



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**La Selección de Personal y sus efectos en los colaboradores  
del Departamento de Operaciones de la empresa Segonza  
Cía. Ltda.**

**AUTOR:**

**Cárdenas Álava Celina Rebeca**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTOR:**

**Psic. Cabezas Córdova, Elizabeth Belén, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**23 de Febrero del 2017**



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 **Cárdenas Álava, Celina Rebeca**, como requerimiento para la obtención del Título de Licenciada en Psicología Organizacional.

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

**Psic. Cabezas Córdova, Elizabeth Belén, Mgs.**

**TUTOR (A)**

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

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

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

**Guayaquil, a los 23 días del mes de febrero del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Cárdenas Álava, Celina Rebeca**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **La Selección de Personal y sus efectos en los colaboradores del Departamento de Operaciones de la empresa Segonza Cía. Ltda.** Previo a la obtención del Título de Licenciada 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 mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 23 días del mes de febrero del año 2017**

**EL AUTOR (A)**

**(Firma)**

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

**Cárdenas Álava, Celina Rebeca**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Cárdenas Álava, Celina Rebeca**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **La Selección de Personal y sus efectos en los colaboradores del Departamento de Operaciones de la empresa Segonza Cía. Ltda.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 23 días del mes de febrero del año 2017**

**LA AUTORA:**

**(Firma)**

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

**Cárdenas Álava, Celina Rebeca**



Guayaquil, 23 de febrero de 2017

## INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">La Selección de Personal y sus efectos en los colaboradores de la empresa Segonza Cía. Ltda..doc</a> (D25959740)
Presentado	2017-02-22 19:33 (-05:00)
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	Cárdenas Alava Celina Rebeca <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	1% de esta aprox. 76 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 3 fuentes.

**Tema:** La Selección de Personal y sus efectos en los colaboradores del Departamento de Operaciones de la empresa Segonza Cía. Ltda.

**Estudiantes:** Cárdenas Álava Celina Rebeca

**Tutora/Guía:** Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.

---

FIRMA

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por sobre todas las cosas, a Celina Alava Alava, Jorge Cárdenas Morán, Danny Chamba Castillo, Jorge Luis Chamba Cárdenas, Abg. Elizabeth Castillo Salvatierra, Dr. Fabián Santacruz Barahona y a la Psic. Belén Cabezas Córdova, quienes de una u otra forma contribuyeron de manera fundamental en el desarrollo del presente trabajo.

**CELINA REBECA CÁRDENAS ALAVA**

## **DEDICATORIA**

Dedicar el presente trabajo a una sola persona sería egoísta de mi parte; ya que, tuve el apoyo de muchas personas a quienes amo, quiero y valoro mucho. A mis padres quienes a través de sus esfuerzos y enseñanzas basadas en principios y valores, lograron forjar en mí una mujer de bien. A mi amado esposo, mi fiel compañero de vida, aquel que en todo momento me demuestra su amor incondicional, un amor puro y sincero; capaz de anteponer mis necesidades en lugar de las suyas, aquel que me soporta en mis rabietas y pataletas, aquel con el que deseo seguir compartiendo el resto de mi vida. A mis suegros quienes me ofrecen su ayuda desinteresada, quienes me cuidan y me protegen al igual que una hija. A mi hijo, mi inspiración, quien ha tenido que palpar mi ausencia a lo largo de este periodo. Por y para ustedes va éste trabajo.

**CELINA REBECA CÁRDENAS ALAVA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**

**DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**PSIC. ELIZABETH BELÉN CABEZAS CÓRDOVA, MGS.**

TUTOR

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

**PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.**

DIRECTOR DE CARRERA

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

**LCDO. LUIS ANTONIO BONILLA MORÁN, MGS.**

COORDINADOR DEL ÁREA

# ÍNDICE

1. RESUMEN.....	xiv
2. INTRODUCCIÓN.....	15
3. JUSTIFICACIÓN .....	17
4. CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	19
5. OBJETO.....	20
6. OBJETIVOS DEL PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	21
7. EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	22
8. DESARROLLO.....	23
8.1. Marco teórico de Referencia.....	23
8.1.1. Comportamiento Organizacional.....	23
8.1.2. Definición, evolución del concepto e implicaciones.....	24
8.1.3. Disciplinas adheridas en el estudio del Comportamiento según sus distintos ámbitos .....	26
8.1.4. Niveles de estudio del Comportamiento Organizacional.....	29
8.1.5. Variables en el estudio del CO: variables independientes, variables dependientes.....	30
8.1.5.1. Variables independientes: variables a nivel individual.....	30
8.1.5.1.1. Diferencias individuales.....	32
8.1.5.1.2. Tipos de diferencias individuales.....	34
8.1.5.1.2.1. Las aptitudes como una diferencia individual .....	34
8.1.5.1.2.2. Las Características biográficas como una diferencia individual	37
8.1.5.1.2.3. La Personalidad como una diferencia individual.....	39
8.1.5.1.2.4. El aprendizaje como una diferencia individual .....	41
8.1.5.2. Variable a nivel grupal (grupos, equipos, conflicto grupal) .....	42
8.1.5.2.1. Los grupos y sus períodos de desarrollo.....	44

8.1.5.2.2. Clasificación y caracterización de los grupos: formales e informales	46
8.1.5.2.3. Estructura de los grupos .....	50
8.1.5.2.4. Los Equipos de Trabajo .....	55
8.1.5.3. Variables a Nivel Organizacional: estructura, cultura y procesos	56
8.1.5.4. Variables dependientes: Satisfacción, Rotación, Productividad, Ausentismo, Conducta apartada de normas y comportamiento ciudadano	64
8.1.6. La Satisfacción del personal como paradigma central de la organización: perspectiva teórica y evolución del concepto .....	68
8.1.6.1. Variables relacionadas a la Satisfacción: motivación, clima organizacional y cultura organizacional.....	71
8.1.7. La Gestión del Talento Humano y la satisfacción laboral .....	77
8.1.8. Los procesos organizacionales y la satisfacción laboral.....	80
8.1.9. La selección del personal y su incidencia en la satisfacción.....	81
8.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA.....	82
8.2.1. Determinación del método principal .....	82
8.2.2. Diseño Investigación Acción .....	83
8.2.3. Población .....	84
8.2.4. Técnica e instrumentos:.....	86
8.2.4.1. Técnica: Entrevista de corte cualitativo, grupo focal .....	86
8.2.4.2. Instrumentos.....	87
8.2.4.2.1. Entrevista de corte cualitativo.....	87
8.2.4.2.2. Grupo focal .....	87
8.2.5. Recursos: humanos, materiales y financieros .....	88
8.2.5.1. Humanos .....	88
8.2.5.2. Materiales.....	89
8.2.5.3. Financieros .....	89
8.3. MOMENTOS DEL PROCESO METODOLÓGICO EN LA SISTEMATIZACIÓN .....	89

8.3.1. ETAPAS FASES Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES .....	89
8.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	97
8.4.1. Reporte de la actitud y comportamiento de los participantes hacia el moderador y la sesión en sí (Grupo 1: guardias de seguridad) .....	97
8.4.2. Análisis de las respuestas, en torno a la formulación de las preguntas pertenecientes a la guía de tópicos (anexo 5) .....	99
8.4.3. INFORME GENERAL.....	108
9. CONCLUSIONES FINALES.....	109
10. RECOMENDACIONES.....	111
11. BIBLIOGRAFÍA.....	112
12. ANEXOS .....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Caracterización de la población por Área .....	84
Tabla 2: Caracterización de los Guardias de Seguridad/ Ciudad, Número de Trabajadores y Rango de Edad .....	84
Tabla 3: Caracterización del cargo de Guardias de Seguridad/ Tipos de Cargo, Número de Guardias y Escalas de Sueldo.....	84
Tabla 4: Caracterización de la Muestra.....	86

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Niveles de Estudio del Comportamiento Organizacional. Tomado de Idalberto Chiavenato. "Comportamiento Organizacional" 2da Edición McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. ....	29
---	----

## 1. RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centra en caracterizar el proceso de selección de personal y su influencia en el comportamiento de los colaboradores de la empresa Segonza Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Guayaquil. Al tratar este complejo campo, se tendrá como eje la satisfacción del personal; ya que, en el mundo de las organizaciones es un tema de valor primordial para poder llegar hacia una mejor eficacia tanto desde un nivel individual, grupal y organizacional, la misma que al ser abordada contribuirá de forma simultánea en la gestión del talento humano; ya que en él influyen diversas variables y entre ellas se destacan: las diferencias en cuanto al tipo de personalidad, las aptitudes, el trabajar en equipo, políticas, normas y procesos, los mismos que delimitarán el comportamiento organizacional y mientras más alineadas estén dichas variables el nivel de satisfacción será el más idóneo.

Su desarrollo se realizó en base a una metodología de tipo cualitativo con un diseño de investigación acción – práctico, cuya técnica para la obtención de información fue la del grupo focal; en donde a través del resultado se contribuyó a la mejora del proceso de selección, el mismo que logró captar personal calificado y que refleja conductas acordes a los requerimientos de la organización.

**Palabras Claves: Comportamiento organizacional, gestión del talento humano, nivel individual, nivel grupal, nivel organizacional, satisfacción selección**

## 2. INTRODUCCIÓN

Al hablar de organización existirán diversas variables inmersas en ella, desde normas, políticas y procedimientos que una a una se enlazan entre sí teniendo una repercusión en uno de sus pilares más fundamentales, el capital humano. A nivel mundial podrán existir muchos tipos de organizaciones en donde manteniendo la idea central de que, la organización es un sistema social abierto cuya esencia es la interacción de sus colaboradores orientados o alineados hacia un fin común, generando como resultado un comportamiento según la situación, contexto, roles, etc.

El comportamiento en el campo laboral está determinado por la repercusión que existe entre la interacción con los individuos, los grupos y las estructuras en la forma de actuar que tienen los empleados dentro de las organizaciones. Al indicar que la estructura tiene una influencia en el comportamiento laboral esta se refiere al tipo de diseño de la organización, la cultura, las políticas y procedimientos existentes; siendo ahí en donde el comportamiento organizacional observable es considerado como una variable que genera un efecto en la satisfacción del personal.

Quizás en muchas ocasiones se ha escuchado decir “la gente es el recurso más importante”, esta frase que por lo general es denominada como trillada; pero que contiene sentido por su grado de veracidad tras los diversos estudios realizados, en donde las personas son consideradas como el principal recurso de una organización, ya que se puede contar con la más reciente tecnología y el dinero necesario para invertir pero sin el capital humano no se logrará el éxito esperado; ya que, cualquier sistema que forme parte de la organización no funcionará sin el hombre.

Para poder integrar al hombre en la organización se ha establecido un proceso denominado selección de personal. Para dicho proceso aún se considera que consiste en contratar al candidato que aporte a la obtención de la mayor

eficacia en cuanto a nivel productivo, dejando de lado la esencia de dicho proceso que es aceptar a un individuo cuyas características a nivel individual se alineen y consoliden con los requerimientos del cargo.

Los parámetros de la selección no sólo tendrá su incidencia en el desempeño si no en la satisfacción del trabajador; ya que al no estar compaginado con lo que requiere el cargo ya sea en lo académico y actitudinal, sentirá que sus aportaciones no son las pertinentes para el desarrollo de sus funciones. Un trabajador satisfecho, comprometido, que siente que sus aportaciones son tomadas en cuenta y que sabe trabajar en equipo tenderá a manifestar un mayor rendimiento en el desempeño de sus funciones.

La fuerte relación existente entre el proceso de selección y la satisfacción del personal están convalidados con los aspectos del individuo y los de la organización, pues sin duda alguna mientras más se sientan compenetrados e identificados con las condicionantes socio-laborales y organizacionales estarán más dispuestos a desarrollar esfuerzos por la compañía, reflejarán un alto sentido de pertinencia; ya que se identificarán con sus valores pero sobre todo se mantendrán vinculados a ella.

Para poder comprender mejor la presente investigación se abordarán diversas concepciones, iniciando desde el comportamiento organizacional, su importancia, las variables dependientes e independientes; siendo el nivel individual, grupal y organizacional su universo de estudio. De igual manera el amplio contenido revelará las diversas repercusiones que tienen dichos niveles en las variables independientes.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Dentro de la Gestión del Talento Humano el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal es de vital importancia; ya que, a través de su correcta ejecución en donde se da la sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal; se busca cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo, logrando contar con el personal idóneo para la organización, el mismo que contribuirá en el alcance de los objetivos planteados.

El personal seleccionado en una compañía debe estar apto para ejecutar sus funciones ya que en estos momentos es considerado como el punto clave más importante dentro de una organización. Tener un capital humano fuerte, con especialidades, capacidades y perspectivas acordes a la empresa contribuirá a ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

Hay que tener claro que este proceso tiene una repercusión en el comportamiento de los colaboradores y esto es debido a que si no se cumplen con responsabilidad y cautela todas las fases de dicho proceso y además que si no se determinan los requerimientos del puesto con las habilidades y actitudes que debe poseer la persona que ejecute el cargo, se tendrá una descompensación no sólo a nivel productivo si no emocional y actitudinal.

En Segonza Cía. Ltda. el proceso de selección se está dando de forma poco eficiente debido a que no se cumplen con todos los requerimientos ni parámetros establecidos; ya que, se lo realiza de manera informal, no se cuenta con un formato concreto en donde se detalle el procedimiento para reclutar y seleccionar personal, el manual de funciones se encuentra desactualizado y además no se emplean pruebas psicométricas que midan las habilidades y actitudes acordes para cada cargo, ocasionando el ingreso de personal poco competente a la organización.

Este hecho ha generado diversas repercusiones en el comportamiento de los colaboradores, pues hay que resaltar que los individuos no sólo permanecen en una organización que les brinda un buen sueldo, hay una razón primordial

y esta es la de sentirse a gusto con su cargo y sus tareas; de manera que el proceso de selección debe—facilitar la asignación apropiada de las características individuales; tales como experiencia, personalidad y tareas con los de la organización, logrando un máximo desempeño y satisfacción de los empleados.

De igual manera no se puede dejar de lado que esto también tiene una implicación a nivel grupal; ya que, un sujeto no puede estar aislado y menos en una organización, en donde para lograr cumplir con los objetivos organizacionales, a través del desarrollo de sus actividades se requiere una interacción de forma continua, por ende no se puede contratar a alguien que no cumpla con características que faciliten esta interacción.

Por lo tanto este trabajo contribuirá a estudiar dicha influencia del proceso de selección en el comportamiento, siendo su eje principal la satisfacción laboral; ya que, ésta se encuentra ligada al sujeto y por razones tanto intrínsecas como extrínsecas tiende a reflejarse ya sea a mediano o largo plazo. Además se conocerá con exactitud los lineamientos a seguir en el proceso; además la investigación servirá para proponer estrategias que puedan influir en el comportamiento organizacional a través del rediseño del proceso de selección de personal, obteniendo un personal calificado para el desempeño de sus funciones, generando un servicio de seguridad y vigilancia privada de mejor calidad.

## 4. CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN

La empresa en donde se ejecuta el proceso de prácticas pre profesionales es en Segonza Compañía limitada, una empresa ecuatoriana con varios años de experiencia en el área de seguridad física y electrónica. Ha tenido diversos cambios ya que hasta el año 2010 era una empresa pequeña pues se inició con un número de 20 guardias de seguridad y posteriormente bajo la presidencia de la Dra. Margarita Jara se firma un gran contrato con Interagua permitiendo que la organización mejore en todos los aspectos, logrando contar en la actualidad con un número total de 228 trabajadores incluidos el área administrativa y operativa.

Entre los servicios que brinda la Compañía están ofrecer a sus clientes seguridad física urbana e industrial, comercial, servicio de custodias móviles para personas y productos, protección de ejecutivos, consultoría y asesoramiento en seguridad, investigación privada, seguridad para eventos públicos y privados, brindando soluciones integrales tales como: procedimientos y diagnósticos de seguridad, manejo de armas, tecnología electrónica y comunicación, servicios de monitoreo de manera permanente vía telefónica e internet para detección de robo, asalto e incendio, circuito cerrado de televisión, sistema de control de accesos, seguridad perimetral, marítima, portuaria, bancaria, industrial y comercial, custodia y protección de ejecutivos, transporte de valores.

Cuenta con una misión en la que consta como una organización comprometida con la seguridad y bienestar de sus clientes, quienes son el centro de sus actividades y fundamento de la empresa. Aplican estándares internacionales de calidad en todos los procesos logrando el mejoramiento continuo. Además tienen como visión ser referente de excelencia en prevención y seguridad para sus clientes, influyendo directa y de manera positiva en la satisfacción del cliente, logrando la sinergia de responsabilidad compartida en el cuidado y protección dentro y fuera de la organización.

## 5. OBJETO

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se decide trabajar con el área operativa de la empresa Segonza Compañía Limitada, la misma que está conformada por 222 trabajadores y que según su división jerárquica siguiendo un orden descendente están delimitados de la siguiente forma: el Jefe de Operaciones, el Coordinador de Seguridad Física, 4 Supervisores de Seguridad, 3 Radio Operadores y por último el de los Guardias de Seguridad, cuyo cargo están categorizados de la siguiente manera << 160 Guardias Fijo, 24 Guardias Móvil, 17 Guardias Game y 12 Guardias Técnicos, dando un total de 213 guardias de seguridad>>.

Es importante recalcar que tanto el Objeto de estudio como el sujeto que lo estudia, se encuentran entrelazados y se representan a partir de su acercamiento; ya que, el sujeto de la investigación es, en tanto que, el objeto esté allí para darle existencia al sujeto de la investigación y a su vez, el objeto de la investigación es, mientras el sujeto lo haga existir y le otorgue un valor nominal. Por lo tanto lo que motiva a considerar el área operativa como eje central de estudios es que al estar conformados por un gran número de colaboradores las variables de estudios tienden a ser reflejados con mayor precisión y connotación; de manera que, los resultados derivados de la investigación tendrán el grado de veracidad que se espera obtener.

## **6. OBJETIVOS DEL PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **Objetivo General:**

Caracterizar el proceso de selección de personal y su influencia en el comportamiento de los colaboradores del Departamento de Operaciones de la empresa Segonza Cía. Ltda.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los principales factores que influyen en la satisfacción de los colaboradores del Departamento de Operaciones de la empresa Segonza Cía. Ltda.
- Determinar la influencia del proceso de selección en la satisfacción de los colaboradores del Departamento de Operaciones de la empresa segonza Cía Ltda.
- Proponer estrategias para influir en la satisfacción laboral de los colaboradores del Departamento de Operaciones de la empresa segonza Cía Ltda , a través del rediseño del proceso de selección de personal.

## **7. EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN**

Al iniciar el proceso de prácticas pre profesionales en Segonza Cía. Ltda. se decide establecer un plan que formalice y mejore el proceso de selección; ya que, en la organización se venían dando diversas situaciones que reflejaban la inconformidad e ineficiencia en dicho proceso y esto se debe a que en su ejecución no se cumplían con todos los requerimientos ni parámetros establecidos; ya que, se lo realizaba de manera informal, no se contaba con un formato establecido en donde se detalle el procedimiento para reclutar y seleccionar personal.

De igual manera no se empleaban pruebas psicométricas que midan las habilidades y actitudes acordes para cada cargo, ocasionando el ingreso de personal poco capacitado a la organización. Si nos referimos al área operativa (guardias de seguridad, esto se reflejaba en la calidad del servicio que ellos brindaban generando desventajas competitivas, ya que en el mercado cada vez es mayor el número de empresas que brindan servicio de seguridad y protección privada, con nuevas técnicas y métodos en cuanto a Gestión del Talento Humano.

Para dicho plan se desarrollaron diversos objetivos específicos que fueron: Rediseñar e implementar el manual de funciones, diseñar e implementar baterías psicométricas, diseñar e implementar una base de datos para postulantes y ex trabajadores y elaborar e implementar manual de procedimientos para el proceso de reclutamientos y selección de personal. De esta manera se contribuyó en la estructuración de dicho proceso, además de que se fortaleció y garantizó un servicio de calidad con responsabilidad trabajo y eficiencia; el mismo que le servirá de base para liderar en servicios de seguridad privada y sobre todo contribuirá a expandirse a nivel nacional.

## **8. DESARROLLO**

### **8.1. Marco teórico de Referencia**

#### **8.1.1. Comportamiento Organizacional.**

Mantener al equipo de trabajo desempeñando sus funciones quizás sea fácil de percibir; sin embargo conocer que tan satisfechos puedan estar y que esto se demuestre en su comportamiento es una interrogante que muchos nos cuestionamos, pues hablar del comportamiento organizacional no sólo significa observar la conducta de un individuo en un momento determinado; si no estudiar que hay detrás de ese campo comportamental pues a él se le adhieren grandes variables que al ser examinadas ayudarán a evidenciar los errores, fallas que se han estado dando y posterior a eso establecer planes de mejora.

Desde un punto de vista general el comportamiento organizacional es la muestra palpable, evidenciable y el fiel resultado de cómo se han venido desarrollando ciertas normas, políticas, prácticas y procesos en torno al sujeto y a todo lo que a la organización se refiera. Para poder comprender esta dependencia se debe establecer un enfoque en donde se estudie el conjunto de fuerzas que afectan a la organización, considerándolo en todo momento como una unidad.

De manera que hay que profundizar un poco más, en el ¿por qué? en la razón de ser una conducta pues hay que recalcar que una organización no sólo tiene que ver con organizar ciertos grupos, sino que, también equivale a la suma de los elementos que la componen y estructuran (sin especificar), esta composición parte en primera instancia por el ser humano quien a partir del lenguaje se permite su establecimiento y la ordenación de los objetos a su alrededor. Es decir la organización en cuanto tal existe y pre-existe a partir del

lenguaje, ¿es posible organizar fuera del lenguaje? He aquí nuestra primera abertura a la cuestión del comportamiento como efecto de irritabilidad (concepto traído de la biología a la psicología, y que significa: “Respuesta a un estímulo”).

### **8.1.2. Definición, evolución del concepto e implicaciones.**

A través del tiempo el término de conducta o comportamiento ha tenido diversas concepciones, además de ser tratado desde otros campos del conocimiento para posteriormente ser incorporado en la psicología. El comportamiento es un término traído de la biología y la química las cuales trataban de explicar las reacciones que sufrían ciertos componentes. La psicología ha tomado este concepto y la ha desarrollado en el campo del ser humano siendo el comportamiento aquello que se manifiesta en lo externo a partir de un proceso psíquico impulsado por un estímulo.

El comportamiento es un campo que se caracteriza en que su estudio se centra en analizar la repercusión que las variables desde un aspecto individual, grupal y organizacional tienen sobre las conductas dentro de las organizaciones, esto se da con el fin de tomar medidas que apunten hacia la mejora continua y eficaz de las organizaciones (Robbins y Judge, 2009, p. 10).

Entramos al campo de la Psicología Organizacional y esta se ha encargado de ubicar el concepto de comportamiento al conjunto de manifestaciones de grupos o colectivos. Las cuales sirven para evaluar de manera objetivo el conjunto de relaciones anímicas entre sus participantes, pues sin duda alguna este campo de estudio es muy complejo ya que intervienen diversas variables de carácter fundamental para su entendimiento.

Una característica de los seres humanos es que nos dejamos llevar por lo que observamos y escuchamos y por ende emitimos casi siempre una razón basada en la intuición. Por ejemplo, al ver un partido de fútbol y si no se

obtiene los resultados esperados por el equipo al que se es hincha, quizás hayan comentarios como: “el director técnico no supo dirigirlos”, “los convocados no fueron los apropiados”, “los jugadores no rinden debido a su mala preparación física”. En realidad no estamos seguros del ¿por qué? de sus resultados y es por eso que no podemos emitir un análisis crítico.

De manera que el campo de estudio del comportamiento organizacional procura excluir este análisis basado en explicaciones intuitivas a través de un estudio exhaustivo donde cada variable sea delimitada según su grado de causa y efecto, estableciendo evidencias probadas, controladas, medidas e interpretadas, garantizando una conclusión que nos permita conocer la razón real de esa situación para posteriormente desarrollar e implementar estrategias de mejora.

El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. (Chiavenato, 2009, p. 6)

Como lo señala el autor este campo de estudio nos servirá de base en diversos ámbitos, pues no podemos llegar a implementar una estrategia si no se conoce la interacción existente entre los componentes primordiales de una organización. Quizás no sea fácil entender pero sobre todo validar la dinámica entre ellos; sin embargo, la mejor forma de lograrlo es manteniendo la premisa de que una organización es un sistema en donde todo lo que la conforma se desempeña como una unidad de constante sinergia.

Por lo tanto el comportamiento organizacional es aquel campo de estudio de sinergias existentes entre los componentes claves de una organización (individuo, grupos y estructura) que determinarán las causas del desenvolvimiento, desarrollo y desempeño del personal con el objetivo de establecer estrategias de mejora.

### **8.1.3. Disciplinas adheridas en el estudio del Comportamiento según sus distintos ámbitos**

Estudiar el comportamiento es parte de las funciones de aquellos que ejercen la profesión de psicólogos organizacionales; no decimos que otros no puedan ejercer esta función, pero, si decimos que a los que les atañe de acuerdo a su perfil de egreso es a los psicólogos de organizaciones. Estudiar el comportamiento, está estrechamente relacionado con la complejidad que la misma constitución psíquica demanda en su configuración, tomando en cuenta a los campos de Bleger y re-elaborándolos se puede definir tres grandes campos de estudio del comportamiento lo social, lo biológico y lo psíquico.

En el ámbito social, la organización es producto de las relaciones sociales que se producen alrededor de esta. Lo social lo podremos denominar como el encuentro y la dialéctica de lo interno de la institución con lo externo. Un ejemplo para clarificar lo mencionado sería: lo social tiene que ver con las relaciones a su alrededor, una persona trabajando dentro de una institución puede llegar tarde porque tuvo una reunión en el colegio de su hija que ha sido expulsada luego de responder de mala gana a la directora del colegio, segundo ejemplo: un excelente empleado llega a su trabajo y no rinde al 100% ya que se encuentra a punto de ser botado de la casa alquilada por falta de pago, etc. Es decir, así como los humanos por su propia configuración dan paso a la organización, existen contingencias que afectan en el rendimiento del empleado.

Como otro ámbito se encuentra el biológico; que se refiere a todo aquello que afecta a la salud del personal dentro de una organización. Al señalar que la organización es capaz de enfermarse, esto significa que maneja un aspecto biológico: el mismo que será el producto de los diferentes modos de resolver ciertos conflictos y que se manifiestan en un malestar de aquellos que la conforman. Existe un departamento encargado de aquello que llaman como salud ocupacional; la salud ocupacional es un ejemplo de cómo dentro de la

organización existe algo biológico que enferma tanto a las personas como al organismo.

