de desempeño de los colaboradores de una organización; este desempeño abarca tanto el área de comportamiento, como los resultados que podrían traducirse en producción. Afirma que el desempeño está ligado directamente con la capacitación y el entrenamiento, dado que, al descubrir alguna debilidad por medio de una evaluación, ésta es traducida como una necesidad que se cubrirá por medio de acciones de capacitación.

La capacitación solo genera incidencias positivas, entonces podemos decir que la incidencia de la capacitación en el desempeño de los colaboradores dará efectos positivos para la empresa como tal y a su vez permitirá a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, en otras palabras, se debería disminuir la duplicación de esfuerzos en el puesto de trabajo, el tiempo dedicado a la corrección de errores, la resolución de problemas necesarios para corregir los malos desempeños y disminuir la rotación del personal.

Deming (1989) propone un esquema donde explica la reacción en cadena que provoca la calidad, donde se afirma que la calidad conduce inicialmente a la

productividad porque se cometen menos errores, de allí surge la necesidad de capacitar individuos para que realicen sus actividades bien desde la primera vez.

Walton (1992) menciona que la selección y la capacitación del personal, son estrategias básicas para la competitividad de las empresas que basan su éxito en el modelo de gestión de calidad.

**Obj. 4.** Diseñar un plan de capacitación para los guardias de seguridad fija con la finalidad de mejorar su rendimiento laboral, a través de la recolección de las evaluaciones de desempeño y con sus necesidades de capacitación.

Después de haber aplicado las evaluaciones de desempeño, ya sea la autoevaluación para las guardias de seguridad y la entrevista con el jefe inmediato, de ahí pudimos obtener las debilidades de desempeño que se traducen como necesidades de capacitación, que abarcaremos como acciones de capacitación, a través de esta investigación vamos a presentar mediante nuestra propuesta los planes de capacitación; serán 9 programas de capacitación, para los 99 guardias de seguridad privada fija de la empresa objeto de estudio.

- Reglamento Interno Del Trabajo
- Protocolos de Seguridad
- Protocolos de Vigilancia
- Manejo de Incidentes
- Actitud Al Servicio Al Cliente
- Prevención
- Proactividad
- Adaptabilidad
- Disciplina

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar el plan de capacitación, para mejorar los conocimientos, habilidades, actitudes y por consiguiente desarrollar las competencias de los guardias y mejorar su rendimiento en el puesto de trabajo.
- Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección, para evitar se filtre personas, que no cuenta con el perfil idóneo para el puesto de trabajo.
- Fomentar una cultura de capacitación continua, para que los colaboradores de alto rendimiento puedan aplicar a planes de carrera, a su vez se sientan motivados y satisfechos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Aguilar, J. (2010). *El proceso administrativo de la capacitación*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología.
- Alles, M. (2009). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. *Ediciones Granica s.a.*
- Alles, M. (2005) Desempeño por competencias: Evaluación de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/alles-martha-desempec3b1o-por-competencias-de-360c2ba-completo.pdf>
- Blake, O. La Capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones. Buenos Aires, EPSO, 1987.
- Benites Montes, M. (2017) Capacitación y motivación laboral según personal del Programa Nacional Cuna Más del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13272/Benites\\_MMF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13272/Benites_MMF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- B. Villacrés. (2016). *Plan de Capacitación*. Riobamba: Dirección de talento humano.
- Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: Una Herramienta de fortalecimiento De Las Pymes. *Revista de las Sedes Regionales*, 25.
- Bohlander, G., Sherman, A., Snell, S. y Nova, M. (2004). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- Cegos Online University, (2019). *¿Qué es la gestión del desempeño?* Madrid, España.
- Centro Industrial y de energías alternativas regional Guajira. (2008). Obtenido de Definición de Logística.
- Chandler, A. D. (1982). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Chiavenato, I. (1998) Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Mc Graw-Hill.
- Chiavenato. (2011). *Gestión del talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato A. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). México: McGraw Hill.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. y Ketchen, D. (2006). En *¿Cuánto importan las prácticas laborales de alto rendimiento? Un metaanálisis de sus efectos en el desempeño organizacional. Psicología del personal* (págs. 501-528.).
- De La Rosa, S., Arregoces, A., & Peña Carrillo, A. A. (2015). *Diseño de un Plan de mejoramiento Administrativo para los departamentos de Compra, Logística y Recursos Humanos, de la empresa Buzca SA, en la ciudad de Cartagena*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Deming, E (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.
- Dessler, G., y Verela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Dolan, S. y Valle, Schuller, R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill,
- Dressler, G. (2004). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Prentice/Hall Internacional.
- Drovetta, Susana. (1992). *Dirección de la Salud*. Buenos Aires: Macchi.
- Galván, B. (2011). *Capacitación*. Recuperado de: <http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/tipos-de-capacitacion.html>
- Giraldo, J. A. (2011). *Logística, Gestión de compras, almacenes y transporte*. Colombia: Enciclopedia virtual: Gestipolis.
- Gitman, Lawrence J. McDaniel, Carl. (2007). *El futuro de los negocios*. México: Cengage Learning.
- Guglielmetti, P. (2002). *La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas Metodológicas*. Perú: Ministerio de Salud de Lima.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Ibáñez, A. y López, M. (2007). *El Proceso de la Entrevista*. México: Limusa, s.a.
- J. Tapia. (s.f.). *Incidencia: concepto, terminología y análisis dimensional*. 142. Washington DC, United States of America.



- Kirkpatrick, D. L. (2006). *Training and performance appraisal. Are they related.*
- Leal Millan, A.; Alfaro De Prado Sagrera, A.; Rodriguez Felix, L y Roman Onsaló, M. (1999). *El factor humano en las relaciones laborales, de la administración del personal a la dirección y gestión de recursos humanos.* Pirámide.
- Levy Leboyer, C. y Prieto, J. M. (2001). *Gestión de las competencias: Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas.* España: Ediciones Gestión.
- Louart, P. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mendoza Núñez, Alejandro, *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo,* Ed. Trillas, 5ta edición, México, 2005.
- M, Mondy. R. & Noe R. (2005). *Administración de los Recursos Humanos.* Mexico: Prentice Hall.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos.* 9na. Edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Mondy, R. (2010) *Administración de recursos humanos.* Decimoprimer edición México.
- Martí, M. (2017). *Plan De Capacitación Para Una Empresa De Seguridad De La Provincia De Córdoba.* Argentina: Universidad de la Defensa Nacional.
- Milkovich, G. y. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos.* Colombia: Norma.
- Nash, Michael. (1989). *Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano.* Colombia: Norma.
- Parisi, J. y Chibbaro, A. (1998). *Guía de capacitación sobre políticas y negociaciones comerciales internacionales para la agricultura.* Panamá: CECAP.
- Parra, C. (2016). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones.* *Revista Investigación, Desarrollo e Innovación. Redalyc.*
- Palmar G., R; Valero U., Jhoan M. (2014) *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia Espacios Públicos,* vol. 17, núm. 39, enero-abril, 2014, pp. 159-188 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
- Pérez. O. (2019) *Cómo hacer un programa de capacitación del personal paso a paso.* Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/como-hacer-un-programa-de-capacitacion-del-personal-paso-a-paso>