El ámbito psicológico, es aquello que inciden sobre lo instituido y lo instituyente de la organización. Es el vínculo afectivo entre todos los participantes y sus distintos conflictos dentro de su vida diaria; aquí corresponde el término comportamiento (no el de la biología, sino el de Psicología). Dentro de este ámbito encontramos aquello que se estudia como comportamiento organizacional, es decir, los vínculos que hay entre aquellos que se interaccionan dentro de la institución.

Al referirnos al comportamiento en las organizaciones, éste se respalda de diversas disciplinas ligadas a la conducta, entre las que resaltan: la psicología, psicología social, sociología y antropología las mismas que delimitan dicho campo de estudio.

Iniciando por la psicología como disciplina del comportamiento organizacional se puede decir que estudia los seres humanos, pero lo hace desde un ángulo o enfoque particular, que responde a la necesidad de atender determinado plano de su organización como seres vivos. (Bleger, 2007, p. 22)

Al referirse el autor que la Psicología tienen un enfoque particular, consiste en que su estudio será desde el nivel individual con un encuadre situacional, en donde la conducta debe ser estudiada en función del contexto. Es así que a través del tiempo han existido varias contribuciones por parte de la figura que realiza este tipo de estudio, siendo las emociones, la motivación, la personalidad, la eficacia del tipo de liderazgo, la percepción, la capacitación, la satisfacción laboral, la selección de personal, el diseño de trabajo, las mediciones de actitudes, el estrés laboral y la evaluación del desempeño las variables situacionales.

Como segunda disciplina consta la Psicología Social cuya concepción tiene aportes de otras disciplinas como lo son la Psicología y la Sociología; esta en particular se trata de cómo la interacción entre las personas influye entre sí. Dentro de éste se encuentran el cambio del comportamiento de las personas al interactuar entre sí, el cambio de actitudinal, la comunicación existente entre

ellos, los procesos de grupo, la toma de decisiones en grupo, el conflicto y el comportamiento intergrupalo.

De igual forma la Sociología también hace su aporte al estudio del comportamiento pues su estudio se basa en el comportamiento que se da en la sociedad y los grupos determinando una evolución y variación constante. Para dicho esquema dentro de las organizaciones se centran la teoría formal que tiene la organización, el tipo de cultura, los cambios organizacionales y un punto que genera grandes variaciones y no sólo en el contexto organizacional si no desde un contexto general la tecnología.

Por otro lado también consta la antropología su estudio se enfoca en las sociedades, y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en cuanto a los valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre personas de países distintos y en organizaciones diferentes. (Robbins y Judge, 2009, p. 15)

Desde esta disciplina de estudio se analizan diversas variables del nivel organizacional como lo son: los valores, las actitudes y el análisis de cada cultura. La Antropología estudia los símbolos de las culturas que permiten su entendimiento en su accionar del día a día; estas manifestaciones culturales son desentendidas fuera del campo en el que se crea sin embargo estudiar una organización con sus propios ojos, es lo que dará más eficacia a una investigación.

De manera que no se puede establecer una fundamentación aislada sobre el comportamiento organizacional; ya que, se deben reflejar todas las condiciones situacionales existentes en el enmarque organizacional, donde cada una de las variables desde su nivel individual, grupal y organizacional cumplan con las exigencias de contingencia.

El estudio del Comportamiento es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; a partir de estos podemos establecer dos momentos de la vinculación de la institución con el contratado: la primera se dio en la época de la revolución industrial cuando se muestra una interrupción en la comunicación del empleado con el empleador, siendo de poca importancia las condiciones en el que trabaja y la

satisfacción que produce su labor dentro de la organización; siendo como principal punto de interés la producción y las ganancias. Como un segundo momento se encuentra a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI cuando las organizaciones se dan cuenta del valor del capital humano dentro de las organizaciones y su satisfacción en relación a las mejorías dentro de la empresa; dando como principal enfoque al individuo de la organización como principal fuente de ganancia.

#### 8.1.4. Niveles de estudio del Comportamiento Organizacional

A través de las concepciones anteriores sobre el comportamiento organizacional hemos podido dejar en claro que su estudio se da de forma sistémica y para ello se establecen tres tipos de niveles cuyo entendimiento para el desarrollo de cada variable se da una en base de la otra; es decir su forma convergente determinará el grado de repercusión que tienen entre sí. Para la mayoría de los autores que han decidido abordar este campo de estudio han establecido un modelo para poder hacer más factible su entendimiento, cuyo análisis incluye tres tipos de niveles el nivel individual, grupal y el organizacional.

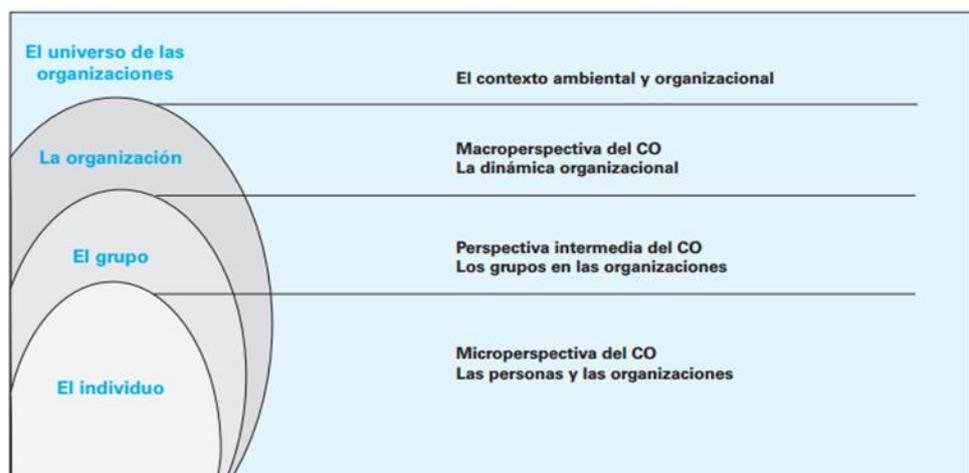


Ilustración 1: Niveles de Estudio del Comportamiento Organizacional. Tomado de Idalberto Chiavenato. "Comportamiento Organizacional" 2da Edición McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Como se puede apreciar en la gráfica el análisis consta de tres niveles, en donde uno de sus anfitriones principales y elemento que está presente en toda ocasión son las personas, cuya determinada forma de actuar según su caracterización individual o grupal sumado a la estructura formal organizacional reflejarán un comportamiento. Sea aceptable o no, éste sólo será el resultado de la causalidad y efecto existentes entre dichas determinantes.

El presente modelo inicia desde una perspectiva micro, en donde el hombre es analizado desde su particularidad resaltando características claves para su entendimiento como lo son: su personalidad, los valores, actitudes y habilidades que son propias de su estructuración como sujeto. Posterior a esto pasa a la perspectiva intermedia en donde a través de las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo se reflejará de qué manera todas las características anteriormente señaladas se alinean a la de los demás.

Finalmente se llega a un estudio macro en donde los individuos y grupos conformarán la organización; en consecuencia a eso se deben analizar la forma en que se desarrollen los procesos, las prácticas y políticas los mismos que tendrán una repercusión en el comportamiento de los colaboradores, además de considerar el contexto externo en donde esta se desenvuelve.

### **8.1.5. Variables en el estudio del CO: variables independientes, variables dependientes.**

#### **8.1.5.1. Variables independientes: variables a nivel individual**

Al hablar de variables independientes esta se refiere a aquellas cuyo valor no dependerá de ninguna otra pero es considerada como la presunta causal de diversos cambios en las variables dependientes. Como pudimos apreciar en el punto anterior existen tres niveles en los parámetros de estudios del comportamiento organizacional, esos mismos niveles funcionan como variables independientes de dicho campo de estudio.

Hasta el momento se han determinado tres tipos de variables independientes las mismas que afectan directamente a los resultados y por ende son posibles de estudiar y manipular; ya que, su característica esencial de ser dinámica con el entorno promueve a analizar dicha disciplina y es de esa manera que mientras más pronto se inicie con su estudio se podrá conocer qué es lo que afecta de forma directa o indirecta a sus variables para posteriormente aplicar de forma inmediata medidas correctivas y estrategias visionarias que finalmente permitirán renovar esa concepción arcaica de gestión.

El cimiento clave dentro de esta compleja pero razonable disciplina parte desde el análisis particular considerado como nivel individual, dentro de dicha variable se encuentran diversas determinantes para el comportamiento, las mismas que han sido adquiridas por el sujeto desde su infancia y reforzadas a lo largo de su vida.

Hay que especificar que este nivel individual se estructura de la siguiente manera: un campo psicológico: en donde se toman en cuenta la elección del sujeto, el lenguaje, los significantes, los principios, etc. Un campo biológico en donde un cuerpo sostiene la existencia misma desde la cuestión anatómica, química, genética, etc. y un campo histórico- social, en donde no debemos confundirnos; ya que, no nos referimos en el sentido estricto de algo externo al sujeto, sino que, nos referimos a las identificaciones asumidas por el sujeto (existe una historia, en una familia determinada, en una sociedad pre-establecida que preceden mediante el lenguaje al sujeto).

Es así que las variables a nivel individual son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación; ya que, cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el CO y éste influirá en ellas. (Chiavenato, 2009, p. 12)

Como se puede apreciar en el párrafo anterior y haciendo énfasis en lo que señala el autor dentro del nivel individual existen características esenciales de forma particular, las mismas que al ponerse de manifiesto reflejarán un determinado comportamiento. En varias ocasiones se ha escuchado

mencionar que no es posible cambiar a una persona, pues la verdad es esa; sin embargo, la labor que les compete a los altos ejecutivos y gerentes es acoplar o hacer que dichas características se alineen con lo que demanda la organización; ya que, el ser humano al ingresar o formar parte de una organización ya tienen instauradas sus características individuales.

Es necesario enfatizar en este apartado sobre qué es lo que se desea conocer si se hace un estudio del comportamiento desde su plano individual. Lo que interesa realmente en estudiar son fenómenos que puedan ser medibles y observables en donde el comportamiento particular de cada sujeto tales como la sensación, la percepción, la afectividad, la inteligencia, la voluntad, etc. sean manifestaciones claras y que sólo se podrán estudiar y analizar observando respuestas particulares; es decir, sujeto a sujeto.

De manera que el ser humano puede ser observado en su peculiar modo de comportarse en su actividad ineludible individualizada, singularizado por su carácter mental y estructura como sujeto manifestando respuestas comportamentales basadas en estímulos que convergerán según sean las características con las que éste cuenta.

#### **8.1.5.1.1. Diferencias individuales**

Se ha dicho que las organizaciones pueden contar con una buena infraestructura, maquinaria, capital y tecnología de punta, pero que a pesar de todos los recursos con los que pueda tener, esta no existiría sin el capital humano. Quizás es muy cotidiano al escuchar por muchos altos ejecutivos que consideran a las personas como eje principal en la organización; sin embargo se suele caer muy fácilmente en prácticas arcaicas en donde su primer objetivo es obtener resultados favorecedores sin realizar un estudio preliminar de las características con las que cuenta su personal, moldeando e impulsando la organización de manera eficiente y prospera. Al referirnos de las personas que conforman una organización, la situación es totalmente diferente; ya que, al ser seres capaces de razonar, además de gozar con un conjunto de cualidades, potencialidades y limitaciones, su manejo se hace mucho más complejo. No existen estándares o un esquema determinado de

su comportamiento porque allí influyen de forma ineludible los sentimientos, las características de cada colaborador y su grado de compromiso con la empresa.

Un ejemplo claro sobre diferencias individuales podría ser cuando en una empresa, en este caso una entidad bancaria sólo contratan personas jóvenes para cubrir el cargo de cajero, pues la idea en la que se fundamentan para hacer esta contratación es que al vincular personal joven en esta área se tendrá mayor rapidez en las transacciones realizadas por los usuarios, habrá mayor precisión en sus funciones; ya que las personas menores de cuarenta años pueden gozar de una mejor visión y tiempo rápido de reacción los mismos que son características indispensables para dicho cargo.

En general podría tener cierto grado de veracidad de que las personas menores de cuarenta años tienen una mejor capacidad visual y rápido tiempo de reacción; sin embargo, en los diferentes grupos de edad continúa existiendo una gran variación referente a estas habilidades; ya que, algunas personas que están por debajo de la edad máxima para este cargo tienen una mala visión y se toman mucho tiempo para reaccionar, sumado a esto también está la falta de coherencia y criterio que tiene al momento de ofrecer una razón, explicación o lo que es peor al interactuar con su equipo de trabajo.

En el párrafo anterior se consideró como una diferencia individual la edad, aquí se pudo evidenciar a través de uno de los tantos ejemplos o situaciones que ciertas personas según los años que puedan tener podrán tomarse más tiempo para concentrarse y por ende tendrán una mayor atención en sus actividades laborales; por lo que son más productivos y su trabajo es de mayor calidad que los demás.

Por un lado quizás muchas personas atravesaron esta situación y que por las razones ya antes mencionadas han tenido que desistir de la idea de aplicar para dicho cargo, mientras que por otro lado tenemos a los altos ejecutivos quienes mantienen una idea de que las diferencias individuales en el plano organizacional tienden a ejercer un impacto considerable en el desempeño pero sobre todo en el comportamiento del colaborador; sin embargo sólo se suele considerar una que otra característica dejando de lado las características

claves como la personalidad, las aptitudes intelectuales, aptitudes físicas, habilidades, competencias las mismas que convergerán y arrojarán un determinado comportamiento.

Una concepción más clara sobre las diferencias individuales es que estas se refieren a “variaciones en la manera como la gente responde a la misma situación de acuerdo con sus características personales” (Dubrin, 2008, p. 17).

De manera que la complejidad existente del comportamiento personal radica en las diferencias individuales y de personalidad que posee cada sujeto. Se puede tener muchas cosas en común con los demás; ya sea, el lenguaje, la comunicación y la motivación; sin embargo, también existen diferencias tales como la forma de pensar, actuar y sentir. Lo anterior permite establecer una diferencia radical entre una persona y otra pues no existen dos personas iguales ni mucho menos dos organizaciones iguales.

#### **8.1.5.1.2. Tipos de diferencias individuales**

##### **8.1.5.1.2.1. Las aptitudes como una diferencia individual**

Existen personas que cuentan con ciertas aptitudes que quizás otras no las poseen. Muy a menudo se puede encontrar diversas situaciones en donde podemos observar que las personas no van a estar acordes a una determinada actividad, pero ¿a qué aspectos nos referimos exactamente? En los puntos anteriores de la investigación hemos podido señalar que las diferencias individuales están relacionadas con diversos factores, en donde se puede encontrar características como las aptitudes y la personalidad.

La aptitud es la predisposición innata y natural para determinadas actividades o tareas, el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos. Así, la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que se puede desarrollar por medio del ejercicio o la práctica. (Chiavenato, 2009, p. 190)

Al hacer un énfasis en lo que señala el autor se puede determinar que la aptitud es aquella habilidad que se encuentra en un estado “de reposo” y que se puede mejorar o acrecentar su valor a través de ejercicios que

potencialicen la idoneidad de la persona; es decir, que un individuo posee una o más características “un diamante en bruto”, que pueden ser útiles en uno o más campos y que esta no ha sido explotada.

Las aptitudes de un individuo, están categorizadas de dos formas: la primera son las aptitudes intelectuales o también conocida como aptitudes cognitivas y la segunda las actitudes físicas. Cada tipo de aptitud poseen rasgos que a simple vista quizás no muchos puedan diferenciarla pero a través del siguiente apartado podremos conocer con exactitud de qué se trata cada una.

Referente a las actitudes intelectuales o cognitivas estas se refieren al conjunto de características que forman parte del coeficiente intelectual, las mismas que serán útiles para resolver cualquier tipo de actividad mental, poniendo de manifiesto la capacidad para pensar, razonar e incluso ofrecer resolución a problemas. Por lo general la mayoría de las personas tienden a otorgar una ponderación a la inteligencia, y esto se genera debido a razones tales como: las personas que son consideradas como inteligentes suelen posicionarse en un buen cargo laboral, obteniendo un alto sueldo; además de alcanzar logros en los más altos niveles académicos.

Un ejemplo claro y que permite medir el conjunto de aptitudes cognitivas o intelectuales de manera general son las pruebas del coeficiente intelectual (CI) cuyo eje principal es evaluar habilidades como: la comprensión verbal, razonamiento, la habilidad numérica, la percepción, la capacidad de retentiva y memoria; entre otras.

En ocasiones se omite la existencia de aptitudes determinadas o particulares; esto se puede evidenciar cuando por ejemplo en un cargo para guardia de seguridad no es como requisito primordial poseer un coeficiente intelectual alto; ya que las funciones determinadas para su cargo no requieren de mayor complejidad o procesamiento de información. A diferencia del cargo para una gerencia, en donde sus actividades diarias exigirán el empleo del razonamiento, capacidad numérica, retentiva; es decir, a medida de qué tan complejo sea el cargo, este exigirá mayor utilización de aptitudes cognitivas.

En el libro titulado Relaciones Humanas por Dubrin (2008) podemos hacer referencia a lo que señala sobre la capacidad intelectual o inteligencia cuya importancia radica desde la comprensión o entendimiento del origen del mismo; ya que se podrá conocer cómo aquella capacidad para poder adquirir el conocimiento y a la vez ponerlo de manifiesto a través de la solución de diversos conflictos o problemas puede no sólo ser evidente bajo un enfoque netamente operacionable, sino que este también puede repercutir en la forma de interrelacionarse (p.24).

El individuo puede gozar de diversas habilidades o capacidades para realizar sus labores y en relación a eso reflejará una conducta que aportará a su desempeño. Se ha detallado cómo la aptitud cognitiva repercute en el comportamiento; sin embargo no es la única, pues la aptitud física también crea una diferencia individual que tiene importancia para ejecutar con eficiencia y eficacia las funciones determinadas para su cargo las mismas que garantizarán su desempeño y a la vez se verá reflejada en la forma de comportarse del sujeto.

Antes de ingresar a una organización un individuo pasa por un proceso denominado selección, en el cual se le aplican diversas pruebas o ejercicios para medir su capacidad física, pues aunque se pueda contar con requerimientos académicos que sirvan para desempeñar un cargo, también se le designa un grado de importancia a características claves que pueda poseer el sujeto y que sean utilizadas en pro del cargo. Pero a ¿qué se refieren exactamente las aptitudes físicas? es “la capacidad para realizar tareas que demandan resistencia, destreza, fuerza y otras características similares” (Robbins y Judge, 2009, p. 47).

Al hacer referencia en lo que señala el autor se puede apreciar que esta capacidad para realizar o desempeñar actividades es muy considerada en la actualidad, pues si nos acercamos un poco al término competencia, sabremos que esta aptitud es considerada como una de ellas; ya que, tanto la resistencia, la fuerza muscular o la flexibilidad son algunas de las aptitudes físicas que tienden a ser mayormente evaluadas en una organización y más si el cargo a postular lo exija; ya sea en los cargos tales como para una

empacadora de camarón en donde las personas encargadas de pelar dicho producto tienen que soportar varias horas de pie y a bajas temperaturas o tal vez los guardias de seguridad quienes tienen que estar aptos para permanecer por muchas horas despiertos en sus turnos nocturnos.

De manera que para poder comprender la razón de un posible comportamiento no se puede separar algo que conforma el “todo”, pues el ser humano posee un sinnúmero de características entre ellas las aptitudes, las mismas que pueden formar parte de diversas dimensiones ligadas al ser humano y por ende hay que estudiarlas y analizarlas.

#### **8.1.5.1.2.2. Las Características biográficas como una diferencia individual**

En los apartados anteriores se consideró a la aptitud, tanto física como cognitiva como una diferencia individual que posee un grado de importancia en cuanto al comportamiento organizacional; sin embargo no es la única que influye en dicho campo de estudio; ya que, otra de las diversas diferencias que posee el individuo son las características biográficas, en cuyo conjunto se resaltan cuatro factores como: la edad, el género, la raza y la antigüedad.

A medida de que un individuo vaya adquiriendo mayor edad es muy probable que se le torne más complicado encontrar un empleo, pues a este factor sin duda alguna es al que mayor peso se le otorga en cuanto a los requisitos que debe cumplir un candidato al postular para un cargo. Existen grandes creencias de que al tener mayor edad esto influya en el desempeño de sus funciones, pues consideran que se cansan más rápido, no poseen mayor rapidez para realizar sus tareas e incluso creen que entorpecen las actividades laborales.

Quizás la postura tan hermética de cerrar las posibilidades de empleo a individuos mayores de 45 años, se basa en percepciones tan ambiguas, pues no se considera que este sujeto posee experiencia, la misma que puede ser utilizada para formar nuevos colaboradores; ya que, puede ejercer un papel de guía y mentor, en donde prevalezca su criterio, la ética de trabajo y sobre todo el compromiso para con la organización.

Así también se encuentra el género como un factor biográfico que desde sus inicios ha causado gran conmoción en cuanto al desempeño; ya que, cuando se decide incorporar a la mujer en el mundo laboral, esto trajo como respuesta un gran rechazo por parte del género masculino, debido a que se consideraba a la mujer como no apta para desempeñar o realizar tareas; es decir con poca capacidad de lograr alcanzar y de superar la productividad que arrojaba el género opuesto.

Después de incorporar a la mujer al campo laboral y además de establecer diversos estudios se ha podido evidenciar en cuanto al género, pocas diferencias y que estas mantengan una repercusión en el desempeño. Pues tanto el hombre como la mujer a través de un proceso analítico, racional pueden generar soluciones a diversos problemas, además de demandar las mismas necesidades básicas, poseer características de interrelación y competencias propias para su desempeño. Es decir no existen grandes diferencias en cuanto al hombre y mujer y que estas puedan tener un impacto en el desempeño, productividad, rotación o satisfacción.

Como otro factor biográfico se encuentra la raza, cuyo factor ha sido uno de los más controversiales en el mundo entero; ya que en muchas ocasiones se ha podido evidenciar situaciones en donde guiados sólo por el color de piel someten a individuos a un sinnúmero de injusticias; sin embargo en la actualidad se puede apreciar a un médico, abogado, licenciado, ingeniero en fin gran cantidad de profesionales de diferentes razas que han demostrado que tanto los de raza blanca o negra son capaces de desempeñar actividades en diferentes cargos.

Finamente como último factor biográfico se encuentra el de la antigüedad, la misma que se desarrolla desde el primer día en que el individuo inicia sus labores en una organización, cabe recalcar que más allá de ser una variable que aporte a los beneficios que pueda recibir el individuo en cuanto a utilidades o aportaciones, esta servirá de garantía; ya que, determinará el grado de experiencia que puede alcanzar a poseer una persona.

Si se hace un estudio entre una persona de 24 años que ha culminado sus estudios superiores pero que nunca ha trabajado y una persona de 30 años que cuenta con estudios superiores y que además posee cuatro años desempeñando un cargo en una organización, es muy probable que el segundo tenga mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades. Es decir cuando se considera a la edad y la antigüedad de forma aislada, la segunda reflejará mayor consistencia y estabilidad en cuanto a la satisfacción en el trabajo (Robbins y Judge, 2009, p. 52).

Como hemos podido apreciar de estos cuatro factores de las características biográficas realmente dos tienen de una u otra forma cierto grado de repercusión tanto en el desempeño, rotación, productividad y satisfacción, en este caso sería la edad y la antigüedad pues desde los diversos estudios que se han podido realizar queda claro que al analizarlas por separado se reflejará con que magnitud incide cada una en el campo comportamental.

#### **8.1.5.1.2.3. La Personalidad como una diferencia individual**

Existen diversos tipos de organizaciones grandes, pequeñas, de prestación de servicios, de creación de productos, etc. Sin embargo la consigna en todas ellas es el capital humano. Dicho capital que se encuentra en constante interacción y que por ende reflejará un sinnúmero de actitudes y comportamientos que sin duda alguna el que esperan los grande ejecutivos es que este sea el más propicio e idóneo para la organización.

A menudo se ha escuchado decir que alguna persona cuenta con una personalidad arrolladora o encantadora, quizás con eso se le otorgue inmediatamente calificativos tales como: agradable, afable, sociable y que seguramente todos se llevan muy bien con él. De igual manera también existen personas con una personalidad calificada como: problemático, complicado, de mal carácter, que está a la defensiva y que en definitiva es considerado como alguien desagradable.

Lacan (1987) en sus tesis doctoral nos menciona que la personalidad deberá implicar: un desarrollo biográfico, como aquellas relaciones de comprensión que sujetan una historia a tomar en cuenta; Una concepción de sí mismo,

refiriéndose al progreso dialéctico y a las expectativas con respecto a su futuro; y Una cierta tensión de relaciones sociales: la participación ética que en ella se reconoce a partir de los demás (p. 39).

Cuando los profesionales en el campo de la psicología se refieren a la personalidad dejan en claro que este se trata de una conceptualización que interactúa con el entorno y que además describe de qué forma el individuo se forjó y desarrolló su sistema psicológico, el mismo que a través de su forma de reaccionar o de relacionarse con los demás dejará evidenciado que tan acorde está su estructura.

Existieron tres momentos de concepción del objeto de la psicología. En el primer momento el ser humano es la razón fundamental de estudio de la psicología como objeto; en un segundo momento hubo un progresivo de un mal entendido que es el objetivismo científico (conducta) y un tercer momento en donde se reencuentra al ser humano a partir del estudio de la personalidad. Cuando hablamos de personalidad este autor refiere a una totalidad a partir de sus componentes y manifestaciones que tiene el ser humano siendo la personalidad la que manifiesta y se expresa en la conducta y no inversamente; es decir este no es un todo que resulta del agregado de cientos de conductas (Bleger, 2007, pp. 271-272).

Al hacer un énfasis en lo que señala el autor se puede distinguir que la personalidad está adherida a la conducta, es por esa razón que no puede existir un campo comportamental sin que este se manifieste, ya que, si se detiene a observar y analizar cómo se comporta el ser humano, este siempre tenderá a poner de manifiesto rasgos que a simple vista pueden ser atribuidos, pero si se hace un estudio con mayor profundidad la complejidad es por añadidura, no obstante existen diversos estudios que han aportado con herramientas útiles para su comprensión.

Como se mencionó anteriormente, la personalidad posee rasgos cuyo contenido ha sido abordado desde el año de 1947, tras los diversos estudios realizados por Eysenck, en donde se establecieron tres tipos de dimensiones introversión-extraversión, neuroticismo-estabilidad y socialización-psicoticismo. Y posterior a esto se hicieron continuas investigaciones en

donde se pudieron fijar cinco categorías o dimensiones que para la mayoría de psicólogos son la base central o la estructura de la personalidad.

Al referirnos a las cinco dimensiones de la personalidad estas se basan en cinco factores que se encuentran de forma autónoma y que reflejan la diferenciación fenotípica de la personalidad siendo la extraversión, lo social, el ajuste emocional, la afabilidad y el sentido de responsabilidad las determinadas para poder categorizarlas según su evaluación o medición (Puerta y Carbonell, 2014, p. 55).

Cada una de las dimensiones han sido utilizadas como base para el empleo de instrumentos que miden rasgos de personalidad, lo mismos que sirven de complemento en procesos claves de la organización tales como: Proceso de selección, desarrollo del talento humano, capacitación, entre otros. Pues sin duda alguna se le otorga un gran valor a este tipo de características; ya que, para crear ventajas competitivas en las organizaciones se requiere de personal que genere un valor en los clientes y sobre todo que no cree conflictos.

Por lo tanto la personalidad de un sujeto puede determinar un comportamiento; ya que, ligados desde su concepción como un conjunto de rasgos y características que permite diferenciar los unos de los otros, esta se convierte en una de las razones del por qué tal conducta, ya sea en su forma de trabajar, interactuar o desde su comportamiento individual.

#### **8.1.5.1.2.4. El aprendizaje como una diferencia individual**

Existen autores Piagetianos que sostienen que una de las primeras forma de aprendizaje es el juego y este aparece a nivel sensorio-motriz (Piaget lo trabaja en su libro los seis estudios de la psicología); mucho antes de que existe la aparición del lenguaje o el pensamiento en concreto, Piaget trabaja la cuestión de un aprendizaje a partir de construcción continua entre los objetos que captamos (interpretación) y lo asimilamos en nuestra estructura.

En relación al sujeto del estudio, el hecho está en que para este autor el aprendizaje se logra a partir de la relación entre estos dos elementos (Sujeto

y objeto). La cuestión de cómo captamos el mundo dependerá de un estadio ulterior que reconoce al nuevo objeto y lo integra para asimilarlo en su estructura, logrando como resultado un aprendizaje individual.

¿Por qué es individual y no colectivo?, básicamente se podría decir que el punto radical de cómo aprendemos reside en el modo de abordar y percibir al objeto; y muchas veces esto tiene que ver con la acción del sujeto en una serie de construcciones secuenciales. En este punto daríamos paso a la cuestión de lo innato para especificar lo que diferencia del uno y de lo otro sin embargo desde Piaget no hay un conocimiento preformado sino secuencial.

En torno a la organización el aprendizaje es un factor clave para la labor de cada integrante de los departamentos. Aquella persona que ingresa por primera vez a una institución tendrá que enfrentarse con la dinámica en torno al campo laboral: realizar determinada acción a partir de ciertos protocolos específicos de la institución, acatar nuevas normas implementadas en la institución diferentes a las que ha estado, etc.

Por lo tanto estos estímulos nuevos para la estructura psíquica tendrán en ella irrupciones que tendrán que ser aprendidas (asimiladas) de acuerdo a las experiencias previas que obtuvo en su desarrollo. En caso de no hacerlo no pertenecerá al conjunto, pudiendo ser despedido, de modo, que el aprendizaje como diferencia individual tiene que ver en cómo asimila y acomoda cada uno de los integrantes a las nuevas formas de organización de la empresa dentro de su esquema psíquico.

#### **8.1.5.2. Variable a nivel grupal (grupos, equipos, conflicto grupal)**

Una vez identificada y desarrollada una de las variables desde el nivel individual, se pudo conocer con mayor exactitud de qué manera se desenvuelven y se correlacionan cada una de sus características con el comportamiento organizacional; sin embargo existen dos variables más, la del nivel grupal y la del nivel organizacional y que para poder otorgarle su mayor comprensión en el presente apartado se procederá a desarrollar la del nivel grupal.

Al referirnos a la variable grupal esta se trata de aquel conjunto de características que tienen influencia en el comportamiento desde los grupos; es decir existen ciertos rasgos o patrones que desde un nivel individual son aceptables; sin embargo ya al interactuar o formar parte de un grupo estas pueden ser reprobadas al igual que pueden ser aceptadas y acogidas para poder identificarse los unos de los otros.

Un grupo nace cuando se unen dos o más personas, los motivos por el cual se da esta unión pueden ser diversos; sin embargo, por lo general se lo hace para lograr alcanzar algún tipo de objetivo o para satisfacer algún tipo de necesidad. El poder obtener los resultados propuestos dependerá esencialmente de la interacción que se mantenga dentro del grupo, pues lograr que entre ellos se identifiquen y se compenetren no es del todo fácil; ya que cada uno cuenta con una personalidad determinada que al estar interactuando no se reflejará de la misma forma en la que se lo hace de manera individual.

Muchos de nosotros hemos pasado por alguna situación en donde hemos sentido que no “encajamos” en un grupo, quizás cuando algún profesor designó un proyecto en el cual seguramente la expresión en el rostro cambiaba cuando él determinaba quienes serían los integrantes. La posibilidad de que exista un cambio era nula y no quedaba más que trabajar en el grupo determinado, teniendo que sobrellevar o tolerar cualquier inconveniente que se presente en el desarrollo del trabajo.

Este hecho vivencial demuestra que siendo parte de un grupo no todos nos acoplamos a los demás, es por ello que existe la dinámica grupal, cuyo proceso se basa en determinar la forma que tienen las personas al socializar o interactuar los unos con los otros. Es evidente que para que un grupo pueda desempeñarse existirán acuerdos o desacuerdos; ya que, sus integrantes poseen distintas características, las mismas que pasan a ser examinadas por cada uno de ellos; de manera que, se establece una relación siempre y cuando estas se acoplen y posterior a eso poder llegar a entenderse.

Los hechos de los grupos se diferencian de los hechos psíquicos individuales debido a que se relacionan con una pluralidad o con un conglomerado de

individuos y para ello se requieren por lo menos dos individuos para formar un grupo; ya que, la realidad es que, no existe ninguna personalidad, que esté psicológicamente aislada de las otras, pues los fenómenos que se presenten en los grupos, dependerán esencialmente del número de relaciones que se puedan establecer (Anzieu, 1971, p. 16).

Al hacer un énfasis en lo que señala el autor se puede destacar que es imposible que exista un grupo sin que en este se pueda establecer una relación; ya que, partiendo desde la premisa de que los individuos al querer socializar otorgarán mayor peso a la influencia de los grupos en los que interviene, sus conductas se sujetarán a fuerzas condicionantes tales como: estereotipos, normas o políticas que aportarán al desarrollo de la personalidad de sus participantes

Así también desde el campo psicológico en uno de los artículos elementales de la teoría lewiniana resalta que cualquier conducta o cualquier otro cambio depende solamente del campo psicológico en la que se encuentre en ese momento, debido a que en lugar de aislar y optar por un determinado componente dentro de una situación, lo más apropiado es considerar la situación global; ya que, una de las normas que rigen en la teoría del campo es que se debe caracterizar todo lo que enmarca la situación (Lewin, citado por Fernández y Puente, 2009, p.36).

De manera que este campo como lo denomina el autor tiende a plasmar un grado de influencia sobre cada uno de los elementos que los conforman o que sean parte de él. Es decir, todo lo que se derive del campo se evidenciará de forma inmediata tanto en la conducta individual como en la dinámica grupal, es por ello que es de vital importancia conocer qué es lo que compone a un grupo, ya sea desde su estructura, la razón que sustenta su unión acompañados del contexto que los rodea.

#### **8.1.5.2.1. Los grupos y sus períodos de desarrollo**

En la sección anterior se detalló a qué se considera un grupo y la dinámica que debe existir para que exista una interrelación y una fluidez grupal; sin embargo, desde su creación se establecen diversas etapas que los

integrantes deben afrontar, resolver, sobrellevar y superar para el desarrollo eficaz de sus actividades.

Robbins y Judge (2009) considera un modelo para el desarrollo de los grupos, en el que consta cinco etapas: el primero denominado de formación, consiste en una primera fase en donde los miembros del grupo cuando se reúnen intentan conocer a través de la observación las aptitudes y roles que desempeñarán cada uno y una vez que se sientan parte de ello pasan a la siguiente fase. La segunda etapa determinada como tormenta se refiere a aquella en la que se generará un rechazo u oposición a los lineamientos del grupo por parte de sus integrantes, como etapa número tres se determina la normalización, el cual sólo se podrá llegar siempre y cuando los integrantes del grupo puedan relacionarse con frecuencia sin mayor problema, se encuentran cómodos producto de que se sienten identificados los unos con los otros. Como cuarta etapa se encuentra la de desempeño en esta penúltima etapa los integrantes logran desarrollar sus actividades una vez de que hayan logrado establecer una conexión e identificación y finalmente la última etapa denominada de terminación es aquella en la que una vez de que se hayan alcanzado los objetivos (sea de manera idónea o no) el grupo en general los de forma temporal se centran en desvincuarse o apartarse del grupo (p. 286).

Como se puede apreciar, desde su creación un grupo puede desarrollarse de forma idónea siempre y cuando pueda pasar cada uno de los períodos planteados por el autor. Si bien es cierto en la etapa denominada como “tormenta” es en donde se establece el mayor grado de importancia, debido a que, si no se logran compenetrar los unos con los otros lo más probable es que no se pueda surgir, quizás logren el objetivo planteado, pero el resultado no será eficiente.

Hay que recalcar que el grupo evoluciona constantemente, debido a que es un proceso que se caracteriza por ser dinámico, y quien otorga esta evolución son los mismos integrantes; es decir, las personas, que desde su complejidad aportan ciertos rasgos elementales que permiten enmarcar el contexto, además de establecer un esquema que sirva de guía para plantear y entender la forma en que estos se desarrollan.

Así también el 2009, Chiavenato señaló que existen cinco etapas propias del desarrollo del grupo: La etapa de formación que radica en la construcción de un grupo, en donde se definirán los propósitos, la estructura y el liderazgo del grupo. Esta fase se caracteriza por la incertidumbre y culmina cuando los integrantes empiezan a percibirse como parte del grupo. La segunda etapa denominada tormenta es aquella en la que los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten al control que éste impone a su individualidad. Posterior a esto se pasa a la etapa de normalización, esta se genera cuando se desarrollan relaciones estrechas y el grupo se cohesiona gradualmente. La cuarta etapa denominada de desempeño se presenta cuando la estructura del grupo es totalmente aceptada y funcional y finalmente una quinta etapa denominada de interrupción en donde los grupos creados de forma temporal se alistan para que cada miembro regrese a sus actividades normales en otras áreas. En este momento el grupo deja de existir. (p. 274)

Al contraponer tanto lo que señala Robbins & Judge y Chiavenato se puede resaltar en primera instancia que a pesar de que ambos autores reconocen cinco etapas para el desarrollo de un grupo, estas difieren en muy poco ; ya que, quizás en su denominación e incluso en su caracterización no coinciden del todo y esto se puede evidenciar desde la primera etapa; ya que, mientras uno considera que en ésta se establece un estudio de las características personales, el otro manifiesta que desde su formación ya aparece la figura del líder, así también, es considerada como una fase de incertidumbre debido a que sus integrantes no saben cómo reaccionar ante la situación de trabajar en grupo.

#### **8.1.5.2.2. Clasificación y caracterización de los grupos: formales e informales**

Si bien es cierto se ha señalado que para poder entender mejor la dinámica grupal hay que analizar todo lo que en él concierne y para ello se ha determinado una clasificación: los formales y no formales o también conocidos como informales. Desde el ámbito organizacional los grupos formales son instaurados para lograr alcanzar objetivos que han sido establecidos con anticipación, en donde se le designa a cada integrante una determinada

función que al integrarse con el trabajo de los demás miembros aportarán al logro del objetivo planteado.

Es importante recalcar que para poder lograr un objetivo y más si éste depende de otros, debe existir una figura que sirva de guía; en este caso, se le designa el nombre de líder, pues este papel debe ser desempeñado por alguien que cuente con un mayor grado de competencias tales como: el de saber tomar decisiones, saber comunicar, influir en los demás y el saber trabajar en grupo; ya que, si no se cuenta con dicha figura y que posea los rasgos mencionados es muy probable que el grupo fracase.

Así también otras de las características determinadas es la asignación de actividades para cada uno de los miembros del grupo, en donde serán asignadas de forma equitativa y considerando la experticia que posee cada integrante según su cargo dentro de la organización, debido a que no se le puede otorgar una tarea a alguien que no posee conocimientos ni experiencia sobre el tema y además de que se deben fijar las metas a conseguir; ya que, al establecer un plan con sus determinadas estrategias, el mismo que cuente con un plan, éste debe contener metas para poder lograr un objetivo. Pues las metas son aquellos logros que se alcanzarán a corto plazo y que son el sustento para alcanzar el fin específico.

Existe una clasificación para los grupos formales es así que en el 2009, Robbins y Judge señalan que existen dos tipos: los de mando y los de tarea, en el primer caso los de mando se refieren a aquellos cuya labor debe ser reportada de forma directa a un alto ejecutivo o gerente, tal es el caso de la iglesia católica en donde los patriarcas y cardenales determinados por una jerarquía de forma ascendente reportan a un jefe superior en este caso el Papa. En cuanto a los grupos de tareas estos se refieren a aquellas actividades que son parte de sus funciones pero que se requiere de la comunicación e interacción de otras áreas para su desarrollo (pp. 284-285).

Para comprender mejor, el grupo de tarea puede darse cuando por ejemplo la asistente de recursos humanos desea establecer los días de vacaciones que les toca a los trabajadores, en este caso de una empresa de seguridad. Debe comunicarse con el jefe de operaciones para que este pueda facilitarle los

días y los relevos que tienen cada guardia, al igual que, cuando se le va a amonestar por alguna falta, el jefe de operaciones debe comunicarle para que ella proceda a efectuar la multa.

Así también Chiavenato (2009) además de mencionar los dos tipos de grupos formales que señaló Robbins, añade un tercero denominado grupos temporales con plazos definidos. Éste se refiere a que se establece un lapso de tiempo y se pasa por dos fases para el desarrollo de la actividad. La primera consiste en un etapa de inercia que les tomará gran parte del tiempo en lograr llegar a una transición y pasar a la segunda fase en la que los integrantes pueden obtener un equilibrio al igual que se puede mantener cierto grado de inercia debido a que tendrán que desarrollar en menor tiempo las tareas designadas (p. 273).

Se ha podido determinar con mayor precisión al grupo formal; sin embargo, también existen los grupos de carácter no formal o también conocidos como informales. Cuya creación se da de forma natural sin estar bajo un sometimiento de reglas o políticas previamente establecidas por alguna entidad organizacional. Un ejemplo claro pueden ser los estudiantes ya sea de escuela, colegio o de universidades; ya que, crean sus propios grupos sin ser determinados por la institución, pues estos se establecen con mayor facilidad; ya que se unen con quienes se sientan más identificados o hasta quizás porque esperan obtener algo a cambio: imagen, reputación o popularidad.

Para caracterizar a un grupo informal, se debe partir desde que esta no posee una estructura determinada, además de que sin importar el tipo de organización esta se encuentra presente y latente en todo momento dependiendo únicamente de los individuos que deseen conformarlo. Así también, a diferencia de la formal esta tiende a tener un mayor grado de eficacia en cuanto al logro de los objetivos, pues como sólo la conformarán personas que se sienten más identificados, el entendimiento y la adaptación se da de forma simultánea, logrando que el nivel de conflicto sea menor.

Referente al comportamiento que se genere en el grupo este logra tener una influencia de carácter positivo en cuanto a la organización formal, pues al no estar delimitados por el tiempo o espacio establecen relaciones satisfactorias entre los grupos, la misma que se fortalecen por la interacción diaria, esto a diferencia de la formal pues esta no va más allá que cumplir con el objetivo.

Para Muñoz (2008) desde un enfoque psicológico, la interacción generada de forma espontánea es el resultado del ambiente o del contexto. Considerando que todo lo que sea parte de la organización, será tomado como un lugar donde las personas pueden optar por establecer afiliaciones bajo su consentimiento generando intereses comunes hacia situaciones que en algún momento puedan reflejarle consecuencias (p. 2).

En la actualidad quizás se le otorgue una mayor importancia a este tema, pero al igual que hay empresas conscientes, existen algunas que se mantienen en ideas preincaicas, pues pensarán que sus colaboradores sólo tienen que producir, sin embargo a lo largo de la carrera de Psicología Organizacional se nos ha enseñado que hasta para tener un mejor desempeño se requiere de la interacción con los demás y esto es por la única razón de que la organización es un sistema dinámico, en donde todo lo que lo conforma se relacionan entre sí.

De la misma manera que los grupos formales, los no formales poseen una clasificación y es que para Robbins y Judge (2009) estos están clasificados de la siguiente manera: de interés cuya razón de creación se da porque desean enfrentar una cuestión específica por ejemplo cuando los alumnos del salón "A" se unen con los del salón "B" para informar y pedir a las autoridades del plantel que destituyan a un docente, por ciertas irregularidades cometidas (p. 285).

Así también existen los grupos amistosos los cuales se caracterizan porque sus miembros comparten características comunes y se sienten identificados los unos con los otros como por ejemplo: María, Paula, Sofía y Belén tienen trece años, van en la misma escuela, el mismo curso, les encanta escuchar música y les fascina el grupo del momento (p. 285).

Como podemos observar son diversas las razones por las que un grupo decide crearse, se ha detallado dos ejemplos en donde se reflejan características esenciales, en el primer caso una situación de malestar y en el segundo ya son varias como la edad, el lugar que frecuentan, el tipo de pasa tiempo y la afinidad por un determinado grupo musical. Estas variables y aunque suene redundante varían o cambian en cada grupo por ende los beneficios que reciben los integrantes de un grupo no serán los mismos que otros.

#### **8.1.5.2.3. Estructura de los grupos**

Para que un grupo funcione y se desempeñe de la forma idónea no sólo se requiere de que exista una conexión entre todos sus miembros, pues para que esté organizado y no sólo sea una concentración y que funcione como cual hoja que se lleva el viento y que se caracteriza por ir sin rumbo fijo; posee una estructura que complementa el comportamiento de sus integrantes, además de tener una visión de cómo será la conducta y el desempeño dentro del grupo desde una perspectiva individual.

Entre los componentes de la estructura de un grupo de trabajo se encuentran: el rol que desempeñará cada integrante del grupo, las normas establecidas tanto por la organización, por el líder y las que son determinadas desde un orden social; el estatus que puede lograr a tener el grupo por el reconocimiento de sus integrantes, de igual forma el tamaño que tendrá el grupo y por último el grado de cohesión que se logre entre todos los participantes.

Partiendo desde el primer componente denominado rol, este se refiere a la manera en que un sujeto se desenvuelve o reacciona ante un determinado momento, esto tiende a variar según las características que posea el contexto, la expectativa y la exigencia que demande la tarea sobre el individuo, además de la adaptación del conjunto de rasgos de personalidad con el grupo.

Un ejemplo para poder explicar dicho componente puede ser el de un padre de familia, quien también desempeña la función de agente de seguros en una compañía y a la vez es parte del equipo de fútbol barrial. Como podemos ver

existen tres tipos de roles; en el primer rol como padre de familia seguramente la posición que debe mantener frente a sus hijos es de alguien rígido, de carácter fuerte y que da ordenes; mientras que, desde el rol de agente de seguros, no da ordenes a sus clientes pues debe mostrar una actitud de servicio, sobre todo tener el poder de convencimiento y estar seguro de lo que dice para poder llegar a persuadir al cliente y como último se encuentra el rol como miembro de un equipo de fútbol barrial, aquí no tiene que dar órdenes, no tiene que convencer a nadie; ya que el éxito de que el equipo gane dependerá de que tan compenetrados estén todos los jugadores, que cantidad dedican a entrenar y que tan bueno sea para jugar.

De manera que al realizar el análisis del ejemplo planteado sobre los diferentes roles, se puede determinar que partiendo desde el seno familiar cada uno cumplimos diversos roles, al igual que desde un plano laboral, social, etc. Pues los diferentes grupos en el que un sujeto sea parte, sumado al contexto en que se desenvuelvan son los que determinarán el rol a ejecutar.

Como segundo componente de la estructura de los grupos de trabajo se encuentran las normas. Seguramente muchos nos hemos dado cuenta que los colaboradores de una empresa no pasan escuchando música durante su jornada de trabajo o que quizás no le alcen el tono de voz a sus jefes. Probablemente se cuestionarán ¿por qué se da esto de tal manera?. La razón primordial es debido a las normas, pero ¿qué son y en qué consisten las normas?.

Robbins y Judge (2009) señala que son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de un grupo. Además de que determina en diversas situaciones la manera en que deben actuar, pueden ser pactadas y difundidas ya sea de forma explícita e incluso de manera escrita. Es importante recalcar que no existe un grupo sin norma pues sea cual sea su carácter este así sea de forma informal automáticamente se rige a las normas que la sociedad en general ha instaurado bajo el esquema de los principios y valores (p. 292).

En las organizaciones existen diversas normas que han sido establecidas de manera formal tales como: la hora de entrada y salida, la hora del almuerzo,

el tipo de vestimenta a utilizar, etc. Para que pueda ser acatada por todos los colaboradores de la organización esta requiere en primer lugar de ser tratada por los altos ejecutivos; en donde se analizará que tan justas y acorde a la ley son, que tan aceptable puede ser, que tan alineada a los objetivos de la empresa están y sobretodo de qué manera lograr que la adopten.

Es así que el grado de importancia que existe en la aplicación de normas es primordial, pues no se puede andar por el mundo como “pájaro suelto” sin nada que ate o moldee la conducta de los individuos; ya que, al estar regulados bajo una norma se logran grandes beneficios como el de facilitar las relaciones entre los integrantes, evitando o reduciendo el número de conflictos que pueden presentarse al tener un desacuerdo.

Como parte de la estructura del grupo también se encuentra el estatus y se caracteriza por ser la posición que se le otorgue al grupo diferenciándose los demás, al igual que este rango diferenciador también se aplica a cada uno de sus integrantes. Para establecer un estatus este requiere de características tanto personales como: el coeficiente intelectual, la apariencia física incluyendo la presentación; así también el poder de influencia que pueden tener no sólo sobre los integrantes del grupo, sino en general.

Es importante señalar que al establecer un estatus este no viene del todo bien para un grupo, pues esto no es tomado de una buena forma; ya que, representa una diferencia que puede ir en contra de los demás. Si nos basamos en un estatus económico, existen personas que pueden estar en una categoría baja, media o alta, pero esto no implica que el que esté en una escala baja no pueda afiliarse en un grupo de personas de escala alta.

Un ejemplo a esto puede ser cuando un bachiller de un colegio fiscal, que cuenta con un alto promedio se gana una beca en una de las universidades más caras y de gran renombre que existe en el país; esto implica que interactuará y será parte de un grupo en donde la mayoría de sus integrantes serán personas que vienen de un colegio particular y con una posición económica alta y el ser de una posición económica baja no fue impedimento para vincularse en un grupo con estatus reconocido.

A pesar de que se ha dado una lucha contra categorizaciones que impliquen algún tipo de discriminación; con frecuencia existen muchos casos que lo implican. No obstante hay que dejar claro que las segregaciones establecidas bajo una categoría de estatus sólo obstruyen la posibilidad de tener un bagaje de múltiples ideas, además de que al brindarles menos oportunidad para que participen o intervengan en las decisiones y discusiones en grupo a las personas que poseen un estatus de baja escala, la creatividad del grupo se torna nula y en muchas ocasiones obsoleta.

Por otro lado, también consta como un componente primordial de la estructura del grupo, el tamaño que este llegue a tener, sin duda alguna no todos los grupos tienen las mismas características y una de ellas es el número de integrantes que tenga. Existen grupos de tamaño grande que son aquellos que poseen desde 8 a 12 miembros, mientras que el grupo pequeño va desde dos a 7 miembros.

Pero ¿por qué el tamaño del grupo debe ser considerado como un componente que contribuye a comprender el éxito de un grupo? Esto se da a raíz de que al tener pocos integrantes estos se compenetran y se comprometen más con el objetivo que desean plantear, mientras que, los que tienen de 8 a 12 integrantes pueden tener variaciones de ideas para poder resolver un problema; sin embargo, cuando se les otorga sus actividades, estos no se comprometen ni ponen todo de sí para llegar a cumplir el objetivo con eficiencia y eficacia (Robbins y Judge, 2009, p. 299).

Quizás muchos hemos pasado por una situación en donde hemos trabajado en grupo y no todos realizan sus actividades de forma equitativa. Tal vez cuando hicimos algún proyecto para alguna materia, siempre existía uno que tenía que hacer la mayor parte del trabajo, porque los demás ponían excusas tales como que no poseen el material, no entienden del todo el tema, e incluso que tienen muchos inconvenientes en su vida personal. Podrían entregar el trabajo pero al momento de exponer se evidenciaba que no todos dominaban el tema y que sólo dos o tres personas sacaban la cara por el grupo.

Para poder entender esta complejidad de la participación de los integrantes de un grupo Maximilien Ringelmann en 1913 tras varios años de realizar un

experimento sobre el rendimiento del trabajo grupal e individual al tirar de una cuerda pudo determinar que se producía un efecto, al cual lo denominó “holgazanería social”. En este experimento pudo comprobar que, cuantas más personas se incluían para tirar de una cuerda, menos esfuerzo ponía cada uno para tirar de ella. La razón de que esto ocurra es porque a medida que se van incorporando más personas para tirar de la cuerda, la coordinación y conexión entre ellos va declinando gradualmente. Además de que pudo constatar que muchos de los integrantes que ponían poca dedicación y esfuerzo producido en parte por la falta de motivación se podían ocultar de mejor forma en los grupos que poseen numerosos integrantes (West, citado por López González, 2013, pp. 26-27).

De manera que al trabajar en grupo y considerar el tamaño de éste se debe tener muy en claro que ocurrirá cierta descompensación en el resultado que se espera obtener por parte de sus integrantes y para esto es conveniente tomar medidas que compensen este desequilibrio tales como: determinar competencias claves las mismas que serán evaluadas por el desempeño que tenga cada integrante; es decir a pesar de trabajar en grupo, el desempeño debe ser evaluado de manera individual.