- Pedraza, E. A. (2010). Desempeño y estabilidad laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 495-497.
- Pedraza, E. Amaya, G. & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Zulia: Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XVI, No. 3.
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Revista Innovaciones de Negocios*.
- Puchol L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de.
- RAE. (2019). *Diccionario de la lengua española*.
- Robbins, S. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez N. (2008). *Capacitación. y desarrollo de los recursos humanos*. Cuba: Ministerio de Salud Pública.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2008). *Guía de Capacitación "Elaboración de Programa de Capacitación"*. México, D.F.: Dirección General de Capacitación.
- Silíceo Aguilar. (2008). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Solís P. (2000). *El modelo de gestión socioeconómica del ISEOR: características y dispositivos estructurales*. México: Programa Ecos-Norte.
- Universidad del Caribe. (2016). *Plan De Capacitación*. Mexico.
- Vaan Maanen, J., & Schein, E. (1979). *Toward a theory of organization socialization. Research in Organizational Behavior*.
- Vega, M.; Garrido, E. (1998). *Psicología de las organizaciones. Procesos de socialización y compromiso a la organización*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- Walton, M. (1992). *El método deming en la práctica*. Editorial Norma.
- Werther, D. y. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión Del Capital Humano*. 216.
- Werther, W., Davis, K., Mejia, G. y Sánchez, B. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.

## ANEXOS

### Galería Fotográfica: Aplicación de Instrumentos





















UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTA DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**Guía De Entrevista a Jefe de Seguridad Para Evaluar El  
Desempeño De Los G.S.P.F**

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo:**

**Nombre del entrevistador:**

**Fecha:**

**Factor Desempeño**

1. Cual es el nivel de conocimiento y aplicación que tienen los guardias de seguridad acerca del reglamento interno de la empresa?
2. Cual es el nivel de identificación que tienen los guardias de seguridad acerca de los riesgos que puede afectar a las personas y los bienes?
3. Cual es el nivel de conocimiento y uso que tienen los guardias de seguridad acerca del uso de herramientas para la prevención de riesgos?
4. Cual es el nivel de conocimiento y aplicación que tienen los guardias de seguridad sobre los protocolos de seguridad?
5. Cual es el nivel de conocimiento y aplicación que tienen los guardias de seguridad sobre los protocolos de vigilancia?
6. Cual es el nivel de conocimiento y aplicación que tienen los guardias de seguridad sobre el manejo adecuado en los incidentes?
7. Cual es el nivel de conocimiento y aplicación que tienen sus guardias de seguridad sobre los procedimientos y protocolos de seguridad del puesto del servicio?

8. Cual es el nivel de la elaboración correcta de bitácoras que tienen los guardias de seguridad.

9. Cual es el nivel de elaboración de informes de actividades e incidentes de los guardias de seguridad?

10. Cual es el nivel de uso que tienen los guardias de seguridad sobre los códigos de comunicación?

### **Factor Competencias**

11. Cual es el nivel de comunicación que tienen los guardias de seguridad?

12. Cual es el nivel de la actitud al servicio al cliente de los guardias de seguridad?

13. Cual es el nivel de la prevención que tienen los guardias de seguridad?

14. Cual es el nivel de la proactividad que tienen los guardias de seguridad?

15. Cual es el nivel de la adaptabilidad que tienen los guardias de seguridad?

### **Factor Comportamiento**

16. Cual es el nivel de disciplina que tienen los guardias de seguridad?

17. Cual es el nivel de puntualidad que tienen los guardias de seguridad?

18. Cual es el nivel/ de ética que tienen los guardias de seguridad?



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTA DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### Transcripción De La Entrevista a Jefe de Seguridad Para Evaluar El Desempeño De Los G.S.P.F

#### Factor Desempeño

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de conocimiento y aplicación que tienen los guardias de seguridad acerca del reglamento interno de la empresa?

**Entrevistado:** A todos los guardias que ingresan en la empresa se les hacen leer el Reglamento Interno y de Higiene y Seguridad, de ahí ellos tienen que estar totalmente preparados, pero en mi percepción del nivel de conocimiento que tienen los guardias de seguridad podrían estar en un 70%.

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de identificación que tienen los guardias de seguridad acerca de los riesgos que puede afectar a las personas y los bienes?

**Entrevistado:** Los guardias de seguridad de nuestra empresa en su mayoría identifican, porque que contratamos guardias de seguridad que tienen los cursos realizados y que sepan identificar los riesgos que pueden afectar a las personas o bienes, pero yo creería que ellos están en un 80% de su capacidad.

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de conocimiento y uso que tienen los guardias de seguridad acerca del uso de herramientas para la prevención de riesgos?

**Entrevistado:** A mi parecer es alto el nivel de conocimiento que tienen los guardias acerca del uso de las herramientas, porque todos manejan radios,

todos se reportan en consola, y consola pide reportes a ellos ya que son parte de sus funciones que deben tener en cuenta en su puesto de trabajo, yo creería que un 90% de los guardias.

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de conocimiento y aplicación que tienen los guardias de seguridad sobre los protocolos de seguridad?

**Entrevistado:** Cada proyecto tiene un protocolo de seguridad diferente, entonces cada cliente establece con lo que se necesite y dependiendo de que se trate la razón de la empresa, aunque también existe la rotación de los guardias en otros puntos y esto dificulta que se aprendan a totalidad, aunque deben tener totalmente claros los protocolos, pero a mi parecer debe haber un 60% de los guardias que estén en su capacidad.

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de conocimiento y aplicación que tienen los guardias de seguridad sobre los protocolos de vigilancia?

**Entrevistado:** Puede ser lo mismo de lo anterior los guardias que han permanecidos un mayor tiempo en la empresa ya saben de los protocolos de vigilancia, ya que hay ciertos guardias que ingresan a la empresa y no conocen en su totalidad, entonces hay un percance de esto y por la percepción que puedo decir hay un 50% de los guardias que no tienen el conocimiento adecuado.

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de conocimiento y aplicación que tienen los guardias de seguridad sobre el manejo adecuado en los incidentes?

**Entrevistado:** En su totalidad la mayoría que se han reportado algún tipo de incidentes ha quedado en intentos ya que el accionar de nuestros guardias han sido positivo dado la circunstancia puedo mencionar que un 70% de los guardias están en su capacidad.

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de conocimiento y aplicación que tienen sus guardias de seguridad sobre los procedimientos y protocolos de seguridad del puesto del servicio?

**Entrevistado:** El nivel debe ser alto, ya que a los primero tres meses se les explica todo los procedimientos y protocolos de seguridad, deben estar en un 90%

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de la elaboración correcta de bitácoras que tienen los guardias de seguridad?

**Entrevistado:** En general los guardias de seguridad tienen un amplio conocimiento de las elaboraciones de bitácoras, ya que esto es una herramienta fundamental en su puesto de trabajo, entonces a veces tienen ciertos errores ortográficos que se corrigen a menudo, pero en todo caso son la mayoría sería un 90% que tienen el conocimiento adecuado.

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de elaboración de informes de actividades e incidentes de los guardias de seguridad?

**Entrevistado:** En su totalidad los guardias deben elaborar un correcto informe, puesto que esto permite saber lo que ha transcurrido en el día en el puesto de trabajo y ya que deben tener la facilidad de leer los informes los supervisores, creo que el nivel de conocimiento debe estar en un 90%.

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de uso que tienen los guardias de seguridad sobre los códigos de comunicación?

**Entrevistado:** La mayoría de los guardias deben saber los códigos empleados en la empresa para poder comunicarse tanto con consola y sus supervisores, cabe mencionar que el nivel de conocimiento que tienen los guardias podría estar en un 80%.

### **Factor Competencias**

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de comunicación que tienen los guardias de seguridad?

**Entrevistado:** Puede ser alto, el nivel de la comunicación de los guardias de seguridad puede ser un 80%.

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de la actitud al servicio al cliente de los guardias de seguridad?

**Entrevistado:** Debería ser alto, pero viéndolo bien la actitud que tienen ciertos guardias a veces por los puntos donde están ubicados se les dificulta o ya sea porque hay demasiadas personas el guardia no va a estar

preparado, tomando en cuenta esto podría decir que estarían en un 60% de su capacidad.