Como otra recomendación para disminuir la falta de colaboración y compromiso por los integrantes del grupo es hacer una designación apropiada de las tareas a realizar, pues si llegara a existir algún miembro que no conozca del todo el tema a tratar, se debe guiarlo mas no realizar la tarea por él y de igual manera para evidenciar que se comprometan y sean exigentes consigo mismos hay que establecer fechas límites para la entrega de sus trabajos.

Es así que al integrar las recomendaciones señaladas en el apartado anterior y con la correcta puesta en práctica, es muy probable que el desempeño por parte del grupo de trabajo sea el más propicio y se logre que cada uno se sienta más atraído y comprometido con su trabajo; ya que, se reforzarán ciertos puntos que en muchas ocasiones no son considerados y que siempre traen consecuencias que perjudican no sólo al grupo sino al sistema organizacional en general.

Finalmente como último componente que forma parte de la estructura de un grupo se encuentra la cohesión, el cual se pudo detallar en apartados anteriores. Este componente se pone de manifiesto siempre y cuando todos los miembros del grupo de trabajo, logran compenetrarse y surgir de la etapa de conflicto, pues es aquí en donde se logran enfocar y dirigir hacia el mismo objetivo.

#### **8.1.5.2.4. Los Equipos de Trabajo**

Se ha detallado en qué consiste un grupo, sin embargo dentro del ámbito laboral existe un término destinado para hacer una diferenciación entre aquel conjunto de personas que se unen para alcanzar un objetivo trazado de manera global y que su trabajo puede desarrollarse de forma individual y aquel conjunto de personas que se comprometen por alcanzar un objetivo en común y que el desarrollo de sus actividades se complementan una con la otra.

Lo que va a caracterizar y hacer la diferencia entre un equipo y un grupo de trabajo, es la identificación entre todos sus miembros, no sólo en características desde un nivel individual, sino de identificarse con el propósito del grupo (metas, objetivos), la interdependencia, la diferenciación de poder (tareas equitativas), minimización de la distancia social ofreciendo un trato de manera agradable (Aamodt, 2010, p. 492).

Si bien es cierto, se puede pintar de colores la forma de trabajar en un equipo; sin embargo, para que este obtenga la fluidez que se espera, se deben considerar varios puntos esenciales tales como: el definir objetivos claros y alcanzables; ya que no se puede esperar que un equipo logre lo planteado si esto es irreal, los mismos que al contar con el compromiso de todos los integrantes será más fácil de lograrlos.

De igual manera un equipo tiene que contar con un líder que sepa tomar decisiones, que sepa comunicar de forma efectiva cada uno de los requerimientos necesarios para el logro de los objetivos, alguien que cuente con actitudes y competencias claves, alguien que incentive a la participación equitativa, que cree oportunidades, que sepa negociar y llegar a un consenso

tanto interno como externo, pues sin esta figura dentro de un equipo, es imposible poder llegar y superar las metas trazadas.

De manera que, desde una perspectiva organizacional, el trabajar en equipo representa grandes ventajas, debido a que no sólo se obtendrá como resultado un producto o una utilidad por parte de sus integrantes, esto va más allá de lo económico; ya que, al tener como parte de la organización personas que saben trabajar no de forma individual sino como una unidad, el índice de conflictos disminuye, la interacción entre todos los miembros es aceptable, aumenta la identificación no sólo a su equipo sino con la organización en general.

Además de que el sistema de valores se consolida más y por ende el ambiente laboral se torna agradable aumentando la motivación en sus colaboradores; mientras que en los equipos de trabajo la forma de realizar el trabajo se complementa con cada una de las habilidades y competencias de sus integrantes pues a diferencia de que en los grupos de trabajo van en busca de un objetivo planteado de manera general, este cuenta con el compromiso de cada uno de los integrantes.

### **8.1.5.3. Variables a Nivel Organizacional: estructura, cultura y procesos**

Como tercera variable independiente que conforma el comportamiento organizacional se encuentra la del nivel organizacional, cuyas características lograrán que dicho campo de estudio logre alcanzar un mayor grado de peculiaridad, pues al determinarle una estructura, en donde resalten su diseño, el tipo de cultura que se mantendrán , el conjunto de normas y políticas; además de establecer qué tipo de procesos de desarrollarán, estas se correlacionarán de manera directa sobre cada variable pertenecientes a los niveles inferiores: el individual y el grupal.

Desde el nacimiento de una organización esta debe contar con una estructura, debido a que es la forma en la que se han detallado de manera formal, cuáles son las actividades y funciones que se deben desarrollar para el logro de los objetivos, así también estas actividades deben ser divididas y asignadas de tal manera que logre una sinergia entre toda la organización.

Robbins y Judge (2009) señalan que una estructura organizacional va a determinar la manera en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades, además de que posee seis elementos que son considerados como fundamentales para que los altos ejecutivos y quienes dirijan una organización necesiten conocer y sobretodo puedan considerar cuando diseñen la estructura de su organización estos componentes son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización y formalización (p. 519).

El término especialización del trabajo se da a mediados del siglo XVIII cuando Adam Smith logra establecer un instrumento para mejorar la eficiencia y por ende la productividad. Este se refiere a la forma en que una tarea es dividida o asignada de manera individual conforme a su evolución o desarrollo, con el fin de determinar aquellas actividades propias de una tarea a personas que tengan mayor habilidad para su desarrollo.

Referente a la departamentalización esta representa la forma en que las funciones pertenecientes a una organización son agrupadas o reunidas de tal forma que mantengan una similaridad y simultaneidad en su desarrollo. Esto se da con el fin de que al ejecutar una actividad todos los individuos pertenecientes al mismo departamento se puedan desarrollar y evaluar competencias, las mismas que se enfocan en la eficacia organizacional.

Como tercer componente se encuentra la cadena de mando, este enmarca una categorización en cuanto al orden de jerarquía que existe en una compañía. Este también está dado de forma departamental y su orden se estipula de manera descendente a ascendente; es decir desde el cargo más alto hasta el de menor categoría. Un ejemplo podría ser en una compañía de seguridad en el área operativa el jefe de operaciones es el cargo más alto, este tiene dirigir y controlar las actividades que realicen los supervisores de seguridad, mientras que los supervisores de seguridad valga la redundancia supervisan las funciones de los guardias de seguridad.

En cuanto a la extensión del control para poder dejar más claro a qué se refiere éste término podríamos continuar con el mismo ejemplo de la

compañía de seguridad y enfocándonos en el área operativa específicamente. Existe un total de 300 personas que ejercen el cargo de guardia de seguridad y por ende se ha decidido establecer 5 supervisores, a lo cual a cada uno se le ha otorgado para supervisar 60 guardias. ¿Con qué fin se da esta distribución? A más de estar asignados de forma igualitaria, esto se lo da con el objetivo de que todos los guardias puedan ser supervisados; ya que, si existiera una sola persona que supervise a los trescientos colaboradores es muy probable que no lo pueda hacer de manera eficiente y eficaz. De manera que la extensión de control sirve para delimitar el número exacto que puede tener una persona bajo su mando o supervisión.

Como quinto componente se encuentra la centralización y descentralización este tiene que ver con la toma de decisiones que se realizan en una organización. La centralización es aquella situación propia de los contextos laborales en donde la toma de decisión sólo la realiza una persona y esta es la que está en el cargo más alto de la empresa; mientras que la descentralización es cuando la toma de decisiones es otorgada a los gerentes de cada departamento debido a que palpan de manera más directa las situaciones en las que se requiere intervenir.

A pesar de que existen dos maneras desde donde parte la toma de decisiones, la más propicia es aquella en las que intervienen tanto desde los altos ejecutivos, niveles medios y bajos; ya que, es primordial que al momento de tomar una decisión esta no sólo recaiga en la figura central de la organización sino que tiene que ser analizada por todos los grupos a los cuales puede afectar; ya que, se minimizarán los riesgos por la toma de decisiones incorrectas.

Como último componente se encuentra la formalización, el cual sirve como parámetro que regula de manera directa los diversos comportamientos que puedan tener los colaboradores de una organización. Por lo general esta formalización se da más en los procesos, políticas y normas, los cuales apuntan hacia la mejora y eficacia en el desarrollo de las diversas actividades.

En el 2009, Robbins y Judge señalaron que existen tres tipos de estructuras: la simple, burocrática y la matricial. La simple es muy fácil de identificarla

debido a que se utiliza en organizaciones por lo general pequeñas, que cuentan con pocas divisiones departamentales, además de que la toma de decisiones se da de manera paralizada, debido a que, sólo las toma el que está en la parte superior como única y principal figura. pág. 526)

En cuanto a la estructura burocrática esta se caracteriza por ser formalista y reguladora. Es aquella en la que todas las actividades y funciones pasan por un proceso que está instaurado por la organización, a la vez que sirve como lineamiento para el logro de la eficacia organizacional. Al momento de tomar decisiones esta al igual que la estructura simple se da de forma centralizada; ya que en este caso por ser una estructura rígida, no se les da tanta libertad a los colaboradores para que puedan aportar con ideas, debido a que los lineamientos ya están instaurados.

Como tercera de las estructuras se encuentra la matricial, ésta a diferencia de las dos ya antes mencionadas, cuenta con una cadena de mando establecida de forma bilateral, ya que, cuentan con dos figuras a las que se les debe reportar, además de que cuenta con una departamentalización en la que se dividen las tareas según las funciones y según el producto.

Por otro lado, en el 2011, Daft señala que existen cuatro tipos de estructuras: la funcional, matricial, horizontal y la híbrida. La primera de las estructuras se caracteriza porque las actividades están agrupadas por las funciones que son realizadas de forma similar por los colaboradores de la organización, estas también siguen un orden que va según la jerarquía desde el nivel inferior al superior de la organización (p. 104).

Como segunda estructura que determina el autor se encuentra la estructura matricial, cuyo enfoque al igual que Robbins parte de que se debe establecer una división entre las actividades funcionales y las de producto. Además de que es vista como una respuesta frente a la necesidad de que una estructura funcional no se acopla a todas las organizaciones.

Así también se encuentra la estructura horizontal, esta al igual que la estructura simple señalada por Robbins, se caracteriza por ser plana; ya que, se ha optado por prescindir de todas aquellas unidades de mando medio, con

los que la única figura del mando superior tenía la oportunidad de conocer y dar a conocer las diferentes situaciones entorno a la organización.

Finalmente como cuarta estructura se encuentra la híbrida, cuya orientación representa la combinación de diferentes tipos de estructuras. Esta nace también como respuesta a las diversas necesidades con fines estratégicos. Una peculiaridad y a la vez ventaja al utilizar este tipo de estructuras es que permite a la organización acoplarse de forma rápida a los diversos cambios existentes en el contexto.

De manera que tanto las estructuras consideradas por Robbins y Daft, son de iguales características, lo único que las diferencia es la denominación que le otorga cada autor y en el caso de Daft éste añade la estructura horizontal, cuyo enfoque es más propicio cuando se pasa por un proceso de reestructuración organizacional.

Se ha dado un detalle de los diversos tipos de estructuras; sin embargo, ¿de qué manera estos diseños organizacionales inciden en el comportamiento de los colaboradores? Esta pregunta seguramente es planteada por muchas personas que desean conocer y sobretodo tomar medidas que creen ventajas y propicien a la eficiencia y eficacia sobre este complejo y dinámico mundo como lo es la organización.

La respuesta ante esta interrogante, es que no se puede establecer una generalización y más aún si se trata de este tema. Las personas no respondemos de la misma forma ante una situación, debido que hay que recordar que en apartados anteriores detallamos que hay diferencias individuales, además de que existe tres componentes más como parte de la variable organizacional y una de ellas es la cultura que existe en la organización.

El tema de la cultura ha sido objeto de estudio por diversos años; ya que al ser un tema de carácter socioambiental, encierra diversas características que a simple vista tornan complejo su entendimiento. De manera general una cultura trata al conjunto de ideas, costumbres, ritos o prácticas que identifican

a un conjunto o grupo de personas, lo que los hace tomar ciertos rasgos comportamentales que difieren de los demás.

Desde una perspectiva general este término viene desde hace más de setenta años atrás, desde 1939 con Lewin cuando para referirse a la cultura incluye el término de clima organizacional y las diversas normas existentes en los grupos. Posterior a esto fueron varios los investigadores que se dedicaron a tratar y brindar su aporte, el cual ya a finales de los ochenta es introducido al mundo de las organizaciones para poder comprender los cambios existentes en el comportamiento de los colaboradores.

Tratar a la cultura desde un enfoque organizacional, no ha sido algo que nació de la noche a la mañana, el autor antes mencionado señaló sólo cuatro contribuciones; sin embargo a lo largo de la historia existen muchas más y desde varios enfoques. Pero, entonces ¿a qué se considera cultura organizacional?, ¿qué característica posee? y ¿cómo se puede establecer una cultura que consolide y mejore la satisfacción de los integrantes de una organización?

La cultura organizacional es aquella combinación de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, al ser tratados como una unidad, manifestarán la manera singular que posee una organización al funcionar (Chiavenato, 2009, p. 126).

La manera en cómo se desarrollan las actividades de manera frecuente, la forma de comunicarse a diario, de resolver conflictos, de relacionarse, eso comprende una cultura. Cuando llega un nuevo integrante a la organización, este debe adoptar y aceptar todos estos tipos de acciones; ya que, de lo contrario su conducta no será vista de manera apropiada. Las organizaciones demuestran la máxima expresión de un contexto de enmarque cultural; las mismas que están ligadas a moldearse a los diferentes cambios que surjan en el entorno y es en esos casos, en donde su marco cultural manifestará aquel conjunto de actitudes, sentimientos, creencias y valores determinados por la organización.

En el mundo de las organizaciones quizás sea algo difícil lograr que un nuevo colaborador se adapte de inmediato al tipo de cultura que manejan. Esto es porque al estar formalizado, ya sea por su diseño estructural o estrategias; el sujeto debe moldearse debido a que estas características deben ser compartidas y transmitidas con cada uno de los miembros de la organización.

La cultura organizacional se caracteriza por ser reguladora; ya que al estar establecida de manera formal; conllevan al individuo a actuar según las normas, las políticas, reglas y valores, los mismos que propiciarán un clima aceptable entre todos sus colaboradores. Podría ser que cierto trabajador de una compañía, el cual ya lleva tres meses laborando, sea alguien con un vocablo bastante soez y que además no le agrada seguir órdenes.

El tipo de conducta que se detalla en el ejemplo no están dentro de una cultura, debido a que no sigue patrones que tanto la organización como la sociedad han creado, y por obvias razones se suelen tomar medidas rigurosas y una de ellas es el ser apartado o desvinculado porque no se adaptó a lo que se le requería.

La cultura organizacional es única para cada organización; ya que, no existen ni las mismas personas, ni las mismas normas ni políticas e incluso pueden existir procesos de igual denominación pero su ejecución marca la diferencia; de manera que, el comportamiento de los colaboradores radica también desde el orden de la cultura.

Se ha podido detallar de qué manera la estructura y la cultura influyen en el comportamiento de los colaboradores, pero no hay que dejar de lado, a los diversos procesos organizacionales tales como: el de reclutamiento y selección de personal, el proceso de inducción y capacitación, entre otros. Para lograr comprender de mejor forma esta temática sobre los procesos y sobre todo porque éste es un punto central para la investigación, se desarrollará con mayor detalle el proceso de selección.

Tanto el reclutamiento como la selección son dos procesos que van de la mano; ya que se encuentran ligados el uno del otro; debido a que, 1) no se pueden convocar candidatos si en la organización no existe una vacante y 2)

para cubrir una vacante hay que reclutar personas. Pero ¿en qué consiste este proceso?, y ¿de qué manera incide en el comportamiento de los colaboradores?

Como se sabe la premisa principal para que una organización funcione, son las personas y por ello se requiere de un proceso en el que se pueda captar personas que se sientan atraídos por los requerimientos de la organización y viceversa. Un proceso de reclutamiento es la antefase al proceso de selección, es por ello que a través del tiempo han sido considerados como una práctica que se subsiste una de la otra. .

Si bien el objetivo del reclutamiento es abastecer la materia prima básica (los candidatos) para el proceso de selección, el de selección es escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización. (Chiavenato, 2009b, p. 137)

Al hacer una convocatoria para un cargo, llegarán muchas personas que poseerán múltiples características y para poder hacer un filtro, en donde puedan quedar sólo los más idóneos, es en donde inicia el proceso de selección. De acuerdo a lo que señala el autor, es necesario enfatizar que para poder obtener un buen resultado en los procesos ya antes mencionados, se debe contar con parámetros(prácticas y políticas), en donde el objetivo principal es promover el desempeño eficiente y eficaz del personal; pues como se sabe una organización es un sistema abierto y se verá afectado por diversas variables o factores, que si son correctamente estudiadas se podrá intervenir y controlar en el momento preciso obteniendo grandes ventajas .

Entre los parámetros que se deben considerar para el proceso de selección se encuentran: el análisis del cargo para posterior a eso elaborar el manual de funciones. En este manual se detallarán todas las actividades, funciones, habilidades y competencias, además de la ubicación del cargo dentro del organigrama. Este instrumento es de vital importancia debido a que, a través de su utilización se podrá tener una guía que detalle con mayor precisión todos los requerimientos que debe cumplir el postulante para el cargo.

Como segundo parámetro se encuentra la utilización de baterías psicométricas, las mismas que servirán para medir rasgos de personalidad, habilidades y competencias, además del coeficiente intelectual que posee

cada persona a evaluar. El uso de las baterías psicométricas dependerá únicamente de lo que desea medirse; es decir hay cargos que seguramente requieren de un mayor grado de competencias que en otros. Por ejemplo: El gerente de una empresa requiere tener liderazgo e iniciativa para poder guiar un departamento y un contador no necesita poseer liderazgo pero si cierto grado de iniciativa.

Como se puede observar, al hacer sólo una pequeña diferenciación entre qué posee un cargo y otro, se puede notar que existe un enmarque para cada cargo, al igual que para cada organización existen características de personalidad que son consideradas importantes y que para poder evaluarlas se requiere también del uso de las entrevistas, en donde a través de la observación se podrá también realizar un filtro.

Por lo general, se suelen realizar dos entrevistas, la primera es al inicio del proceso de reclutamiento, ésta inmediatamente pasa a ser el primer filtro, pues al estar basada en la comunicación ésta evalúa el tipo de reacción que tenga el entrevistado frente a diferentes cuestiones que le formule el entrevistador. Hay que recalcar que este instrumento es al que mayor peso se le otorga al momento de tomar una decisión referente a un proceso de selección.

De manera que, en un proceso de selección, siempre y cuando se tenga una mejor visión de lo que se está buscando (utilización de herramientas), se podrá lograr encontrar y seleccionar al candidato más idóneo, aquel que logre adaptarse a la organización y que a través de la puesta en práctica de sus características individuales y que ya anteriormente fueron detalladas, contribuya de manera eficaz al logro de los objetivos organizacionales.

#### **8.1.5.4. Variables dependientes: Satisfacción, Rotación, Productividad, Ausentismo, Conducta apartada de normas y comportamiento ciudadano**

En los apartados anteriores se ha dado una explicación de cada una de las variables independientes pertenecientes al campo comportamental; cada una desde su nivel de enfoque y su particularidad tendrá una influencia considerable en ciertos comportamientos que reflejen los individuos; tales

como: satisfacción, rotación, productividad, ausentismo, conducta apartada de normas y el comportamiento ciudadano.

A simple vista se puede inferir que una acción en todo momento traerá una reacción, o quizás se ha escuchado de la ley de causa y efecto, pues para este campo de estudio existen las variables independientes que ya en apartados anteriores se pudo establecer una breve explicación, además de que se pudo comprender que éstas son las numerables causas o razones que desencadenan un impacto en las variables dependientes.

Una de las variables dependientes es la satisfacción, cuya incidencia en el comportamiento de los colaboradores ha sido objeto de estudio por diversos años, pues se considera que si una persona se siente a gusto pero sobretodo satisfecho con su trabajo y todo lo que en él concierne, logrará desempeñarse de una forma idónea, pues el grado de eficiencia y eficacia tienden a ser altos. Pero ¿a qué se refiere exactamente la satisfacción organizacional?

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose ésta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". La satisfacción laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. (Valencia, 2014, p. 21)

Al hacer énfasis a lo que señala el autor se puede observar que la satisfacción es considerada como una actitud, la misma que está reforzada por diversas condiciones propias de las características individuales del individuo y del ambiente, en este caso del contexto. Para poder ofrecerle un mejor entendimiento sobre esta variable, ésta se desarrollará con mayor detalle en el capítulo siguiente.

Así también como otra de las variables se encuentra la rotación, la cual se caracteriza por ser aquella desvinculación del personal, ya sea que ésta sea tomada de forma voluntaria por el trabajador o implantada por la organización. Quizás con frecuencia se escucha decir "quiero ganar un mejor sueldo", "me explotan en el trabajo", hasta quizás "no me llevo bien con mis compañeros"

estas suelen ser posibles causas para que una persona decida retirarse voluntariamente de una compañía y cuando una organización decide desvincularlo las razones de peso podrían ser que no se esté recibiendo por el empleado el desempeño que se espera.

Como se puede ver, hay diversas razones para que exista una rotación, la cual siempre va a estar presente en las organizaciones; sin embargo ésta será normal cuando sus índices sean bajos en comparación a otros años y a otras organizaciones. Lo que preocupa realmente si existe un alto índice de rotación, es que los costos por captar, seleccionar y capacitar a los nuevos integrantes suelen ser muy altos y en muchas ocasiones si no se estudian las causas de esta problemática es muy probable que no disminuya.

Para mantener una rotación normal, es importante que se analicen cada variable desde el nivel individual, grupal y organizacional, pues sin duda alguna si se están dando fallas en una de ellas y si no se las trata a tiempo, lo más probable es que los resultados sean desfavorables.

Por otro lado, también se encuentra la productividad, la cual se caracteriza por ser el logro de las metas u objetivos de la organización, en la que debe existir un alto grado de compromiso por parte del colaborador, además del saber hacer y el cómo hacer (eficiencia y eficacia) en el desarrollo de sus actividades.

La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia. (Chiavenato, 2009, p. 13)

Cada organización se fija objetivos diferentes, por ende el nivel de productividad también varía según cada organización. Por ende para que se logre la productividad que se espera, también se tiene que considerar las variables de los tres niveles del campo comportamental.

De igual manera dentro de las variables dependientes también se encuentra el ausentismo, la cual se refiere a aquel índice de trabajadores que no se presentan a cumplir con su jornada laboral y que por ende representa un gran costo para la organización. Las razones para que un colaborador no cubra su puesto laboral pueden ser por enfermedad, por alguna calamidad doméstica, por problemas económicos, por falta de motivación y un sin número de causas en las que la organización como respuesta a éste incumplimiento laboral ha optado por establecer medidas que regulen esta acción, ya sea a través de multas en casos no tan frecuentes y el despido en casos que se den con mayor frecuencia.

Aledaño al tema del ausentismo y la rotación se encuentran las conductas apartadas de normas, la cual se caracteriza por ser aquella forma de carácter intencional y consciente por parte del colaborador al no respetar y violar las normas impuestas por la organización, teniendo como resultado una conducta que no se ajusta a los requerimientos organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros (Robbins y Judge, 2009, p. 9).

Un comportamiento que va en contra de las normas, no sólo se refiere a que una persona se sustraiga algo que no es de su propiedad o quizás que utilice palabras soeces al tener una contrariedad con algún compañero. Son varias las situaciones en las que un sujeto puede estar yendo en contra de las pautas establecidas por la organización, entre ellas está el de mentir y más aún si esa mentira es por obtener algún beneficio económico, el acoso laboral, las calumnias hacia otros compañeros, el trabajo desleal, etc. cada una de estas situaciones demuestran una conducta que no se adapta ni quiere seguir reglas y por ende las decisiones de los altos ejecutivos es desvincularlos.

Finalmente, el comportamiento ciudadano organizacional es otra manera de evidenciar si la organización se está desarrollando de manera idónea. Las empresas requieren de personal que esté predispuesto a desempeñar actividades que no sólo estén formalizadas o que sean parte de su cargo, muchas organizaciones valoran más a aquellos individuos que cuenten con una característica esencial <<iniciativa>>, ese deseo de servir de forma

espontánea, de trabajar sin esperar a que les indiquen qué es lo que tienen que realizar, a comprometerse y acatar las políticas y normas sin haber recibido una amonestación para reaccionar.

Cuando se cuenta con colaboradores que cuenten con este tipo de comportamiento, la organización tiene muchas ventajas, pues no sólo cuentan con personas que contribuyen al logro de los objetivos, sino que cuentan con personas que contribuyen a mejorar el comportamiento en general, pues estas acciones suelen ser adoptadas por los demás miembros de la compañía, el cual aportará a la consolidación de una cultura organizacional más compenetrada.

#### **8.1.6. La Satisfacción del personal como paradigma central de la organización: perspectiva teórica y evolución del concepto**

A través del tiempo los altos ejecutivos han demostrado mayor interés por lograr que sus colaboradores se sientan más a gusto y satisfechos con sus labores y con todo lo que concierne el ambiente organizacional. La preocupación a esta actitud que reflejan los individuos nace desde que a través de diversos estudios se ha logrado comprobar que para que haya un alto rendimiento por parte de los colaboradores estos tienen que dar como aprobadas las variables de orden organizacional y grupal, las mismas que tienen que mediar con sus características individuales y que ya en el capítulo anterior fueron tratadas.

La satisfacción laboral confluyen los tres ámbitos: afectivo, actitudinal y cognitivo, es decir, que al evaluar perceptivamente cómo es nuestra vida laboral, se despierta en nosotros una emoción y en función de si es positiva o no representamos una conducta u otra en nuestro lugar de trabajo. (Cantón y Téllez, 2016, p. 215)

Como se puede observar la satisfacción para el autor representaba una emoción que se identificaba por ser agradable o desagradable, la cual se caracteriza en que el sujeto emite una diferenciación entre aquellas cosas, actos, situaciones, prácticas, etc. que van acorde a lo que él demanda y esta diferenciación la hace a través de la percepción que tiene de su entorno referente al ámbito laboral.

Como la percepción es parte de un proceso cognitivo, en donde el cerebro recepta todos aquellos estímulos que son parte del entorno o situación que rodea al sujeto, ésta es captada de forma diferente por cada individuo; además de que para poder establecer una percepción de satisfacción o insatisfacción se requiere que intervengan tanto los rasgos actitudinales como ciertas demandas que el sujeto espera que sean atendidas.