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de la prevención que tienen los guardias de seguridad?

**Entrevistado:** Debido que los guardias de seguridad están en sus puestos de trabajo, tienen que siempre estar alerta ante cualquier situación que se pueda presentar, así que en su totalidad deben estar pendientes, pero analizando la situación veo que es baja, así que deben estar en un 50% de la capacidad.

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de la proactividad que tienen los guardias de seguridad?

**Entrevistado:** En la proactividad si creo que debe ser alto, puedo ser un 70% de los guardias sean proactivos.

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de la adaptabilidad que tienen los guardias de seguridad?

**Entrevistado:** Yo pienso que la mayoría de los guardias se adaptan en sus puestos de trabajo, pero no todos porque algunos les queda lejos de sus hogares entonces piden que roten, pero son pocos, entonces pienso que debería haber un 70% de guardias que tienen ese nivel de adaptabilidad.

### **Factor Comportamiento**

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de disciplina que tienen los guardias de seguridad?

**Entrevistado:** En mi opinión debe ser alto, pero al parecer hay ciertos guardias que no cumplen con lo establecido del R.I, entonces habrá multas de por medio, pero viendo los reportes podría decir que en hay un 60% de guardias que no disciplinados.

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de puntualidad que tienen los guardias de seguridad?

**Entrevistado:** Yo pienso que todo empleado deber ser puntual ya que eso se ve reflejado en como es cada persona, pero siempre va a haber algún impuntual al trabajo que en el caso de nuestra empresa es una minoría, podría decir que el 70%

**Entrevistador:** ¿Cual es el nivel de ética que tienen los guardias de seguridad?

**Entrevistado:** Debe ser alto, en todo caso yo creería que estaría en un 70% del nivel de ética que tienen los guardias de seguridad.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTA DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### Estimado Colaborador:

Como parte del trabajo de titulación, se necesita determinar su percepción acerca del nivel de desempeño alcanzado durante el ejercicio fiscal 2019. Su colaboración al responder el siguiente cuestionario resultará de vital importancia para el desarrollo del trabajo investigativo, por lo que le damos nuestro agradecimiento.

<b>CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>
<b>FACTOR: DESEMPEÑO</b>				
Conoce y aplica el reglamento interno de la empresa.				
Identificar riesgos que afectan a las personas y los bienes.				
Conoce y usa herramientas para la prevención de riesgos.				
Aplica sobre protocolos de seguridad.				
Aplica sobre protocolos de vigilancia				
Maneja siniestros (incidentes)				
Aplicar procedimientos y protocolos de seguridad del puesto del servicio.				
Elaboración correcta de bitácoras.				
Elaborar informes de actividades de incidentes.				
Usar correctamente códigos de comunicación.				
<b>COMPETENCIAS PROPIAS</b>				



<b>DEL CARGO</b>				
Comunicación				
Actitud al servicio al cliente				
Prevención				
Proactividad				
Adaptabilidad				
<b>FACTOR: COMPORTAMIENTO</b>				
Disciplina				
Puntualidad				
Ética				



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTA DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

				DIFERENCIA SOBRE EL 100% DEL INDICADOR		NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
	VARIABLES DE DESEMPEÑO	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	AUTO EVALUACION DEL GUARDIA DE SEGURIDAD	JEFE	GUARDIA	PRIORIDAD
CONOCIMIENTO LABORALES	Conoce y aplica el Reglamento Interno de la empresa	70%	61%	30%	39%	MEDIA
	Identificar riesgos que afectan a las personas y a los bienes	80%	83%	20%	17%	BAJA
	Conoce y usa herramientas de seguridad para prevención de riesgos	90%	86%	10%	14%	BAJA
	Aplicar protocolos de seguridad	60%	75%	40%	25%	ALTA
	Aplicar protocolos de vigilancia	50%	82%	50%	18%	ALTA
	Manejar siniestros	70%	76%	30%	24%	MEDIA
	Aplicar procedimientos y protocolos de seguridad del puesto del servicio	90%	99%	10%	1%	BAJA
	Elaboración correcta de bitácoras	90	90%	10%	10%	BAJA
	Elaborar informes de actividades e incidentes	90%	92%	10%	8%	BAJA
	Usar correctamente códigos de comunicación	80%	86%	20%	14%	BAJA
COMPETENCIAS	Comunicación	80%	90%	20%	10%	BAJA
	Actitud de Servicio al Cliente	60%	69%	40%	31%	ALTA
	Prevención	50%	86%	50%	14%	ALTA
	Proactividad	70%	83%	30%	17%	MEDIA

	Adaptabilidad	70%	87%	30%	13%	MEDIA
COMPORTAMIE NTO	Disciplina	60%	80%	40%	20%	ALTA
	Puntualidad	70%	65%	30%	35%	BAJA
	Ética	70%	92%	30%	8%	*





**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Nosotros: **Cabrera Barahona, Luis Daniel**, con C.C: # 0925023293 y **Tapia Berzosa Danny Robert**, con C.C: # **0922850235** autores del trabajo de titulación: “**Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral. Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija, de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil**, “previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de febrero del 2020

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Cabrera Barahona, Luis Daniel  
C.C: **0925023293**

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Tapia Berzosa Danny Robert  
C.C: **0922850235**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral. Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil.		
<b>AUTOR(ES):</b>	Cabrera Barahona, Luis Daniel y Tapia Berzosa Danny Robert		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	ELBA NARCISA BERMÚDEZ REYES		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias De La Educación		
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	21 de febrero de 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	138
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Desempeño laboral. Capacitación, Incidencia		
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	Capacitación, DNC, Plan de capacitación, Incidencia, Desempeño laboral, Evaluación de desempeño.		

#### RESUMEN/ABSTRACT:

El presente trabajo de titulación consiste, en el estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral de los GSPF de la empresa objeto de estudio en la ciudad de Guayaquil. La importancia de la capacitación en las empresas es sustancial, debido a los múltiples beneficios otorgados por la misma como es, el aumento de la productividad de la fuerza de trabajo, disminución de la rotación, disminución del tiempo dedicado en corregir errores, aumenta la satisfacción laboral y aumenta la rentabilidad del negocio. Se entiende por capacitación al desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y por ende de las competencias del puesto de trabajo. Los objetivos planteados en la investigación fueron evaluar el desempeño para determinar el nivel de rendimiento laboral de los guardias de seguridad fija, a través de una encuesta de autoevaluación y entrevista al jefe inmediato, diagnosticar las necesidades de capacitación de los guardias de seguridad fija a través de una encuesta de autoevaluación y entrevista al jefe de seguridad, estudiar la incidencia de la capacitación sobre el desempeño laboral a través del análisis bibliográfico y diseñar un plan de capacitación para los guardias de seguridad fija con la finalidad de mejorar su rendimiento laboral. Se utilizó una metodología de enfoque mixto, con los guardias de seguridad fija se utilizó una encuesta de autoevaluación; y con el jefe inmediato se utilizó una entrevista para medir el nivel de desempeño desde la percepción de los guardias y su jefe inmediato. Con un estudio descriptivo, no experimental y hubo una participación de 99 guardias de seguridad y también participó su jefe inmediato.

Como resultado de la investigación realizada en la empresa, objeto de estudio se conoció que la GSPF, requiere acciones de capacitación para mejorar su rendimiento en el desempeño laboral.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI	NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 98 838 3278 +593 99 222 3676	E-mail: <a href="mailto:luis-daniel94@hotmail.com">luis-daniel94@hotmail.com</a> <a href="mailto:dannii.tapia@gmail.com">dannii.tapia@gmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>	
	<b>Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419</b>	
	<b>E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</b>	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		