Para Robbins y Judge (2009) “La satisfacción desde una perspectiva organizacional representa una actitud en vez de un comportamiento” (p. 31). A lo que se refiere el autor cuando señala que la satisfacción es una actitud es que ésta es la que promueve a algo; es decir, se la toma como la disposición consciente y voluntaria que tiene una persona ante alguna situación.

Cada ser humano sabe lo que le agrada y lo que no, por ende siempre va a saber con exactitud cuándo se han satisfecho sus necesidades. Si él considera que éstas no están siendo atendidas, buscará algo o a alguien que pueda hacerlo. Es importante destacar que las necesidades pueden variar a través del tiempo o a lo largo de la vida laboral; ya que, según sea la situación, en donde intervienen tanto los factores desde un nivel personal (intrínsecos) y los que se desprenden de forma circunstancial (contexto- extrínsecos), éstas irán evolucionando.

Pero en torno a esta concepción ¿de qué manera surgió la satisfacción laboral como eje central de la organización? . Uno de los primeros estudios, en donde la satisfacción fue considerada como objeto principal de análisis, fue el de Taylor con su investigación sobre los trabajadores de Bethlehem Steel Company, en el que se consideraba que la satisfacción mantenía un vínculo con factores como: el desarrollo organizacional, el tipo de remuneración y la apreciación; de igual manera, Elton Mayo hizo su contribución con su estudio de Hawthorne Studie en el que se pudo demostrar que las condiciones laborales también incidían en la productividad, además de que posterior a esto el mismo autor decide nuevamente en 1945 demostrar que la satisfacción se desprendía de qué tan efectiva sea la interrelación entre el individuo con el grupo; así también, Hoppock demuestra que existe una satisfacción laboral

siempre y cuando ésta sea desde una perspectiva general, en donde interviene la forma en que el individuo puede acoplarse o ajustarse a los requerimientos del trabajo (Pérez, 2011, pp. 12-13).

El autor señala varios estudios en donde se puede observar que cada uno ha demostrado que existen diversos factores que intervienen en la satisfacción laboral. Entre los factores que se destacan se encuentran : el salario, la estabilidad, las posibilidades de desarrollo (ascenso), el ambiente, la conciliación de la vida personal y laboral; los mismos que al relacionarse determinarán de manera general qué tan satisfechos puedan estar.

Otro de los estudios que aportaron al entendimiento de la satisfacción laboral fue el de Maslow con su teoría de las necesidades humanas, la cual enmarcaba en un orden jerárquico varios tipos de necesidades que presentan las personas : las fisiológicas que son referentes a la homeostasis de supervivencia (la alimentación, el vestido, el descanso, etc), las necesidades de seguridad ( la salud, la integridad física y moral, etc), del sentido de pertenencia y necesidad del amor (relacionarse, afiliarse a grupos, etc), necesidad de estima o reconocimiento (respeto, reconocimiento, autoestima, etc) y finalmente la necesidad de autorrealización, la cual se caracteriza por ser la necesidad de mayor alcance debido a que se requiere que todos los niveles anteriores estén atendidos además de que es en la que más se presentan las diferencias individuales (Maslow, 1991, pp. 21-32).

De manera que, la concepción de la satisfacción laboral a través del tiempo ha tenido diversas connotaciones ; sin embargo estos diversos enfoques han sido de aporte para poder determinar que la satisfacción es un constructo en el que intervienen diversos factores; los mismos que al ser ubicados en una categorización quedan enmarcados de la siguiente manera: las características que posee el del sujeto desde su nivel individual, las particularidades y requerimientos que posee la actividad laboral y el equilibrio que se pueda desarrollar entre ambos, los mismos que lograrán como resultado una actitud positiva o negativa (satisfacción e insatisfacción).

#### **8.1.6.1. Variables relacionadas a la Satisfacción: motivación, clima organizacional y cultura organizacional**

En los apartados anteriores se pudo ofrecer varias características que se deben considerar para poder conocer con exactitud qué interviene en la satisfacción; sin embargo esas características pertenecen a un conjunto de variables relacionadas a la satisfacción como lo son: la motivación, la cultura organizacional y el clima organizacional.

Referente a la motivación, ésta se caracteriza por ser la derivación de la interacción que se da entre los individuos con la situación, además de que involucra el esfuerzo para la obtención de algún objetivo, el mismo que se respalda por el grado de interés y compromiso generado por el trabajo (Robbins y Judge, 2009, p. 175).

En muchas ocasiones quizás se ha escuchado utilizar el término de motivación en diferentes contextos; sin embargo desde el ámbito laboral éste posee su peculiaridad, debido a que, tanto el sujeto como la organización se mantienen relacionados de manera constante y esto se basa porque existe una tendencia que permite establecer que cada actuación realizada por el sujeto espera y mantiene una expectativa recíproca entre individuo y organización.

Para el entendimiento de dicho constructo, a través del tiempo se han establecido diversas teorías entre las que se destacan : la Teoría de las necesidades de Murray, la Teoría de las Necesidades de Maslow , la Teoría de dos factores de Herzberg y la Teoría de las Expectativas de Vroom. Cada una con un enfoque particular aportan y validan la consideración de elementos que a simple vista puedan ser improductivos para la organización pero que en la realidad demuestra lo contrario.

La primera teoría denominada “Teoría de las necesidades ” fue establecida en 1938 por Henry Murray, el cual desde su postura como psicólogo determina la necesidad como aquella fuerza en el aparato cognoscitivo que establece y determina la forma de percibir, entender y manifestar la conducta; es decir al abordar más en los estudios sobre la personalidad desde su enfoque de separar y categorizar la conducta integral de una persona en elementos que

puedan ser identificables y manejables, a través de las interacciones que se puedan generar entre el sujeto con otro individuo, objeto y el ambiente; además aclara que los mismos pueden ser de carácter interno (imaginario) y de carácter externo (reales), los cuales tienen su base desde la infancia y la niñez (Cid, 2013, pág. 9).

Este estudio, sin duda alguna hizo un gran aporte; ya que, se pudo determinar que la satisfacción no se manifiesta de la misma manera para todos los sujetos y que ésta nace a partir de la interrelación entre las variables del nivel individual, del nivel grupal y el nivel organizacional. Además de que enaltece las funciones de la personalidad, en donde a través de la reducción de tensión y de las necesidades de cada individuo se podrá lograr alcanzar una motivación.

Así también, Maslow en 1943 brinda su contribución con su jerarquía de las necesidades y demuestra que según la situación y considerando los diferentes tipos de estímulos que siempre y cuando estos sean los apropiados, se obtendrá como resultado personas comprometidas que puedan desempeñarse de manera eficaz y efectiva. En el apartado anterior se pudo señalar que la teoría de las necesidades establecida por dicho autor se basa en establecer un orden jerárquico de las necesidades, partiendo desde una necesidad de orden fisiológico y llegando a la cúspide con una de las necesidades de mayor importancia para el individuo que es la autorrealización.

Maslow parte desde un enfoque holístico, el cual se caracteriza por considerar al sujeto como un todo; es decir, las necesidades que éste requiera satisfacer no se harán por saciar algo de manera particular, sino al individuo en su totalidad; además de que, esta manifestación de requerir atender una necesidad, es una representación para llegar a satisfacer deseos de carácter más profundos y conscientes. Por ejemplo: se necesita dinero para cubrir los gastos por estudios, a su vez, se requiere estudiar porque desea que en su familia se sientan orgullosos de su logro (esto ya enmarca una necesidad de autoestima : prestigio), sin embargo detrás existe otra que es la de

autorrealización, porque el individuo también desea superar sus propias potencialidades.

Como se puede observar, tanto Maslow como Murray se basan en una teoría que trata a la satisfacción desde un carácter individual (interno); sin embargo, Frederick Herzberg considera que estas teorías no contemplan todos los requerimientos para que un individuo pueda llegar a satisfacer sus necesidades y por ende lograr estar motivado.

De manera que, para complementar dichas teorías él establece una nueva, en la que constan dos factores denominados : factores higiénicos (motivación extrínseca) y factores motivacionales (motivación intrínseca), además de que la base central es que “la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral” (Herzberg, citado por López, 2014, p. 29).

Pero ¿a qué se refieren los factores higiénicos y los factores motivacionales?. El primer factor denominado como factores higiénicos, está relacionado explícitamente al tercer nivel del campo del comportamiento : el nivel organizacional, el cual se detalló en el primer capítulo de este trabajo de investigación y se pudo determinar varios elementos que forman parte de su composición tales como : procesos, políticas, normas y estructura.

Dicho factor se caracteriza por delimitar y corregir ciertas falencias entorno a la organización y es por eso que se la denomina higiénica, porque apunta hacia una prevención, en este caso de insatisfacción laboral. Si en una organización aplican un correcto plan salarial, un adecuado ambiente (condiciones de trabajo), si aplican procedimientos claros, ágiles que faciliten el desarrollo de las actividades laborales, si fomenta la interrelación constante entre todas las unidades o departamentos de una organización y si se le brinda al individuo una estabilidad en el cargo, es muy probable que los niveles de insatisfacción sean bajos o que desaparezcan.

En el caso de los factores motivacionales, estos tienen mucha relación con dos de los niveles más altos de la jerarquía de Maslow : el reconocimiento y la autorrealización. Lo fundamental para este factor es lograr que el individuo

se sienta cómodo, a gusto y sobre todo satisfecho con las características que posee el cargo y lo que pueda obtener de él; es decir, aquellas posibilidades de desarrollo profesional, en donde aquel deseo de auto superación que manifiesta el individuo cuando considera que ha cumplido y ha alcanzado desarrollar con éxito ciertas fases dentro de su vida laboral es atendido, al igual que el valor que se le otorga al trabajo que él realice, el mismo que alcanzará grandes ventajas si se consideran todos los requerimientos establecidos.

Así también, como otras de las teorías que enmarcan la satisfacción y que se encuentran dentro de la motivación está la Teoría de las expectativas establecida por Victor Vroom en el año de 1964 ,la cual :

fue desarrollada para predecir los niveles de motivación de los individuos, especialmente en el mundo laboral. Parte de la asunción de que el individuo tomará una acción cuando cree que sus esfuerzos le conducirán a un desempeño exitoso, el cual estará sujeto a tres tipos de relaciones: 1. Expectativa o la probabilidad subjetiva de que el esfuerzo conducirá a un resultado (relación esfuerzo-rendimiento). 2. Lo atractivo, conveniente y satisfactorio de los resultados previstos (relación de valoración o valoración personal de los objetivos) y 3. La creencia de que un determinado nivel de rendimiento se traducirá en un resultado deseado (relación de Instrumentalidad). (Erez & Isen, citados por Marulanda Valencia, 2014, p. 212)

Como se puede observar la teoría propuesta por Vroom se sustenta en una idea central (interacción de los elementos de una organización) y su repercusión en los individuos, los cuales manifestarán sus reacciones; las mismas que no siempre serán la que se esperan obtener; ya que, esto se sustenta con un factor perteneciente al nivel individual, en este caso las características del individuo en torno a su percepción, logrando determinar un nivel de motivación para cada integrante de la organización . Es decir que las personas estarán motivadas, a medida que encuentren la posibilidad de obtener la recompensa que ellos consideran importantes.

En cuanto a la motivación como una variable de la satisfacción se pudo constatar que las teorías detalladas refuerzan que para que un individuo logre alcanzar ese nivel esperado de motivación, se deben considerar múltiples características y no sólo desde un enfoque particular (individuo aislado), sino

con las tres variables que pertenecen al campo comportamental: individual, grupal y organizacional, cuya dinámica de interrelación podrá reflejar colaboradores predispuestos a desempeñar sus funciones con total compromiso y dedicación (satisfacción), además de que garantizarán un trabajo con mayor eficiencia y eficacia.

Como otra de las variables relacionadas a la satisfacción se encuentra el clima organizacional, el cual se caracteriza por ser aquella percepción que mantienen los colaboradores de una organización sobre el conjunto de factores que conforman el ambiente interno (políticas, normas, estructuras, reglas y procedimientos). Como se sabe la percepción se da de forma diferente, sin embargo a través de la correcta dinámica entre los factores organizacionales se podrá llegar a un consenso (visión general) de lo que es el clima organizacional.

Alrededor de los sesenta, uno de los primeros en insertar el constructo de clima organizacional, fue Gellerman, quien a través de dos corrientes denominadas: Gestalt y la funcionalista, logra establecer un consenso entre ambos enfoques y permite dar paso al acogimiento del término clima en el mundo de las organizaciones. El enfoque de la escuela Gestaltista respecto a las percepciones, es que cada sujeto posee una forma particular de percibir el entorno y a la vez éste, influye en su forma de comportarse; así también, el enfoque funcionalista concuerda en que cada conducta que manifieste el individuo es debido a su forma de pensar, los mismos que considerando el primer nivel del campo del comportamiento organizacional (nivel individual-características) van a delimitar una particularidad.

El clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencias a la organización. (Iglesias y Sánchez, 2015, p. 456).

Las interrelaciones que se puedan dar en una organización, ya sea entre las personas que forman parte del equipo de trabajo (mismas áreas) o con otros departamentos, la forma de liderar del jefe del área (trato a los colaboradores), la forma de ejecutar procesos, son algunos de los factores que inciden en la

motivación, pero que generan una determinada conceptualización por parte de cada individuo (percepción – clima) y a la vez repercuten en el comportamiento que éstos puedan manifestar.

Finalmente como tercera variable se encuentra la cultura organizacional, que también se tuvo la oportunidad de explicar en el capítulo anterior, sin embargo hay que dejar claro que en cuanto a su relación con la satisfacción laboral esta tiene un gran impacto, debido a que el significado que poseen todos los colaboradores sobre la organización está generalizado y simultáneo; es decir, hay una ideología común entre todos los individuos.

Como se sabe una cultura para que esté bien definida, debe ser aceptada y adoptada por todos los miembros de una organización y para esto, se requiere de un proceso en el que cada individuo pueda conocer, familiarizarse y acoplarse a ella. Desde el proceso de selección, ya se va enmarcando categorías o lineamientos que representan los componentes de una cultura, esto son: la misión, visión, el conjunto de valores y políticas que se les da a conocer a cada postulante.

Así también, en el proceso de inducción, al notar cómo se llevan los procesos, la forma en que se comunican entre todos los miembros (lenguaje, gestos, medios), objetos claves que se puedan observar en el entorno (símbolos de la organización- bandera, logo, algún himno representativo, los colores), cada uno de estos componentes lograrán dar una pauta de la cultura que se mantiene en una organización.

Lo más importante es lograr que una cultura sea acogida de manera voluntaria y ¿cuándo se genera esto? Una buena táctica para lograr que realmente una cultura sea acogida es a través de una práctica participativa de premiación en lugar de sanción; es decir, establecer planes de integración en donde se revele y se ponga a prueba los valores esenciales, las políticas, además de darle la oportunidad al colaborador de identificarse con la organización a través de incentivos (no precisamente económicos), sino de reconocimiento (felicitaciones, condecoraciones, etc), logrando que éste se sienta a gusto y por ende aumentando su grado de satisfacción.

Por lo tanto, para lograr que una organización mantenga colaboradores con grandes niveles de satisfacción, es importante considerar cada una de las variables enunciadas, debido a que no se puede desligar o descomponer los elementos pertenecientes a un sistema, el mismo que funciona como un “todo” y a pesar de que éste está compuesto por un capital muy complejo como lo son las “personas”, éste debe ser analizado desde las diferentes connotaciones propias de su esencia: individual, grupal y desde su relación con la organización, pues hay que recalcar que, todo ser humano es único y no posee iguales características o demandas que los demás, por ende la satisfacción es particular y difiere en cada uno, el punto está, en encontrar a través del análisis de cada una de las variables que el consenso de requerimientos y sobre todo lograr atenderlos.

### **8.1.7. La Gestión del Talento Humano y la satisfacción laboral**

Como sabemos en la actualidad, el término de recursos humanos, ha sido sustituido por talento humano; es decir ha tenido un cambio de concepción. Una de las diferencias radicales entre ambas concepciones es que, en el caso de la gestión de recursos humanos, ésta se refiere a una gestión básica, de carácter administrativo, en donde se desarrollan procesos en base a la eficiencia y eficacia; además de que, se considera importante a las personas en virtud de que ellos aportan a la productividad.

En el caso de la gestión del talento humano esta se caracteriza por tener una mirada hacia el futuro, se le otorga valor a lo que hace la gente, lo que poseen; aquellas habilidades que pueden desarrollarse a través de diferentes prácticas que apunten hacia su mejoramiento continuo; es decir, éste cambio de gestión implica trabajar con personas que posean capacidades que puedan ser desarrolladas y en un futuro logren aportar de manera voluntaria y libremente con sus ideas a la gestión.

Los psicólogos organizacionales no deben mantener prácticas tradicionales; ya que, al ingresar a una empresa deben ir con una mirada de cambio y ésta nace desde la abolición de aquella equívoca concepción de considerar al hombre como un objeto o maquinaria más de la organización. Se deben

establecer nuevos paradigmas, en donde aquellos procesos fundamentales tales como: el reclutamiento, selección, capacitación y el más importante el de desarrollo del personal, se caracterice por tener una visión global, en donde no se mantengan aspectos centralizados ,sino establecer una integración, entre las necesidades del plan del negocio con las estrategias del talento humano; es decir, que el talento humano pueda estar presente a lo largo y ancho de la planeación que se ha desarrollado; de manera que, la ventaja competitiva sea la gente.

Pero en torno a esto ¿A qué se refiere la gestión del talento humano? Para Majad (2016) es considera como:

El proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva. (p. 149)

Al hacer un énfasis en lo que señala el autor, si se inserta el capital humano en función de las competencias, se reconoce que éste es uno de las nuevos paradigmas, en donde la búsqueda de personas será bajo un perfil de competencias; las cuales están delimitadas entre generales (presente en todos los individuos) y específicas (especializadas en cada persona según el cargo), las mimas que contribuirán en el aumento del grado de compromiso, además de generar un cambio desde la motivación externa(basada en el dinero) a una satisfacción intrínseca del colaborador ; ya que, los sujetos al permanecer más ligados con los requerimientos de la organización, establecerán un vínculo en donde la comunicación se dará de forma uniforme y las organizaciones podrán conocer con mayor exactitud cuáles son aquellas necesidades y requerimientos de los colaboradores y así poder atenderlas, con el único fin de promover y desarrollar individuos con capacidades y habilidades que se adapten ante cualquier situación.

En muchas ocasiones quizás se ha escuchado decir <<las personas sólo representan gastos, son las que más problemáticas dan a una organización, son los que muestran más índices de insatisfacción>> e incluso éste ha sido el motivo por el cual muchas organizaciones con ayuda de la tecnología han

decidido automatizar procesos. Un ejemplo a esto puede ser el del servicio de un reconocido transporte urbano (masivo), en donde en los primeros años en prestar su servicio, en cada central de estacionamiento existía un cubículo con una persona encargada de cobrar el costo que tenía el uso del transporte; sin embargo, después de un tiempo se pudo observar que se realizó un gran cambio en esta modalidad, pues decidieron reemplazar a estas personas por una máquina en donde se desliza una tarjeta que previamente ha sido recargada para poder cancelar el costo por el uso del transporte.

Como se puede observar en el pequeño ejemplo, aparece un factor denominado tecnología, el cual en parte beneficia en muchas situaciones pero en otras no. A donde apunta la Gestión del talento humano, es en lograr que las organizaciones (como un todo), puedan adaptarse a estos cambios sin dejar de lado al capital humano, el cual debe ser el requisito primordial o el haz bajo la manga en cuanto a la ventaja competitiva.

¿De qué manera entonces la gestión del talento humano se relaciona con la satisfacción? La forma en que la gestión del talento humano se relaciona con la satisfacción, es que mediante los nuevos paradigmas que se han establecido, se da un valor primordial al individuo, apuntando de forma directa a una de las necesidades básicas que es la autorrealización(satisfacción intrínseca).Pues a través de las diversas estrategias en donde se busque el desarrollo del personal, se logrará, que las características desde un nivel individual (conocimientos, habilidades y competencias) estén ejerciéndose en tareas que estén al alcance del sujeto, además de que éstas van acorde a los requerimientos organizacionales (nivel organizacional)

Por lo tanto, es importante recalcar que, la satisfacción que se pueda obtener, dependerá tanto de lo que la empresa pueda dar y de lo que el individuo haya desarrollado; es decir dependerá de la actitud que cada uno le otorgue, enfatizando en todo momento que en cuanto a motivación, una retribución económica, al inicio puede generar un impacto positivo en el sujeto; sin embargo este tipo de motivación con el pasar del tiempo va disminuyendo, por ende, no hay que centralizarse en una sola forma de beneficiar al personal,

pues las necesidades varían y mientras se logre satisfacer una, aparecerán otras.

### **8.1.8. Los procesos organizacionales y la satisfacción laboral**

Para poder lograr obtener algún objetivo o realizar algún tipo de función, existen pasos o lineamientos que nos servirán de guía y sobretodo enmarcarán el desarrollo de cualquier actividad. En el mundo de las organizaciones a este lineamiento se lo conoce como proceso, el cual constará de manera formal características referentes al ¿cómo lo hará? ¿Qué recursos utilizar?, el ¿por qué se lo realiza? , ¿Qué objetivos se alcanzarán? y ¿quiénes intervendrán?

Los procesos desde una perspectiva organizacional, se refieren a aquella guía o lineamiento de acciones previamente establecidas para el desarrollo de alguna función o actividad; hay que aclarar que para que se logre su efectividad; es necesario formalizarlos, con el único fin de propiciar un mejor desempeño por parte de los colaboradores.

Cuando nace una organización esta requiere, delimitar diversos categorías para el logro de sus objetivos, en el primer capítulo de este trabajo de investigación, referente al nivel organizacional se pudo detallar que una organización cuenta con un diseño, el cual será creado considerando características claves de la entidad tales como: tamaño, alcance, enfoque (producto o servicio a brindar).

La estructura de una organización contribuye de manera sustancial la determinación de procesos, pues a través de su división (unidades existentes), departamentalización, unidades de mando (comunicación e interrelación), establecerán de manera idónea el logro de los objetivos, debido a que se requiere de una guía plasmada de manera formal en la que según la situación se ajuste de manera competente y eficiente.

En cuanto a la influencia que existe entre los procesos organizacionales y la satisfacción, éste se manifiesta debido a que el individuo mientras tenga una mejor visión de lo que tiene que desarrollar se desempeñará con mayor

precisión, pues si no existieran los procesos seguramente no se alcanzarían los objetivos ni metas trazadas, repercutiendo directamente en el comportamiento de los colaboradores.

### **8.1.9. La selección del personal y su incidencia en la satisfacción**

Un proceso de selección no sólo consiste en la elección del personal que cuente con los requerimientos para el desarrollo de sus funciones. El proceso de selección es considerado como uno de los principales dentro de la gestión del talento humano, debido a que a través de él se podrá conseguir personas que no sólo cuenten con características que demande el cargo, sino personas que en su interrelación dinámica conducirán hacia el éxito o decadencia de una organización.

El proceso de selección funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. (Chiavenato, 2009b, p. 137)

Como se puede observar, el autor manifiesta que sólo se permite que una persona sea parte de una organización, siempre y cuando tenga los requerimientos solicitados. Como lo explicamos en el capítulo uno de esta investigación, en este proceso se utilizarán varias herramientas y prácticas que son de vital importancia para que el proceso cumpla con su objetivo central (escoger al idóneo).

Una de las primeras consideraciones al realizar una selección es contar con el diseño del puesto y para esto se deben señalar todas aquellas características propias del cargo, sin dejar de lado ninguna, debido a que sólo a través de este instrumento se sabrá lo que se desea contratar. Hay que tener claro que tiene que existir una adecuación entre la persona y el cargo; ya que, si no existe ese consenso, es ahí en donde se reflejará la variable dependiente del comportamiento organizacional como lo es la satisfacción.

Pero ¿por qué se manifestará esta influencia del proceso de selección en la satisfacción de los colaboradores? Una persona que no cuente con el conocimiento, las habilidades y competencias para desarrollar una

determinada actividad es muy probable que se sienta frustrada, debido a que sus labores se desarrollarán de manera ineficiente, además de que recibirá por parte de sus jefes constantes quejas y desaprobación ante cualquier actividad que desarrolle.

En las variables del nivel individual se establecen características que difieren entre cada sujeto, estas características deben estar acordes a las peculiaridades que existen en el nivel organizacional (procesos- selección) porque mientras más el sujeto se sienta cómodo con su cargo éste tenderá a trabajar con mayor eficiencia y eficacia porque se le hará factible el desarrollo de sus actividades. (Teoría bifactorial Herzberg- factores motivacionales).

Como sabemos una persona está ligada a exigencias que provienen según las necesidades en torno a la situación, por ende si su perspectiva referente al cargo que desempeña no es la que él espera, se reflejará en su comportamiento, de manera que las organizaciones al implementar un proceso de selección deben de tomar medidas minuciosas, además de tener el enfoque de visión futura que requiere la gestión del talento humano, porque las decisiones que se lleguen a tomar deben de tener apreciaciones futuras del desempeño del colaborador para así enfrentar cualquier situación de manera efectiva.

## **8.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA**

### **8.2.1. Determinación del método principal**

En primera instancia para poder establecer el diagnóstico de la situación inicial (informalidad en la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Segonza Cía. Ltda.), se utilizó el método de la observación directa y la entrevista a profundidad. En el cual, la observación directa desde el primer día en que se es parte de la organización sirvió para ir conociendo el contexto, sus unidades (participantes, las interacciones, actividades y eventos que ocurrían), en este caso se detectaron varias inconsistencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Así también, otro método utilizado fue la entrevista a profundidad, en donde a través de las preguntas y respuestas obtenidas por parte de los entrevistados: Presidenta, Asistente de Presidencia y Asistente de Recursos Humanos, se pudo lograr corroborar la problemática existente.

De manera que, en el proceso de prácticas se desarrollaron diversas herramientas de carácter cualitativo tales como: cuestionario de entrevista para la obtención de información referente a los puestos, manuales de funciones, formatos de aplicación del test psicológicos (16pf, BPA, Valanti y Domino) y el manual de procedimientos; los mismos que fueron propicios para la ejecución del “Diseño de un plan para la formalidad en la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Segonza Cía. Ltda.”

Este estudio se desarrolló bajo la metodología cualitativa; ya que, existe un hecho que se analizará e interpretará sin pasar por un procesamiento de orden numérico a través de la recolección de información en base a la perspectiva que posee cada sujeto para lograr obtener una conclusión general del estudio. Además de que se caracterizará por establecer una interpretación basada en la lógica y en el proceso inductivo, el mismo que se reforzará mediante el empleo de diversas técnicas, que permitan obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes determinando conclusiones y pudiendo además comprender de qué manera infiere sus partes con el objeto de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 364).

### **8.2.2. Diseño Investigación Acción**

Se utilizará un diseño de investigación – acción; debido a que el estudio pretende obtener información que valide la problemática abordada, es decir se mantendrá una teoría contextualizada, la misma que servirá de base para establecer un proceso de transformación que aporte hacia la mejora.

#### **Práctico**

Es un estudio de tipo práctico y se caracteriza por ser Inductivo; ya que, va de lo particular a lo general, esto a través de la obtención de información que no pasa por un orden estadístico y se dedica a abordar prácticas específicas de

algún grupo en particular con el objetivo de establecer un plan que contribuya al cambio efectivo o resolución de la problemática.

### 8.2.3. Población

La población para el presente estudio es de 228 trabajadores de la empresa Segonza Cía. Ltda. Los mismos que están ubicados entre la ciudad de Guayaquil, Manta y Posorja, siendo su división por área de la siguiente forma: administrativa 6 personas y del área operativa 222; los cuales se encuentran ubicados de la siguiente forma: 1 Jefe de Operaciones, 1 Coordinador de Seguridad, 3 Radioperadores, 4 Supervisores y 213 guardias de seguridad.

Área	Número de Trabajadores	Rango de Edad	Escala de Sueldos
Administrativa	6	32-52	\$ 700 - \$ 2500
Operativa	222	21-57	\$ 370.58 - \$ 1500

Tabla 1: Caracterización de la población por Área

Ciudad	Número de Trabajadores	Rango de Edad
Guayaquil	200	21-45
Manta	3	21-45
Posorja	10	21-45

Tabla 2: Caracterización de los Guardias de Seguridad/ Ciudad, Número de Trabajadores y Rango de Edad

Tipo de cargos	Número de Guardias	Escala de sueldos
Guardia Fijo	160	\$ 370.58
Guardia Móvil	24	\$ 370.58
Guardia Game	17	\$ 431.05
Guardia Técnico	12	\$ 399.36

Tabla 3: Caracterización del cargo de Guardias de Seguridad/ Tipos de Cargo, Número de Guardias y Escalas de Sueldo

## **Muestra**

Como la presente investigación es un estudio de tipo cualitativo, al momento de establecer el tamaño de la muestra no es sustancial desde una perspectiva probabilística; ya que, el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia; ya que, no hay parámetros definidos para el tamaño de la muestra porque al hacerlo iría ciertamente contra la propia naturaleza de la indagación cualitativa. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 392).

Por ende, para determinar la muestra en primera instancia nos planteamos o nos cuestionamos lo siguiente: ¿qué casos nos interesan inicialmente y dónde podemos encontrarlos? Posterior a eso se establecieron tres factores cruciales; los cuales fueron: Determinar la capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos), se estableció el entendimiento del fenómeno, el cual se refiere al número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías” y finalmente la naturaleza del fenómeno bajo análisis, cuya función permite conocer si los casos son frecuentes y accesibles o no y si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo.

Es así que se utiliza una muestra de tipo Homogénea el cual se caracteriza porque los participantes seleccionados poseen las mismas características y comparten ciertos rasgos similares. Su propósito radica en focalizarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 398).

<b>Tabla 3. Caracterización de la Muestra</b>						
<b>Grupo 1: Guardias de Seguridad</b>						
	<b>Participantes</b>	<b>Género</b>	<b>Edad</b>	<b>Nivel Educativo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Escala de Sueldo</b>
1	Manuel Arias	M	32	Secundaria	G. F	370,58
2	Carlos Campusano	M	31	Secundaria	G.F	370,58
3	Anthony Casquete	M	35	Secundaria	G. F	370,58
4	Cristhian Demera	M	28	Secundaria	G.F	370,58
5	Ricardo Mera	M	31	Secundaria	G. F	370,58
6	Robinson Ruiz	M	35	Secundaria	G.F	370,58
<b>Grupo 2 Jefe, Coordinador de Seguridad Física, Supervisores y Radio operadores</b>						
	<b>Participantes</b>	<b>Género</b>	<b>Edad</b>	<b>Nivel Educativo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Escala de Sueldo</b>
1	Gonzalo Fonseca	M	57	Superior	Coord. Seguridad	1300
2	Raúl González	M	38	Secundaria	Supervisor	700
3	Gregorio Lara	M	42	Superior	Jefe de Operc.	1500
4	Julio Lugo	M	38	Secundaria	Radio Operad.	566
5	Mario Ordoñez	M	36	Secundaria	Supervisor	700
6	Camilo Rosado	M	35	Secundaria	Radio Operad.	566

*Tabla 4:* Caracterización de la Muestra.

## **8.2.4. Técnica e instrumentos:**

### **8.2.4.1. Técnica: Entrevista de corte cualitativo, grupo focal**

Como una técnica fundamental para la obtención de información por puestos se utilizó la entrevista de corte cualitativo, cuya utilización se da con el objetivo de levantar la información para la elaboración de los perfiles de cargo, la cual contribuyó con uno de los principales objetivos del “Diseño de un plan para la formalidad en la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de

personal en Segonza Cía. Ltda.” que fue rediseñar e implementar el manual de funciones.

Así también se utilizó la técnica del grupo focal, la cual permitió que en el proceso de sistematización de la experiencia, se pueda establecer un acercamiento con los colaboradores de la compañía, con el fin de conocer sus percepciones, ideas, creencias, actitudes y comportamientos en torno a las características propias de la organización.

#### **8.2.4.2. Instrumentos**

##### **8.2.4.2.1. Entrevista de corte cualitativo**

La entrevista de corte cualitativo se caracteriza por ser un diálogo abierto entre dos o más personas, en la que se destaca un tema específico y por ende se dan con el objetivo de obtener información, ya sea de forma individual o colectiva entre el entrevistado y el entrevistador. Hay que recalcar que ésta se diferencia de un grupo de enfoque en que el diálogo que se mantenga no se propiciará a una contraposición de ideas o argumentos, sólo se recepta información sin crear una dinámica de diálogo entre los participantes (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 418).

Así también es importante señalar que para la obtención de información se utilizó una guía de preguntas, la cual fue elaborada y diseñada según el tipo de información que se deseaban obtener tales como: características del cargo: funciones y actividades , el orden jerárquico en donde se encuentra el cargo, la experiencia, el tipo de conocimientos, el objetivo del cargo y las responsabilidades.

##### **8.2.4.2.2. Grupo focal**

Así también en la presente investigación se utilizó el grupo de enfoque como instrumento de recopilación de información, el cual se caracteriza porque lo que “se busca es analizar la interacción entre los participantes y cómo se construyen significados grupalmente” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 426).

Hay que aclarar que para el desarrollo del grupo focal se elaboró una guía de tópicos, el cual se basó bajo el modelo propuesto por la European Foundation for Quality Management (EFQM); la cual fue fundada en el año de 1988 por 14 de las empresas más grandes que existía en Europa y caracterizadas por ser líderes en el mercado. Además para poner en marcha el proyecto se contó con el apoyo de la Comisión de la Unión Europea, esto se dio con el objetivo de impulsar a las empresas europeas a ser más competitivas desde un enfoque macro; es decir en el mercado mundial.

El modelo EFQM de la excelencia está constituido por nueve criterios que están divididos entre Agentes Facilitadores y los resultados. El primer grupo tiene como función determinar a qué se dedica la organización y cómo hace esta para desarrollarlo. El segundo grupo de criterios está relacionado a todos los objetivos logrados en pro a los grupos de interés que tiene la organización. Quedando establecido por categorías que midan en el grupo uno: liderazgo, políticas, estrategias, personal, procesos, colaboradores y recursos; mientras que en el grupo de los resultados se encuentra el resultados en clientes, en el personal, en la sociedad y el rendimiento final de la organización (Ferrando y Granero, 2005, p. 13).

## **8.2.5. Recursos: humanos, materiales y financieros**

### **8.2.5.1. Humanos**

Para el diseño del plan para la formalidad en la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de personal en Segonza Cía. Ltda., como recursos humanos tuvimos la colaboración de la Asistente de presidencia, Coordinadora de Recursos Humanos, Asiste de recursos humanos, Jefe de Operaciones, Coordinador de seguridad Física, supervisor, radio operador. Es importante señalar que el Jefe de operaciones fue quien nos dio la información referente a los requerimientos, actividades y funciones del cargo de los guardias de seguridad.

Así también en la sistematización de la experiencia, se estableció el grupo focal, en donde se contó con la participación de 12 colaboradores; en el primer grupo conformado por seis guardias de seguridad y en el grupo dos

conformado por jefe, coordinador, supervisores y radioperadores. Es importante recalcar que la asistente de recursos humanos también fue un recurso significativo; ya que, colaboró con las anotaciones en torno a todo lo que sucedió en el desarrollo del grupo focal.

#### **8.2.5.2. Materiales**

Sala de juntas, plumas, hojas, impresora, refrigerios, formato del levantamiento de información, formato del manual de funciones, libro de test psicológicos.

#### **8.2.5.3. Financieros**

Se trabajó con implementos e insumos que la organización dotó

### **8.3. MOMENTOS DEL PROCESO METODOLÓGICO EN LA SISTEMATIZACIÓN**

#### **8.3.1. ETAPAS FASES Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES**

##### **a) Etapa De Planificación.**

##### **1.- Definir el eje de la sistematización**

##### **1.1 Determinar el enfoque a seguir**

Para el presente trabajo de investigación se decide utilizar el enfoque cualitativo; ya que, mediante la intervención directa del investigador, se obtiene una información más apropiada debido a que éste se involucra con el contexto y puede recopilar datos desde las fuentes.

##### **1.2 ¿Por qué se sistematiza esa experiencia?**

El motivo principal para sistematizar la experiencia práctica, es porque al ser parte de la organización tuvo la oportunidad de palpar de qué manera se ejecutaba el Proceso de Selección, además de evidenciar ciertos rasgos comportamentales que denotaban que dicho proceso no se ejecutaba de la

forma idónea y como consecuencia la satisfacción en los colaboradores no era la esperada.

### **1.3 Determinar el periodo de tiempo de intervención a tomar**

El período de tiempo de intervención fue de 7 meses, en donde se realizaron diversas actividades tales como: Diagnóstico de la situación inicial, determinación de la problemática (causas y efectos), desarrollo de un plan de intervención en donde constaban diversos objetivos tales como: Rediseño e implementación del manual de funciones, diseño e implementación de baterías psicométricas, diseño e implementación de una base de datos para postulantes y ex trabajadores y elaboración e implementación del manual de procedimientos para el proceso de reclutamientos y selección de personal.

### **1.4 Determinar los elementos del contexto**

Los elementos que se determinaron fueron del contexto interno: Proceso de Reclutamiento y selección, inexistencia de baterías psicométricas, manuales de funciones desactualizados, observación del comportamiento de los colaboradores del área operativa, satisfacción laboral.

### **1.5 Construir los Hitos de la Experiencia**

Entre los hechos que enmarcaron el proceso se encuentra que : al contratar personal sólo de forma referida, no tenían muchos candidatos con el cual realizar una elección más propicia, de manera que se contrataba para que exista alguien que ocupe el cargo de forma inmediata. En cuanto a mi experiencia se procedió a realizar la entrevista para determinar el diagnóstico de la situación inicial.

## **2. Identificar los Agentes Involucrados en la Experiencia**

### **2.1 Identificar los Agentes Claves**

Los agentes claves son: La Presidenta de la organización, del área de Recursos Humanos: la Coordinadora y la Asistente de recursos Humanos. Del área Operativa: el Jefe de Operaciones, Supervisores y guardias de seguridad

## **2.2 Identificar los Ejecutores del Programa**

Para la ejecución del Programa se decide trabajar conjuntamente con la Asistente de Presidencia cuya función radica en organizar las fechas para las actividades y convocar al equipo de trabajo, la coordinadora de Recursos Humanos y la Asistente de Recursos humanos; además de contar con la aprobación de la Presidenta de la Compañía.

## **2.3 Identificar las personas encargadas de la sistematización**

La persona responsable de la sistematización es Celina Rebeca Cárdenas Alava.

## **3. Recopilar y Ordenar la Información y Documentación Disponible**

### **3.1 Determinar los elementos a tomar en cuenta en la recolección de datos**

Se utilizaron los siguientes elementos: Manuales de Funciones existentes, página web de la compañía, políticas y el organigrama de la compañía.

### **3.2 Revisión de archivos ¿para qué se revisaron los archivos?**

La razón por la que se revisaron los archivos es para tener un referente que nos sirvió como información crucial para el posterior desarrollo de los instrumentos. A continuación de la revisión se procedió a reestructurar el proceso de selección. Iniciando con entrevistas para determinar las funciones, competencias, tareas y funciones que se requiere para cada cargo.

### **3.3 Determinar la Fecha de entrega de material revisado**

Se revisaron los manuales de funciones y se procede a realizar la modificación para posteriormente ser entregados el 21 de septiembre del 2016.

## **4. Programar la aplicación de entrevistas a los representantes de los agentes involucrados**

#### **4.1 Determinar la muestra a quiénes se aplicará la entrevista**

Se hicieron entrevistas iniciales tanto a la Asistente de Presidencia como a la Coordinadora de Recursos Humanos para realizar un diagnóstico de la situación inicial. Posterior a eso para poder actualizar los manuales de funciones se realizó entrevistas a cada uno de los cargos y de igual manera para la elaboración del manual de procedimientos del proceso de selección se realizaron entrevistas a las personas que intervienen en dicho proceso.

#### **4.2 Elaborar los instrumentos**

Como investigadora elaboré el cuestionario de entrevistas (**anexo1**), manual de funciones (**anexo2**), test psicológicos (**anexo3**) y el manual de procedimientos del proceso de selección de personal (**anexo 4**).

#### **4.3 Determinar los temas a ser recogidos**

Se determinaron los siguientes temas para la recolección de información para los manuales de funciones: Formación, experiencia del cargo, conocimientos, responsabilidades, actividades del cargo, competencias y actitudes que se requieren para el cargo, relaciones de supervisión. Para el manual de procedimientos se determinaron dos temas centrales: Modalidad de intervención en el proceso y la modalidad de ejecución.

#### **4.4 Determinar el equipo a cargo de las entrevistas**

La persona encargada de las entrevistas es Celina Cárdenas Alava

#### **4.5 Coordinar la fecha de aplicación de las entrevistas**

Para el manual de funciones se inició con la etapa de levantamiento de información a través de la entrevista desde el 6 de junio hasta el 14 de septiembre; mientras que para la obtención de información para el manual de procedimientos se lo realizó desde el 16 hasta el 30 de noviembre.

#### **4.6 Determinar la fecha de entrega de los datos recopilados**

Referente al manual de funciones se entrega el 21 de septiembre del 2016; mientras que el manual de procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección se lo entrega el 06 de enero del 2017.

#### **5. Programar la aplicación de Grupos Focales a los representantes de agentes involucrados**

##### **5.1 Determinar la muestra a quiénes se aplicará el grupo focal**

Se decide trabajar con el Jefe de Operaciones, Coordinador de Seguridad Física, Supervisores, y guardias de seguridad

##### **5.2 Elaborar los Instrumentos**

Cuestionario para el grupo focal basado en el Modelo EFQM, Informe de los grupos focales.

##### **5.3 Determinar los temas a ser recogidos**

Se determinaron los siguientes temas para la aplicación de los grupos focales: comportamientos organizacional, individual, grupal, prácticas cotidianas en las relaciones sociales organizacionales y satisfacción laboral.

##### **5.4 Determinar el equipo a cargo de los grupos focales**

La persona encargada de efectuar los grupos focales es Celina Rebeca Cárdenas Alava

##### **5.5 Coordinar la fecha de aplicación de los grupos focales**

Los grupos focales fueron ejecutados el 27 de enero del 2017

##### **5.6 Determinar la fecha de entrega de los datos recopilados**

El 6 de febrero del 2017

#### **b) ETAPA DE ANÁLISIS (etapas y fases)**

#### **6. Ordenar y analizar la información recabada en las entrevistas**

## **6.1 Determinar la secuencia a utilizar para integrar los datos**

En la entrevista de situación inicial se procedió a seleccionar los datos de mayor relevancia tales como: número de empleados, años que tiene la organización, las áreas y procesos existentes, situaciones que demanden mayor atención, ejecución de los procesos. Posterior a eso se realizó una lluvia de ideas con la información obtenida para poder elaborar el árbol del problema, árbol de objetivos y la matriz del marco lógico.

Referente a los manuales de funciones, la información recogida a través del cuestionario fue organizada (se separó las funciones de actividades, se redactó el objetivo de cada cargo, en base al organigrama se determinó el grado de supervisión; además de señalar el tiempo de experiencia, título que se requiere y los conocimientos bases para desempeñar el cargo).

## **6.2 Analizar los datos utilizando el análisis de contenido (determinación de las unidades de las unidades de análisis, categorización, codificación)**

Para el análisis de las entrevistas de situación inicial me basé en las situaciones que denotaban mayor problemática posterior a eso se determinaron las causas y efectos de cada uno.

## **6.3 Retroalimentar con los datos hallados, a cada agente participante de la sistematización, para el aporte posible de cada uno**

Se presentó el árbol de problemas a la Asistente de Presidencia para poder obtener su aprobación para tratar la problemática determinada. En cuanto a los manuales de funciones se le envió una copia a cada cargo para que se revise si lo establecido en cada perfil era lo indicado.

## **6.4 Determinar la fecha de entrega de los resultados**

En cuanto al diagnóstico de la situación inicial esto se lo entregó el 26 de mayo del 2016

Referente al manual de funciones las copias de cada perfil fue enviado el 16 de septiembre del 2016.

## **7. Grupo Focal**

### **7.1 Ejecución Grupo Focal**

#### **7.1.1 Determinar la fecha del Grupo Focal**

Los grupos focales fueron realizados el 27 de enero del 2017

#### **7.1.2 Programar las actividades previas del taller**

Antes de aplicar el grupo focal se determinó una bitácora el mismo que sirvió de guía para recolectar la información de manera precisa, posterior a eso se coordinó con la Asistente de Presidencia para establecer la fecha de ejecución del grupo, además de establecer quiénes formarían parte de los grupos focales y de preparar el salón en donde se desarrollaron los grupos focales.

#### **7.1.3 Identificar los puntos sobre los cuales se enfatizará la reunión sobre acuerdos y desacuerdos y promover un consenso**

Ejecución de procesos, comportamientos de los compañeros y jefes, incidencias o relación entre los procesos organizacionales y el comportamiento organizacional, grupal e individual; formas de incentivar la satisfacción e identificar se encuentran con la organización

## **7.2 Taller Grupal**

### **7.2.1 Organizar una sesión programática**

La sesión para la socialización de los resultados obtenidos se realizó el 2 de febrero del 2017.

### **7.2.2 Determinar las lecciones aprendidas y los acuerdos o desacuerdos sobre los hitos del programa**

Los miembros de una organización siempre reflejarán su grado de satisfacción e insatisfacción, en este caso, es evidente que la estructura organizacional: normas y políticas están influyendo notoriamente en el comportamiento de los colaboradores, teniendo como resultados colaboradores temerosos a compartir sus ideas y perspectivas sobre la compañía.

## **c) ETAPA INFORMATIVA: Etapas y fases**

### **8. Redactar el Informe de sistematización**

#### **8.1 Determinar la estructura del informe**

Como parte de la estructura del informe, éste constará de los siguientes componentes: Fecha, Objetivos del grupo focal, metodología, muestra y resultados.

#### **8.2 Determinar las fechas de organización y revisión del informe**

El 6 de febrero se procedió a revisar el informe

### **9. Determinar la estrategia de comunicación**

#### **9.1 Determinar las fechas para realizar la diseminación**

Entre el 7 de febrero al 15 de febrero se procedió a realizar la socialización de los resultados

#### **9.2 Organizar la secuencia de actividades a seguir en la última fase**

Socializar las estrategias con talento humano, luego con gerencias, luego con jefes de áreas, y al final con los guardias

#### **9.3 Formular las recomendaciones del trabajo a partir de las lecciones aprendidas.**

Se sugiere a la compañía que se revise y actualice el manual de funciones, que se apliquen las baterías psicométricas (Test psicológicos), que se desarrolle el proceso de reclutamiento y selección así como se encuentra establecido en el manual de procedimientos; además de rediseñar su normas y políticas organizacionales.

## **8.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

A los veintisiete días del mes de enero del presente año, se decide desarrollar el grupo focal en la empresa Segonza Cía. Ltda. ; siendo su objetivo principal conocer qué tan satisfechos se encuentren sus colaboradores. Esto se dará través de las percepciones, ideas, actitudes y comportamientos que manifiesten los participantes a lo largo del desarrollo de la práctica grupal. Es importante señalar que se utilizó una guía de tópicos (**anexo 5**) que previamente fue elaborada con el fin de tener mejores lineamientos garantizando que el diálogo se centre en la temática central del presente trabajo.

### **8.4.1. Reporte de la actitud y comportamiento de los participantes hacia el moderador y la sesión en sí (Grupo 1: guardias de seguridad)**

En cuanto al desarrollo del grupo focal, es importante recalcar que las actitudes que se manifestaron por parte de los participantes del primer grupo, desde la apertura fue poco colaborativa y algo conflictiva, debido a que, se convocaron a 10 colaboradores cuyo cargo es el de guardias de seguridad; sin embargo, sólo se presentaron ocho, de los cuales dos se negaron rotundamente a participar por las razones de que salían de su turnos y requerían descanso.

Así también, los seis convocados restantes, presentaron condiciones para su permanencia y participación en el desarrollo del grupo focal, entre las que se destacan “que no se los filme de ninguna forma” “no se los fotografíe” y que no se les grabe en audio”, estas condiciones se reforzaban por una razón específica y era la actitud de temor a ser multados e incluso removidos de sus cargos por decir algo que comprometa o pueda atentar en contra de la organización.

Era evidente que los seis colaboradores se mostraban firmes en sus peticiones y que si no se accedía a ellas, no iban a participar; de manera que, se llegó a un consenso en el cual se les pidió que aceptaran que la asistente de recursos humanos pueda estar presente con el único fin de redactar y

tomar nota a todo lo que se manifieste en el desarrollo del grupo para posterior a eso transcribirlo y utilizarlo como el registro de los grupos focales **(anexo 6)**.

Una vez que se logró establecer un consenso, se procedió a dar inicio a las 10:30 am, teniendo una duración de 40 minutos, sin embargo a pesar de que se tomaron las medidas que requirieron los colaboradores y de que se dio una pequeña introducción para lograr establecer un ambiente más armónico, esto fue muy difícil, debido a que aún los participantes estaban muy tensos y preocupados por lo que fuera a suceder con el hecho de intervenir en esta práctica.

En general, el ambiente que se mantuvo en el primer grupo, integrado por los guardias de seguridad a lo largo del desarrollo fue intranquilo, un ambiente tenso; en el cual fue imposible crear una interacción entre todos los participantes; ya que, desde que se inició con el planteamiento de las preguntas ningún participante estaba predispuesto a responder. Se optó por nombrar a cada uno para que pueda hacer su intervención; además de que, reflejaron una actitud temerosa, de preocupación acompañada con ciertas manifestaciones inconscientes (movimiento constante de piernas, traqueo de dedos, mirada fija al suelo o al techo, tartamudeo y respuestas entre cortadas y en voz baja).

El motivo de esta actitud y comportamiento por parte de los participantes se genera por el temor a recibir un llamado de atención, multa e incluso ser despedidos, esto se confirmó desde el inicio (condiciones para no ser grabados, filmados o fotografiados), además de que en tres de las preguntas que se formularon, pudieron manifestar su malestar sobre las multas.

A lo largo del desarrollo del grupo focal, sólo tres personas de manera variable (según las preguntas) demostraron predisposición al exponer sus ideas, esto fue ya a partir de la sexta pregunta; sin embargo la interacción entre ellos no se manifestó y esto se generó, debido a que, sólo se limitaban a responder la pregunta y cuando se intentaba crear un diálogo se mantenían en silencio o sólo ofrecían una respuesta cerrada.

#### **8.4.2. Análisis de las respuestas, en torno a la formulación de las preguntas pertenecientes a la guía de tópicos (anexo 5)**

##### **Pregunta #1**

**¿El comportamiento de una persona puede ser igual que al de otra? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?**

Los participantes consideran que ningún comportamiento es igual al de otra persona; ya que, manifestaron respuestas que sustentan varias de las características del nivel individual tales como: la personalidad, los valores; así también recalcaron que el comportamiento se ajusta según las condiciones ambientales (en este caso nivel organizacional).

##### **Pregunta #2**

**En el ámbito laboral ¿Qué factores cree usted que puedan incidir en el comportamiento?**

En torno a esta pregunta los colaboradores señalan que en el ámbito organizacional, los factores más trascendentales que pueden incidir en el comportamiento son aquellos que devienen de la estructura (normas y políticas), ya que, manifestaron cierta inconformidad por diversas sanciones producto del incumplimiento de alguna norma. Así también, dan importancia al tipo de relación que se mantenga entre jefes y subordinados (cadena de mando-relación)

##### **Pregunta #3**

**¿De qué manera se dan las condiciones laborales en la organización?, ¿se desarrollan de manera favorable?, ¿sí?, ¿no? ¿Por qué?**

Para esta pregunta los colaboradores manifiestan que las condiciones laborales de la organización se dan de manera uniforme; ya que, se preocupan por el bienestar (salud), integridad física, a través de un lugar de trabajo cómodo, aunque señalaron una situación en donde por la actual temporada de invierno en ciertos sitios de trabajo existe una inconformidad (mosquitos) la cual fue atendida.

#### **Pregunta #4**

**En la organización ¿qué tipo de planes se han establecido que resulten útiles para el desarrollo de sus funciones y que sobre todo suplen las peticiones acordes a sus necesidades?**

Los colaboradores de la compañía manifestaron que en la organización sí se establecen continuamente capacitaciones; las mismas que apuntan no sólo hacia algo específico del puesto, sino también en temas de cultura general, logrando suplir sus necesidades y peticiones.

#### **Pregunta #5**

**¿De qué manera las actividades y funciones asignadas en su cargo son acorde al grado de capacidad que ustedes poseen?**

A pesar de que el cargo de guardia de seguridad es complicado y demande de varios requerimientos en cuanto a capacidades físicas (características individuales), los colaboradores señalaron que sí poseen lo que el cargo requiere; aunque manifestaron que se debe poseer una característica en particular “adaptabilidad”.

#### **Pregunta #6**

**Para poder desempeñar sus funciones ¿cuáles son las características principales que usted cree que debe poseer y de qué manera se ponen de manifiesto?**

Las características que consideran los colaboradores como primordiales para el desempeño de las funciones son netamente de carácter individual tales como: condiciones físicas entre las que resalta la edad; habilidades y competencias como la adaptación, la resistencia a estar de pie por varias horas y la resistencia a permanecer despierto

#### **Pregunta #7**

**¿De qué manera en la Organización se valora a las personas en función de la calidad en el cumplimiento de sus responsabilidades?**

La mayoría de los colaboradores consideran que la manera en que la organización valora la calidad y el cumplimiento del trabajo realizado por los colaboradores es a través del buen trato y manifestaciones de agradecimiento con frases como: felicitaciones, lo hiciste bien, muy bien, entre otras. Mientras que por otro lado, ciertos participantes también consideran que se deben dar otro tipo de reconocimientos (monetarios).

#### **Pregunta #8**

**Caracterice un poco las inducciones que recibió por parte de la organización al inicio de la selección, además indíqueme si estas cubren todo lo que se necesita conocer sobre la organización y el cargo**

Los colaboradores señalaron diversas características que denotaban cierta irregularidad en el proceso de inducción establecido por la organización tales como: poco tiempo, intervención muy breve por parte de los jefes de cada departamento y falta de mayor detalle en lo que se les indicaba.

#### **Pregunta #9**

**Detálleme si ¿recibe una información suficiente y adecuada sobre los objetivos, proyectos, actuaciones de la compañía que pueden afectarlo?**

Los colaboradores manifestaron que no reciben información suficiente y adecuada sobre diferentes actividades o proyectos que puedan afectarlos. Así también, recalcaron que en las ocasiones que se enteraban de algo era por otros compañeros.

#### **Pregunta #10**

**Caracterice e indique si ¿Posee usted conocimiento sobre la estructura de la Organización, las Unidades existentes y las actividades que se desarrollan?**

En cuanto al conocimiento que poseen los colaboradores sobre la estructura organizacional, ellos manifestaron que el día de la inducción sólo se les indicaba de manera breve que funciones realizaban las personas que

intervinieron en ese proceso (inducción) y que de ahí no poseen mayor información.

### **Pregunta #11**

**¿De qué manera la organización fomenta el trabajo en equipo y la interrelación entre compañeros existente tanto en su Unidad con las de otras áreas o departamentos?**

Para esta pregunta los colaboradores manifestaron que la organización no establece ningún tipo de actividad que fomente o incentive a trabajar en equipo.

### **Pregunta #12**

**¿Qué características de personalidad usted considera como primordiales para poder trabajar en equipo?**

Aunque al principio los colaboradores señalaron que el cargo que ellos ejercían no requería de trabajar en equipo debido a que desarrollan sus actividades solos; se llegó a un consenso y se pudo evidenciar con ejemplos propios de su experiencias que el trabajo que ellos realizan sí se trabaja en equipo. Así también, emitieron características de personalidad que contribuyen al trabajo en equipo tales como: la actitud, comunicación, y valores.

### **Pregunta #13**

**¿Cuáles son aquellas características que una organización debe considerar para que sus colaboradores se sientan a gusto y satisfechos al ser parte de ella?**

Para los colaboradores las características primordiales que deben considerar las organizaciones para lograr que sus miembros logren estar satisfechos son: escuchar y atender las peticiones, tener el sueldo a tiempo y todos los beneficios, no establecer multas estrictas, el bienestar de los trabajadores, las capacidades que poseen para hacer algo, un trato justo y además de brindarle una oportunidad de surgir.

## **Reporte de la actitud y comportamiento de los participantes hacia el moderador y la sesión en sí (Grupo 2: Jefe de operaciones, Coordinador de seguridad, supervisores y Radioperadores)**

En cuanto al desarrollo del segundo grupo focal, es importante recalcar que las actitudes que se manifestaron por parte de los participantes, a diferencia del primero demostraron mayor predisposición para su participación. En este caso sólo se convocó a los seis participantes porque los demás cargos en cuanto a supervisores y Radioperadores tenían que permanecer en sus jornadas laborales.

La sesión se inició a la 13:30 pm y tuvo una duración de 40 minutos, en la cual también se realiza una intervención por parte de la Asistente de Presidencia Ing. Cynthia Escobar quien señala que la práctica del grupo focal sólo tiene fines académicos, posterior a eso se retira de la oficina y se procede a dar una breve introducción sobre el grupo focal.

En general el ambiente que se mantuvo en el desarrollo del grupo fue tranquilo, ameno en donde la interacción entre todos los participantes permaneció desde el inicio hasta el fin de la práctica y no hubo mayor necesidad de intervenir para que ellos puedan emitir sus respuestas. Así también esta interacción pudo dar paso a diversos criterios, acompañados e incluso en ocasiones de bromas, las cuales reflejaban la confianza que se mantenía entre todos los miembros del grupo.

Referente a las actitudes y comportamiento que se pudieron evidenciar fueron: espontaneidad, claridad, seguridad, la mirada de los participantes variaban entre el moderador y los miembros del grupo, logrando que exista una mayor conexión entre todos los participantes.

Caracterización de las respuestas, en torno a la formulación de las preguntas pertenecientes a la guía de tópico (anexo5)

### **Pregunta #1**

**¿El comportamiento de una persona puede ser igual que al de otra? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?**

Para el presente grupo, los participantes señalaron que no existe un mismo comportamiento entre una persona y otra. Esto se da porque manifiestan que cada ser humano está alineado y actúan según su educación, actitudes, manera de pensar y percibir las cosas.

### **Pregunta #2**

**En el ámbito laboral ¿Qué factores cree usted que puedan incidir en el comportamiento?**

Para los colaboradores, los factores que pueden incidir en el comportamiento de los trabajadores son las políticas y las normas que se mantienen en la compañía, el tipo de valores o actitudes que pide una organización; al igual que el tipo de normas.

### **Pregunta #3**

**¿De qué manera se dan las condiciones laborales en la organización, se desarrollan de manera favorable?, ¿sí?, ¿no? ¿Por qué?**

Así también, señalaron que las condiciones laborales se desarrollan de manera favorable porque además de contar con una buena infraestructura, aquí se les hace su respectivo control de salud, se les brinda ciertos beneficios, se les brinda una gran atención a todas esas necesidades que tienen los trabajadores en cuanto a salud, se salvaguarda la integridad física de los guardias; ya que, ellos cuentan con un buen equipo, desde el uniforme, botas, chaleco de seguridad.

### **Pregunta #4**

**En la organización ¿qué tipo de planes se han establecido que resulten útiles para el desarrollo de sus funciones y que sobre todo suplen las peticiones acordes a sus necesidades?**

Los colaboradores manifestaron que la compañía siempre está en constante formación, pues se han dado y se siguen dando diversas capacitaciones para todos los trabajadores, sin importar de qué cargo sea, siempre se los capacita en diversos temas; ya que, se le da bastante importancia en que un colaborador tiene que prepararse y no sólo en cuanto al cargo que desempeñe sino en diversos temas que son necesarios para su desarrollo.

#### **Pregunta #5**

**¿De qué manera las actividades y funciones asignadas en su cargo son acorde al grado de capacidad que ustedes poseen?**

Para esta pregunta, los colaboradores manifestaron que las actividades están acorde a lo que saben; ya que, a través del aprendizaje continuo que han tenido a lo largo de su vida más las capacitaciones que se les brinda en la organización, estas se ajustan a lo que demande el cargo.

#### **Pregunta #6**

**Para poder desempeñar sus funciones ¿cuáles son las características principales que usted cree que debe poseer y de qué manera se ponen de manifiesto?**

Según las respuestas emitida por lo colaboradores, ellos consideran que las características principales para cada cargo van a diferir, porque realizan diversas actividades y por ende demanda de otros requerimientos. Es así que las que se destacaron fueron: el poder trabajar en equipo, saber guiar, saber comunicarme, saber escuchar para poder trabajar en equipo, capacidad de análisis, capacidad de observación y discernimiento.

#### **Pregunta #7**

**¿De qué manera en la Organización se valora a las personas en función de la calidad en el cumplimiento de sus responsabilidades?**

Los colaboradores consideran que, a pesar de que no hay una retribución física o monetaria, sí existe el agrado de recibir una felicitación por el

desempeño de sus actividades; además de que resaltan que a través de las capacitaciones también se les otorga un valor a sus funciones.

#### **Pregunta #8**

**Caracterice un poco las inducciones que recibió por parte de la organización al inicio de la selección, además indíqueme si estas cubren todo lo que se necesita conocer sobre la organización y el cargo**

Los colaboradores consideran que las inducciones que se ofrecen en la organización sí cubren lo necesario y sobre todo que al ser ellos parte de este proceso, manifiestan que se les da a conocer lo necesario para el desarrollo de sus funciones.

#### **Pregunta #9**

**Detálleme si ¿recibe una información suficiente y adecuada sobre los objetivos, proyectos, actuaciones de la compañía que pueden afectarlo?**

Los colaboradores manifiestan que sí reciben una información suficiente, adecuada y oportuna; ya que, sus cargos están caracterizados por ser el centro de recepción de cualquier noticia o cambio que se haga, por ende cuando es necesario comunican a las demás áreas.

#### **Pregunta #10**

**Caracterice e indique si ¿Posee usted conocimiento sobre la estructura de la Organización, las Unidades existentes y las actividades que se desarrollan?**

Los colaboradores señalaron que por el cargo que desempeñan deben poseer conocimiento de cada una de las áreas que existen en la compañía. Deben conocer cada una de las áreas, departamentos, cargos y funciones que se realizan para poder desempeñarme correctamente.

### **Pregunta #11**

**¿De qué manera la organización fomenta el trabajo en equipo y la interrelación entre compañeros existente tanto en su Unidad con las de otras áreas o departamentos?**

Los colaboradores manifiestan que para alguna actividad pautada por la organización fuera del esquema de trabajo no hay, pero si es para desarrollar alguna tarea sí porque requieren comunicarse con otras áreas para el desempeño de sus funciones.

### **Pregunta #12**

**¿Qué características de personalidad usted considera como primordiales para poder trabajar en equipo?**

Las características de personalidad que consideran los colaboradores como primordiales para trabajar en equipo son: el poder ser amable y saber dar órdenes, ser sociable sin ser confianzudo, ser un jefe sin ser autoritario, aprender a delegar, hay que ser conservador y seguro.

### **Pregunta #13**

**¿Cuáles son aquellas características que una organización debe considerar para que sus colaboradores se sientan a gusto y satisfechos al ser parte de ella?**

Los colaboradores consideran que una organización debe estar al tanto de cada uno de los requerimientos que hagan los trabajadores siempre y cuando estén a su alcance. Deben considerar que ellos se sientan bien con lo que hacen en la empresa, deben pagarle a tiempo los sueldos y además de velar por el bienestar de sus colaboradores. Así también salvaguardar al colaborador: salud, no excederse con las actividades o tareas de trabajo, deben invertir en el empleado a través de capacitaciones para que su desempeño sea mejor.

### **8.4.3. INFORME GENERAL**

#### **Interpretación de los análisis obtenidos del grupo 1 y el grupo 2**

Podemos concluir que el grupo uno al estar conformado por guardias de seguridad demuestra un mayor grado de inhibición para poder manifestar libremente sus pensamientos o perspectivas. Esto se genera porque al existir en la organización una estructura de carácter centralizado cuyo enfoque en cuanto a la toma de decisiones se concentra en la parte superior, siendo pocos los colaboradores responsables de la toma de decisiones y del establecimiento de normas y políticas.

Para lo cual, los colaboradores (guardias de seguridad) ajustan su comportamiento para no ir en contra de alguna norma y no recibir algún tipo de sanción o amonestación por incumplirla; ya que, existe un mayor control sobre el desarrollo del trabajo y todo lo que a él se refiera, ocasionando que disminuya la motivación debido a la poca participación en las decisiones por los niveles inferiores.

El comportamiento generado en el primer grupo difiere enormemente con la conducta de los participantes del segundo grupo; ya que, al estar conformados por personas que ejercen un mayor cargo (Jefe, Coordinador, Supervisores y Radioperadores), tienen mayor libertad para expresar sus perspectivas; sin embargo, con sus respuestas manifestaron mayor conformidad y agrado con la organización en general.

De manera que, la diferencia crucial entre ambos grupos no sólo radica desde su comportamiento; sino, también en sus respuestas, debido a que, a pesar de que los guardias de seguridad reflejaban mayor temor, inconscientemente emitieran respuestas que evidenciaban su inconformidad ante algunas situaciones tales como: multas, procedimiento de inducción, desconocimiento de la estructura, de los objetivos o cambios que se hagan en la organización y que de alguna u otra forma va afectarlos.

## 9. CONCLUSIONES FINALES

Luego de la investigación realizada se obtienen las siguientes conclusiones:

- A través de la información obtenida en la observación directa y las entrevistas a profundidad, se pudo caracterizar que el proceso de selección de personal a pesar de no ejecutarse de una forma idónea; ya que, no se utilizan las herramientas adecuadas (manual de funciones desactualizado, inexistencia de baterías psicométricas e inexistencia del manual de procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección), ha logrado captar individuos acordes a ciertos requerimientos del cargo (responsabilidades y funciones). En cuanto a la influencia que posee dicho procedimiento en el comportamiento de los colaboradores del Departamento de Operaciones de Segonza Cía. Ltda., a través del empleo del grupo focal y mediante la utilización de la guía de tópicos (**anexo 5**), se pudo determinar que este se orienta desde dos aspectos. El primero que en el proceso no se estipulaban ni valoraban requerimientos en donde el individuo pueda ser evaluado referente a la organización en general y esto se expresa con el segundo aspecto que es el desconocimiento que poseen los colaboradores sobre la estructura organizacional (la misión, visión, políticas y valores), al no implementarse una inducción de forma adecuada generando un comportamiento no acorde a las expectativas de la organización.
- Los principales factores que influyen en la satisfacción de los colaboradores del Departamento de Operaciones de la empresa Segonza Cía. Ltda., pudieron ser determinados después del análisis de la información obtenida a través del grupo focal, en el cual se puede indicar que radica desde los tres niveles del campo comportamental; el nivel individual en donde los colaboradores con sus características propias de su carácter individual (aptitudes cognitivas aptitudes físicas,

personalidad) no logran establecer el nivel de cohesión entre grupos (nivel grupal); pues difieren en sus objetivos; al igual que desde el nivel organizacional, estos no están de acuerdo con el tipo de sanciones (políticas) que se aplican al ir en contra de alguna norma; por ende el principal factor que influye en la satisfacción de los colaboradores pertenece al nivel organizacional y es la estructura.

- Se puede determinar con la información obtenida del grupo focal que la influencia del proceso de selección en la satisfacción de los colaboradores del Departamento de Operaciones de la empresa Segonza Cía. Ltda. A pesar de no establecerse de manera directa, sí existe un elemento en concreto que va de manera contigua a la selección y esta se trata de la inducción, la cual incide con mayor influencia en los colaboradores; ya que, van a recibir una información de todos los aspectos que la organización demande, al igual que se les da a conocer lo que ellos recibirán por el cumplimiento de las diversas exigencias establecidas por la organización, generando una expectativa. Dicha expectativa se sustenta con la teoría establecida por Víctor Vroom, en donde el individuo crea y mantiene una perspectiva de lo que él podrá lograr obtener (visión futura) por su comportamiento y esfuerzos desarrollados, lo que hará que el sujeto pueda variar sus acciones si no se cumple con lo que él espera recibir.
- En cuanto a las estrategias que se proponen para influir en la satisfacción laboral a través del rediseño del proceso de selección de personal se establecen 8 etapas, iniciando desde el análisis del perfil del cargo, determinar fuentes confiables de reclutamiento, evaluación de hojas de vida de los candidatos, evaluación de los candidatos con el perfil deseado, selección de finalistas, comunicación a las personas seleccionadas, inducción a los nuevos colaboradores y finalmente establecer una evaluación y seguimiento . es importante recalcar que se establecieron diversas acciones a seguir para dichas etapas, las mismas que constan con indicadores de resultados, recursos, tiempo de duración y personas responsables de su ejecución.**(Ver anexo # 7)**.

## 10. RECOMENDACIONES

Se sugiere que al entregar todos los instrumentos elaborados para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal tales como: manual de funciones, baterías psicométricas (Test Psicológicos) y manual de procedimientos, estos sean utilizados de manera uniforme; ya que, no hay que permitir que se omitan las fases del proceso, pues sólo si se desarrolla de la manera establecida se lograrán captar y seleccionar a personas con características claves e idóneas que contribuirán al éxito organizacional.

Por otro lado, es importante que las personas que intervengan en el proceso, se encuentren capacitadas no sólo para la implementación del test sino en todo lo relacionado al proceso; pues así se le añadirá un valor extra a la eficacia y eficiencia que obtenga el desarrollo del proceso.

Así también, se sugiere a la persona encargada de la actualización del manual de funciones, que haga una revisión periódica entre las actividades que se encuentran formalizadas en el instrumento con las actividades que se desarrollan en los cargos con el objetivo de ingresar alguna actividad o función que se haya añadido en el transcurso del tiempo; así también en el caso de que se añada un nuevo cargo.

Finalmente en cuanto al desconocimiento que poseen los colaboradores sobre la estructura organizacional, se recomienda un proceso de inducción en donde se detalle todos aquellos temas de valor trascendental y en que se involucre al colaborador ya sea de forma directa e indirecta, con el objetivo de lograr una mejor identificación entre colaborador-organización.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional- Un enfoque aplicado*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Anzieu, D. (1971). *La Dinámica de los Grupos Pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz S.A.
- Bleger, J. (2007). *Psicología de la Conducta*. Buenos Aires: Paidós SAICF.
- Cantón Mayo, I. y Téllez Martínez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Lasallista de Investigación*, 215(215), 214-226. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69545978019>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Cid, Y. (2013). *Teorías de la motivación laboral y constructos psicológicos relacionados*. Recuperado de <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4264/motivacion%20laboral.pdf?sequence=1>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning .
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones Humanas- Comportamiento humano en el trabajo*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Fernández Fernández, J M; Puente Ferreras, A. (2009). La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: un análisis comparativo. *Reis. Revista*

*Española de Investigaciones Sociológicas*, 33-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99715163002>

Ferrando Sánchez, M. y Granero Castro, J. (2005). *Calidad Total Modelo EFQM de Excelencia*. España: Fundación Confemetal.

Hernández Sampieri, R. ; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Iglesias Armenteros, A. L. y Sánchez García, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 456(456), 455-457. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180039699016>

Lacan, J. (1987). *De la Psicosis Paranoica en sus relaciones con la Personalidad*. México: Siglo XXI Editores, s.a. de c.v.

López González, J. M. (2013). *El líder al interior d los grupos de trabajo, factor de desarrollo para el trabajo en equipo*. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12727/1/EL%20L%C3%84DDER%20AL%20INTERIOR%20DE%20LOS%20GRUPOS%20ODE%20TRABAJO%2c%20FACTOR%20DE%20DESARROLLO%20PARA%20EL%20TRABAJO%20EN%20EQUIPO.pdf>

López Más, J. (2014). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 29(29), 25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>

Majad Rondón, M. A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 149(149), 148-165. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008>

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid, España: Diaz de Santos, S.A.

Marulanda Valencia, F. A. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, 212(212), 206-238. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64631418008>

Muñoz, F. (2008). *Introducción a la Psicología de los Grupos. II Encuentro Provisional de Clubes de Lectura*. Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/cultura/opencms/export/download/bibhuelva/ponencia-psicologo-ii-encuentro-provincial-clubes-lectura.pdf>

Pérez, P. (2011). *Satisfacción Laboral - Una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación hacia un modelo integrador*. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC110592.pdf>

Puerta Cortés, D. y Carbonell, X. (2014). El modelo de los cinco grandes factores de personalidad y el uso problemático de Internet en jóvenes colombianos. *Adicciones Revista versión online*, 55(55). Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=289130504007](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=289130504007)

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Valencia, E. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu - American (Tesis inédita de maestría)*. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4088/1/T1471-Valencia-Influencia.pdf>

## 12. ANEXOS

### ANEXO 1. Cuestionario de entrevista para la obtención de información por puestos

	<b>SEGONZA CIA. LTDA.</b> ¡Excelencia en Seguridad!
Fecha:.....	Firma:.....
<b>ENTREVISTA PARA ESPECIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Recopilar información para elaborar el profeslograma y el análisis descriptivo y especificativo de cada puesto	
<b>PROPÓSITO</b>	
Esta entrevista es únicamente para analizar el puesto, no a la persona que lo ocupa. Está destinada para recolectar información para la elaboración del profeslograma de igual manera se procederá a realizar la descripción y especificación de cada puesto, conteniendo los rasgos esenciales de cada trabajo, en forma de tareas que desempeña y otros datos complementarios importantes.	
<b>ANÁLISIS DE PUESTO</b>	
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
¿Cuál es el nombre de la institución en la que labora?	
.....	
¿Cuál es puesto o la función que desempeña y la posición que ocupa dentro de la organización?	
.....	
.....	
.....	
En cuanto a la supervisión que a usted le realizan. Indíqueme el cargo de quién lo supervisa	
Cargo de quien lo supervisa	
.....	
¿Ejerce usted supervisión?	
si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿A quién supervisa usted en sus labores?

**Cargos supervisados**

(a) \_\_\_\_\_

(b) \_\_\_\_\_

(c) \_\_\_\_\_

(d) \_\_\_\_\_

¿Mantiene relaciones con otros tipos de cargo?

Si

No

Cargos con los que se relaciona (que no supervisa)

.....  
.....

¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

.....  
.....

¿En qué lugar desempeña usted sus funciones?

.....  
.....

Indíqueme **¿puedes con las actividades que usted realiza detallando ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? Y ¿Por qué lo hace?**

Frecuencias:	Periódicas:	Aquellas realizadas semanal o mensualmente
	Ocasionales:	Aquellas realizadas a intervalos irregulares y con frecuencia menor que una vez al mes.
	Actividad:	¿Qué hace?
	Descripción:	¿Cómo lo hace? Y ¿Por qué lo hace?

Activar  
Ir a Confi

Actividad: .....

Frecuencia

Diarla	Periódica		Ocasional	
	S	M	se	A

Descripción:.....

.....  
.....  
.....

Actividad: .....

Frecuencia

Diarla	Periódica		Ocasional	
	S	M	se	A

Descripción:.....

.....  
.....  
.....

Actividad: .....

Frecuencia

Diarla	Periódica		Ocasional	
	S	M	se	A

Descripción:.....

.....  
.....  
.....

Actividad: .....

Frecuencia

Diarla	Periódica		Ocasional	
	S	M	se	A

Descripción:.....

.....  
.....  
.....

Actividad: .....

Frecuencia

Diaria	Periódica		Ocasional	
	S	M	<del>str.</del>	A

Descripción:.....

.....  
.....  
.....  
.....

Actividad: .....

Frecuencia

Diaria	Periódica		Ocasional	
	S	M	<del>str.</del>	A

Descripción:.....

.....  
.....  
.....

## II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

.....  
.....  
.....

**¿Qué competencias y actitudes debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?**

A continuación se presenta una lista de **COMPETENCIAS**, por favor elegir las 5 más importantes y posteriormente detalle en qué actividad o función la pone en práctica.

J. Liderazgo	B. Iniciativa
C. Desarrollo y motivación de personal	D. Pensamiento estratégico
E. Capacidad de análisis y resolución de problemas	F. Toma de decisiones
G. Capacidad de observación y discernimiento	H. Trabajo en equipo y cooperación
I. Capacidad de negociación	J. Comunicación efectiva
K. Tolerancia a la presión	L. Disciplina personal
M. Autocontrol	N. Adaptación a cambios
O. Uso efectivo de la tecnología	P. Habilidades cuantitativas
Q. Conocimiento sobre la cadena de suministros o materiales utilizados en su puesto	R. Capacidad de organización
S. Confianza en sí mismo	T. Espíritu de empresa

Competencia: \_\_\_\_\_

Actividad \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Competencia: \_\_\_\_\_

Actividad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A continuación se presenta una lista de ACTITUDES, por favor elegir las 5 más importantes y posteriormente detallar en qué actividad o función la pone en práctica.

Proactivo	Respetuoso
Tolerante	Optimismo
Compromiso institucional	Atención al entorno
Integración	Disponibilidad
Responsable	Compromiso con el desarrollo sostenible del país y de su comunidad
Respeto a la dignidad de las personas y a sus deberes y derechos	Compromiso con el cuidado de su salud física
Cordialidad	Entusiasta

Actividad: \_\_\_\_\_

Actividad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

Actividad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

Actividad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Activar  
Ir a Confi

Actividad: \_\_\_\_\_

Actividad \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

Actividad \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

.....

.....

¿Qué equipos o maquinarias maneja como parte de sus actividades?

.....

.....

¿Qué tipo de idioma necesita dominar para desarrollar su trabajo?

.....

¿Qué tiempo de experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) se requiere para poder desarrollar sus funciones?

.....

.....

.....

#### RESPONSABILIDADES

¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?

Por maquinaria y equipo: (Nombre y características)

.....

.....

Por materiales: (Nombre, características).

.....

.....

.....

**Por custodia de valores y/o información confidencial:**

\_\_\_\_\_ Dinero, estampillas u otros valores hasta qué monto: \$ \_\_\_\_\_, -

\_\_\_\_\_ Cheques y/o letras de cambio hasta qué monto: \$ \_\_\_\_\_, -

\_\_\_\_\_ Registro contable.

\_\_\_\_\_ Archivos contables, documentos, correspondencia.

\_\_\_\_\_ Información confidencial ¿qué tipo?

.....  
.....  
.....

**Por seguridad de otros:**

El cargo implica tomar precauciones por la seguridad de otras personas.

Si

No

## Anexo 2. Formato del manual de funciones

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			2.OBJETIVO DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:		Presidencia	Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, garantizando la productividad, el desarrollo y sostenibilidad de la empresa, tomando las decisiones que se requieran, estableciendo una alineación estratégica, monitoreando permanentemente los indicadores de la operación y la calidad del servicio prestado, verificando el uso óptimo de los recursos y la aplicación de normas y políticas debidamente establecidos por la organización y por los diferentes organismos de control.		
ÁREA:		Administrativa			
3. RELACIÓN DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
PUESTO A QUIÉN SUPERVISA:	CONTADOR, RRHH, OPERACIONES	NIVEL DE INSTRUCCIÓN:	Tercer Nivel o Cuarto Nivel	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	Mínimo 3 años en cargos similares
PUESTO QUE LE SUPERVISA:	Directorio	TÍTULO REQUERIDO:		CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	Conocimientos en el manejo administrativo, comercial, financiero y legal, actualización en temas de SSO, Conocimientos en Excel, , Legislación Laboral, Conocimientos en ISO 9001:2008
6.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8.HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDAS	9.ACTITUDES REQUERIDAS
•Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dirigir /participar en el desarrollo de propuestas para proyectos/actividades que contribuyan a la misión de la organización y que apoyen sus prioridades estratégicas</li> <li>•Garantizar el financiamiento adecuado para las operaciones de la asociación, en colaboración con el Comité de Recaudación de Fondos</li> <li>•Dotar recursos en general (Monetarios y Personal)</li> <li>•Convocar y presidir las reuniones de la Junta Directiva reuniones y con el personal de la compañía con el fin de conocer las novedades y requerimientos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Habilidades de dirección.</li> <li>• Comunicación Efectiva</li> <li>•Conocimiento del puesto</li> <li>•Capacidad de análisis y resolución de problemas.</li> <li>•Trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proactivo</li> <li>•Responsable</li> <li>•Respetuoso</li> <li>•Tolerante</li> <li>•Optimista</li> </ul>
•Desarrollar reuniones de revisiones de planes de trabajos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Supervisar la gestión financiera de todos los proyectos financiados por financiadores externos, incluyendo garantizar que se cumplan con las responsabilidades de presentación de informes</li> <li>•Proponer a la Junta Directiva los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la empresa</li> <li>•Participar en el desarrollo de una visión, misión y plan estratégico en colaboración con la Junta Directiva y una vez adoptados, participar en la promoción e implementación del plan estratégico</li> <li>•Supervisar la implementación de las políticas, procedimientos y prácticas del recurso humano (personal, incluyendo el desarrollo de descripciones de trabajo y contratos para todo el personal;</li> <li>•Dirigir las labores de la coalición Empresarial</li> </ul>		POR MAQUINARIA Y EQUIPO:	Computadora
				POR MATERIALES O SUMINISTROS:	Hojas, plumas, Clips
•Mantener la disciplina, control y motivación del personal a su cargo.		• Cumplir con las normas internas de la empresa		POR CUSTODIA DE VALORES E INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	Información Confidencial
•Realizar otras responsabilidades inherentes a su cargo y aquellas que por iniciativa propia conllevan a una mejor eficiencia en su puesto de trabajo.		• Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo de su área.		POR SEGURIDAD DE OTROS:	Sí es responsable por la seguridad de otros
•Representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad		•Mantener contacto con actores clave con el fin de mantenerlos informados del trabajo de la organización e identificar áreas de potencial colaboración			

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			2.OBJETIVO DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:		Representante de la Dirección	Representar a la Dirección, coordinando y garantizando la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo con los requisitos de las normas ISO 9001:2008; con el fin de que exista una sinergia entre el Sistema de Calidad, los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y las debidas normas y reglamentos vigentes.		
ÁREA:		Administrativa			
3. RELACIÓN DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
PUESTO A QUIÉN SUPERVISA:	CONTADOR, ASISTENTE DE PRESIDENCIA, RRHH, OPERACIONES	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	Cuarto Nivel	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:	No aplica
PUESTO QUE LE SUPERVISA:	Directorio	TÍTULO REQUERIDO:		CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	Actualización en temas de SSO, Conocimientos en Excel, conocimientos en administración, Conocimientos en (ISO 9001:2008, ISO 14001, OHSAS 18001)
6.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8.HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDAS	9.ACTITUDES REQUERIDAS
•Asegurar el establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificar, evaluar e informar a la Junta Directiva las cuestiones legales tanto internas como externas que pueden afectar a la asociación y las acciones propuestas para abordar los temas de interés</li> <li>•Garantizar la elaboración de los términos legales de los diferentes documentos</li> <li>•Supervisar que los cambios o ajustes necesarios en los procesos sean implantados</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Efectiva.</li> <li>•Habilidades de dirección.</li> <li>•Conocimiento del puesto</li> <li>•Capacidad de análisis y resolución de problemas.</li> <li>•Trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tolerante</li> <li>•Respetuoso</li> <li>•Proactivo</li> <li>•Responsable</li> <li>•Optimista</li> </ul>
•Apoyar a la Dirección en la definición, difusión y mantenimiento de la política de la calidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Solicitar y proporcionar los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad, así como para la realización de las auditorías.</li> <li>•Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización</li> </ul>		10.RESPONSABILIDADES	
•Llevar a cabo las revisiones por parte de la dirección.		•Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.		POR MAQUINARIA Y EQUIPO:	Computadora
•Servir como enlace para las partes externas (organismos de certificación o autoridades en el caso de sistemas de gestión ambiental o de salud y seguridad en el trabajo).		•Planificar y llevar a cabo reuniones de trabajo referente a las auditorías internas de la Coordinación, para analizar los resultados de las mismas		POR MATERIALES O SUMINISTROS:	Plumas, hojas, clips
•Realizar otras RESPONSABILIDADES inherentes a su cargo, que le asigne el Jefe Inmediato y aquellas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa		•Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo del área.		POR CUSTODIA DE VALORES O INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	Sí posee información confidencial
•Cumplir con las normas internas de la empresa		entregar de manera oportuna		POR SEGURIDAD DE OTROS:	No es responsable por la seguridad de otros

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			2. OBJETIVO DEL PUESTO				
DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:		Asistente de Presidencia	Coordinar, asistir y supervisar las labores administrativas de la Presidencia y su relación con todas las dependencias de la compañía, velando por la confidencialidad, seguridad y por el cumplimiento de los objetivos planteados.				
ÁREA:		Administrativa					
3. RELACIÓN DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
PUESTO A QUIÉN SUPERVISA:	CONTADOR, RRRH, OPERACIONES	NIVEL DE INSTRUCCIÓN:	Tercer o Cuarto Nivel	TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:	Mínimo 3 años en cargos similares		
PUESTO QUE LE SUPERVISA:	Presidencia	TÍTULO REQUERIDO:	Ing. Comercial o Título en carreras afines	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	Actualización en temas de SSO, Conocimientos en Excel, Tributación, Legislación Laboral, redacción comercial, contabilidad		
6. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8. HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDAS			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir a la presidencia en elaboración de cartas, memos, y demás documentos que se requiera para el desenvolvimiento del negocio.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Redactar y Enviar correspondencia, documentación ya sea a personal interno y usuarios externos que tienen relación con la Gerencia.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Capacidad de análisis y resolución de problemas</li> <li>Comunicación Efectiva</li> <li>Iniciativa</li> <li>Capacidad de Planificación y Organización</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agendar los compromisos, juntas y proyectos de la Gerencia.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar un archivo de todas las actas y juntas de directivos de la empresa, en orden cronológico</li> </ul>		<b>10. RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar, analizar, emitir y distribuir la adquisición de bienes y servicios relacionados con las necesidades de cada sede de trabajo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener un archivo de las actas por entrega y recepción de los bienes y servicios de la empresa, inclusive de armas y radios de comunicación</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar, comprobar e interpretar el estado de la cuenta del banco y de los diversos portales como lo son IESS, SRI y el MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES pertenecientes a la organización</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar, verificar e interpretar el estado del SRI</li> <li>Revisar, verificar e interpretar el estado del Ministerio de Relaciones Laborales</li> <li>Revisar, verificar e interpretar el estado del IESS</li> </ul>				<b>POR MAQUINARIA Y EQUIPO:</b>	Computadora, Correo electrónico corporativo Outlook / Telefonía Móvil
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar y supervisar los trabajos designados a las diferentes áreas administrativas y operativas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar a cada departamento la documentación que se necesita para los permisos e informes a las distintas dependencias de acuerdo como indica la ley de Seguridad Privada</li> </ul>				<b>POR MATERIALES O SUMINISTROS:</b>	Grapadora, Perforadora, clips
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar, coordinar y comprobar los gastos por viáticos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar el pago de viáticos a guardias</li> </ul>				<b>POR CUSTODIA DE VALORES O INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b>	Dinero Cheques Correspondencia Información confidencial (Escrituras, Propiedades)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar y coordinar con el Departamento Médico todos los requerimientos concernientes a la implementación del Sistema OSHA</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar al médico ocupacional toda información o documentación concerniente a la implementación del Sistema OSHA.</li> <li>Coordinar y controlar conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos y el Departamento Médico que se cumplan con los requerimientos del Sistema OSHA.</li> </ul>				<b>POR SEGURIDAD DE OTROS:</b>	No es responsable por la seguridad de otros
<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar, supervisar y mantener el cumplimiento de todos los requerimientos concernientes a la implementación del sistema de Organización de Oficina (5 s)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una cultura de reciclaje</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar y Llevar el control de la agenda para citas o reuniones con los clientes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Agendar los compromisos, juntas, proyectos de la Gerencia y coordinar las reuniones con los clientes</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar otras responsabilidades inherentes a su cargo, tanto las asignadas por el Jefe Inmediato y aquellas que por iniciativa propia conlleven a una mejor eficiencia en su puesto de trabajo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar y distribuir los tickets de combustible</li> <li>Controlar y administrar el manejo de Caja chica</li> <li>Controlar, supervisar y verificar que el mantenimiento para los equipos de computación y aires acondicionado se realice de forma eficiente</li> <li>Atender las llamadas telefónicas, tomar nota de los recados cuando el personal de la Gerencia, administrativo u operativo esta de comisión o ausente y direccionarlos a la persona que corresponda.</li> </ul>					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar y entregar los uniformes en el área de bodega, efectuando el respectivo inventario</li> <li>Controlar, supervisar y mantener el cumplimiento de todos los requerimientos concernientes al sistema de calidad</li> <li>Verificar daños en mobiliario o activos de la empresa, e informar a Presidencia para el mantenimiento y reparación de los mismos</li> <li>Coordinar y verificar la adquisición de útiles de oficina, asegurándose de la mejor utilización de los mismos.</li> <li>Realizar cobranzas</li> <li>Emitir facturas mensuales</li> <li>Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo de su área.</li> </ul>					

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2.OBJETIVO DEL PUESTO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:		Coordinadora de Recursos Humanos	Gestionar, planificar, dirigir y administrar todas las actividades concernientes al área de Recursos Humanos a través de la coordinación y aplicación eficiente de las diferentes políticas y procedimientos de la empresa, colaborando con el desarrollo humano e intelectual a fin de mantener un ambiente laboral favorable orientado a la mejora continua y el bienestar tanto para el trabajador como para la compañía.		
ÁREA:		Administrativa			
3. RELACION DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
PUESTO A QUIÉN SUPERVISA:	Asistente de Recursos Humanos	NIVEL DE INSTRUCCIÓN:	Bachiller o cursando estudios de Tercer Nivel	TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:	Mínimo 3 años en cargos similares
PUESTO QUE LE SUPERVISA:	Directorio	TÍTULO REQUERIDO:	Bachiller Contable-Lcdo. En Administración-Lcdo.en Psicología Organizacional, y afines a la Administración de Recursos Humanos	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	Conocimientos de las Leyes Laborales y regulaciones legales- Conocimientos del Sistema de Salud y Seguridad Ocupacional, Administración de Personal, Relaciones Laborales y Paquete de Office
6.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8.HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDAS	9.ACTITUDES REQUERIDAS
•Realizar el aviso de Entradas y salidas del personal .		•Solicitar información al Coordinador de Seguridad Física respecto a ingresos y salidas del personal		•Tolerancia a la presión •Iniciativa •Trabajo en equipo •Comunicación efectiva •Capacidad de análisis y resolución de problemas	•Confianza en sí mismo •Tolerante •Responsable •Respetuoso •Disponibilidad
•Elaborar el Registro de novedades(multas y sanciones) con sus respectivos cálculos		•Solicitar información al Coordinador de Seguridad Física respecto a horas extras, multas, permisos, faltas, etc. del personal operativo para la elaboración del registro de novedades correspondiente, a fin de que no se quede ningún detalle pendiente. •Realizar el cuadro respectivo por multas y sanciones		10. RESPONSABILIDADES	
•Controlar y registrar los préstamos internos y del IESS		•Realizar los descuentos a empleados, referente a anticipos de sueldo, préstamos, multas, sanciones, permisos por enfermedad, licencias que otorga la ley, etc. Llevar un registro y control de los mismos •Generar los comprobantes de pago IESS por concepto de aportes patronales, ajustes, préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios y fondos de reserva, los mismos que serán entregados a contabilidad para su pago en el banco antes del día 15 de cada mes.			
•Elaborar el archivo con los valores de horas extras generadas por todos los empleados y cargar dicha información para que sea validada en la página web del IESS hasta el día 28 de cada mes (Proceso Batch).		•Elaborar y registrar las planillas y pagos al IESS •Revisar que los valores ingresados por horas extras del personal estén debidamente validados en la página web del IESS y luego proceder con la aprobación final hasta el día 30 de cada mes. •Ingresar en la página web del IESS los días no laborados por cada empleado en el mes. •Revisar e imprimir mensualmente la planilla de valores generados en la página web del IESS por concepto de aportes patronales, ajustes, préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios, fondos de reserva, etc.		POR MAQUINARIA Y EQUIPO:	Computadora, Scanner
• Realizar y registrar el impuesto a la renta en la plataforma de SRI		• Realizar los respectivos descuentos por concepto de impuesto a la renta de los empleados que superen la base establecida, según información proporcionada por el departamento de contabilidad		POR MATERIALES O SUMINISTROS:	Grapadora, Perforadora, clips
•Elaborar la liquidación de haberes, y vacaciones		•Solicitar al Jefe Operativo el cronograma de vacaciones •Elaborar el cuadro de vacaciones del personal y su cronograma de salida. •Realizar los respectivos descuentos por concepto de vacaciones •Ingresar en el portal del Banco el cuadro respectivo por liquidación de vacaciones		POR CUSTODIA DE VALORES O INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	Información confidencial(Claves del IESS)
•Generar los archivos para las transferencias bancarias, con los valores correspondientes a sueldos, salarios, utilidades, etc.		•Ingresar la planilla a la plataforma del Banco para posteriormente generar el pago		POR SEGURIDAD DE OTROS:	No es responsable por la seguridad de otros
•Actualizar la nómina del personal en la aseguradora		•Reportar a los seguros privados, los ingresos y salidas del personal, así como cualquier tipo de siniestro que ocurra con los trabajadores tanto dentro como fuera de sus puestos de trabajo.			
•Coordinar las gestiones del personal en asuntos referentes a accidentes o enfermedades laborales		•Programar las citas del personal en el departamento médico de la compañía o en el Seguro Social en caso de requerirse •Realizar el seguimiento del caso para determinar si el accidente o enfermedad corresponde a un riesgo laboral.			
•Velar que las obligaciones patronales de la compañía con entidades gubernamentales se cumplan de forma íntegra y oportuna.		•Llevar el manejo y control de la página web del Ministerio del Trabajo, a fin de tenerla al día con la generación de actas de finiquito, generación de turnos, ingreso de valores por décimo tercer sueldo, décimo cuarto y utilidades •Solicitar al IESS el certificado de estar al día en las obligaciones patronales •Comunicar mensualmente a la Presidencia el fiel cumplimiento de las obligaciones patronales con el IESS y con los empleados de la compañía.			
•Elaborar y registrar los beneficios sociales en la plataforma del Banco		•Elaborar el cuadro de reparto de utilidades al personal, según la normativa vigente y de acuerdo a la información proporcionada por el departamento de contabilidad, quien dará el visto bueno al informe final para posteriormente ingresarlo en la plataforma del Banco.			
•Elaborar los roles de pago		•Realizar el cuadro respectivo de los ingresos y descuentos del trabajador para posteriormente detallar el dinero que finalmente recibe el empleado. •Enviar a la Asistente de Recursos Humanos los roles elaborados con el fin de que sean firmados y entregados al trabajador.			
•Realizar otras responsabilidades inherentes a su cargo, tanto las asignadas por el Jefe Inmediato y aquellas que por iniciativa propia conllevan a una mejor eficiencia en su puesto de trabajo		•Emitir llamados de atención verbal o escrito, multas, sanciones, etc. al personal de la compañía cuando se cometiera alguna falta al reglamento interno. •Comunicar y presentar toda documentación a sus superiores para que esté debidamente aprobada. •Atender al personal referente a dudas en temas laborales •Velar que todo el personal cumpla con el reglamento interno de la compañía •Mantener de forma ordenada los archivos físicos de: nómina generada, nómina firmada, cuadro de vacaciones, fondos de reserva pagados a empleados, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, utilidades y todo lo relacionado con pagos a empleados. •Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo de su área.			

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. OBJETIVO DEL PUESTO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:		Asistente de Recursos Humanos	Ejecutar actividades de apoyo en el desarrollo de las tareas asignadas en el área de RRHH a través de la colaboración eficiente en los subsistemas que la integran, prestando el cumplimiento de normas y políticas de la empresa.		
ÁREA:		Administrativa			
3. RELACIÓN DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
PUESTO A QUIÉN SUPERVISA:	Ninguno	NIVEL DE INSTRUCCIÓN:	Bachiller o cursando estudios de Tercer Nivel	TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:	Mínimo 3 años en cargos similares
PUESTO QUE LE SUPERVISA:	Coordinadora de Recursos Humanos	TÍTULO REQUERIDO:	Bachiller Contable-Licdo. En Administración-Licdo. en Psicología Organizacional, y afines a la Administración de Recursos Humanos	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	Conocimientos de las Leyes Laborales y regulaciones legales- Conocimiento del Sistema de Salud y Seguridad Ocupacional, Administración de Personal, Relaciones Laborales y Paquete de Office
6. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8. HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDAS	9. ACTITUDES REQUERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las gestiones de verificación de información de documentos personales que reposan en las carpetas de los trabajadores y almacenar en cada una el informe respectivo de Recursos Humanos con dichos resultados</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar las fechas de caducidad de los documentos del personal, tales como: record policial, certificado de salud, acta de unión de hecho, etc. y solicitar su respectiva actualización.</li> <li>Validar que las firmas recibidas del personal en cualquier tipo de documento, coincida con la registrada en su cédula de ciudadanía.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tolerancia a la presión</li> <li>Comunicación efectiva</li> <li>Confianza en sí mismo</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Capacidad de análisis y resolución de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso institucional</li> <li>Tolerante</li> <li>Responsable</li> <li>Respetuoso</li> <li>Disponibilidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar la documentación necesaria tanto al personal discapacitado como a aquellos empleados que tengan hijos discapacitados, debiendo adherirse en la carpeta respectiva la historia clínica firmada por el médico de la compañía.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar un control permanente de la documentación que certifique las cargas familiares de cada empleado, revisando constantemente que las mismas se encuentren actualizadas y dejando constancia en las respectivas carpetas.</li> </ul>		10. RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar el cuadro de cargas familiares de todo el personal, de acuerdo a la documentación original que repose en las carpetas, resaltando si existe algún empleado discapacitado o hijos discapacitados.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar la información actualizada de cargas familiares a los funcionarios de los clientes delegados para realizar la auditoría respectiva.</li> </ul>		POR MAQUINARIA Y EQUIPO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computadora</li> <li>Impresora de Roles</li> <li>Impresora de credenciales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar soporte en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Después que se haya realizado el filtro pertinente por el Jefe de Operaciones, se procede a realizar una entrevista con el postulante para el cargo</li> <li>Solicitar al personal entrante los documentos necesarios para la apertura de cuentas en el banco donde se depositarán sus haberes mensuales</li> <li>Organizar las carpetas con los respectivos documentos, revisando y validando que se cumpla con todos los requisitos generales exigidos por la compañía</li> <li>Brindar soporte en la toma de fotos y la impresión de las credenciales para todo el personal de la compañía y velar que todo el personal cuente con su respectiva credencial impresa.</li> <li>Receptar en las fichas de ingreso las firmas de cada trabajador, con el fin de validar las referencias personales, laborales e información personal.</li> <li>Entregar al personal entrante las cartillas correspondiente a las pólizas de seguros para que las mismas sean firmadas y llenadas con los nombres de los beneficiarios y su respectivo porcentaje de asignación.</li> <li>Elaborar una base de datos con las hojas de vida de los postulantes a diferentes cargos en la compañía, los mismos que deberán estar debidamente calificados y aptos para ocupar vacante alguna, según necesidad del cliente.</li> </ul>		POR MATERIALES O SUMINISTROS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perforadora</li> <li>Dispensador de Cinta</li> <li>Porta Clips</li> <li>Grapadora</li> </ul>
				POR CUSTODIA DE VALORES O INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	Liquidación

<p>•Elaborar los contratos de trabajo asegurándose de cumplir con lo dispuesto en la ley</p>	<p>• Conocer los elementos necesarios para hacer y ejecutar un contrato de trabajo •Conocer la reglamentaciones dispuesta por la Ley</p>	<p><b>POR SEGURIDAD DE OTROS:</b></p>	<p>No es responsable por seguridad de otros</p>
<p>•Trabajar en conjunto con el personal médico de la compañía y el Coordinador de Seguridad Física, en las diferentes actividades masivas internas: campañas de salud, charlas de prevención, visitas a los puestos, cronograma de vacunas, fichas médicas etc</p>	<p>•Coordinar con el departamento médico la apertura y actualización de fichas médicas del personal. •Programar las citas del personal en el departamento médico de la compañía, en caso de requerirse.</p>		
<p>•Elaborar la nómina de fin de mes</p>	<p>•Solicitar información al Coordinador de Seguridad Física respecto a ingresos, salidas, horas extras, multas, permisos, faltas, etc. del personal operativo para la elaboración de la nómina correspondiente, a fin de que no se quede ningún detalle pendiente •Verificar que la nómina se encuentre debidamente firmada y aprobada por el departamento de contabilidad •Imprimir 3 juegos de la nómina del mes correspondiente, los cuales deberán estar a disposición del personal operativo todos los 26 de cada mes para la recepción de las firmas de conformidad. Luego de esto, deberá enviarse mensualmente un juego al cliente y mantener la otra copia para el archivo de nóminas</p>		
<p>•Revisar y verificar la salida del personal</p>	<p>•Retirar las credenciales al personal saliente de la compañía.</p>		
<p>•Actualizar la Base de Datos</p>	<p>•Ingresar toda información nueva o renovada en el programa de Excel que se maneja con el fin de estar al día en la información perteneciente al personal.</p>		
<p>•Realizar otras responsabilidades inherentes a su cargo, que le asigne el jefe inmediato y aquellas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.</p>	<p>•Brindar soporte en lo que respecta a la redacción de informes, multas, cartas y demás documentos de carácter legal en la empresa. •Elaborar memorándum o llamado de atención •Entregar a los trabajadores los roles de pago individual, a partir de los 5 primeros días del siguiente mes •Receptar las firmas de los trabajadores en los documentos que impliquen remuneraciones recibidas tales como: nóminas de sueldo, formularios por pago de décimo tercer sueldo, décimo cuarto, utilidades, etc •Coordinar y ejecutar las visitas al domicilio del trabajador ya sea por ingreso o por cambio de domicilio. •Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo de su área</p>		
<p>•Intervenir en las situaciones (problemas) sociales (de malestar) que atraviesa el personal de la compañía, ya sea en su entorno laboral y familiar; de manera que se asistirá, manejará y ejercerá mediación.</p>	<p>•Atender de forma directa a los colaboradores y funcionarios a nivel social, económico y familiar (VISITAS DOMICILIARIAS) •Escuchar de forma directa las necesidades de los colaboradores y sus familiares •Realizar el levantamiento de la "ficha social" •Elaborar informes de visitas domiciliarias •Detectar, valorar y/o diagnosticar las necesidades y problemas sociales •Realizar visitas en caso de hospitalización y maternidad en cualquier casa de salud, fallecimientos de familiares cercanos: padres, hermanos e hijos, entre otros •Coordinar atención sobre accidentes de trabajo, enfermedades del personal y atención médica a sus dependientes.</p>		
<p>•Coordinar y gestionar conjuntamente con el Coordinador de Seguridad, Salud Ocupacional y el Médico Ocupacional, la ejecución de planes, programas, actividades que fomenten la salud, seguridad, prevención de accidentes o enfermedades ocupacionales.</p>	<p>•Efectuar el seguimiento oportuno a casos de riesgos psicosociales •Colectar, organizar entregar y hacer seguimiento de la documentación y el estado de los trámites de calificación de accidente de trabajo, una vez que seguridad y Salud Ocupacional haya entregado su parte.</p>		
<p>•Contribuir en el desarrollo de las Políticas Sociales (Buen vivir, Inclusión, Igualdad, Universalidad, Integridad y corresponsabilidad)</p>	<p>•Contribuir en la implementación de los derechos sociales •Generar políticas de desarrollo del talento humano •Generar políticas de contratación y reclutamiento</p>		
<p>•Crear, administrar y desarrollar servicios de bienestar social.</p>	<p>•Gestionar, promover y constatar que el personal de la organización pueda optar a tiempo sus beneficios (MONETARIOS Y NO MONETARIOS) con el fin de satisfacer sus necesidades básicas. •Generar políticas de bienestar social relacionadas con préstamos, permisos, asistencia médica, etc. en beneficio de los colaboradores de la organización •Validar justificación de llamados de atención, coordinar premiaciones. •Receptar los certificados médicos, por enfermedad, maternidad y paternidad e ingresarlos en el sistema con el fin de validar situaciones de calamidad del personal.</p>		
<p>•Aportar en el desarrollo de la calidad de vida y del bienestar social del trabajador.</p>	<p>•Planificar, desarrollar y evaluar procesos relacionados con la acogida de nuevos trabajadores a la empresa, el manejo del estrés laboral, el clima laboral, la prevención y tratamiento del absentismo laboral, el traslado de personal, la integración laboral de personas con discapacidad y la preparación para la jubilación o los despidos •Brindar información, orientación y asesoramiento de acción social a los colaboradores de la organización. •Crear espacios de apoyo y asesoría a nivel social, económico y familiar. •Velar por los derechos de los trabajadores •Velar por un buen clima laboral •Promover la participación de los colaboradores.</p>		

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2.OBJETIVO DEL PUESTO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:		Contadora	Analizar, proponer, implementar y comprobar los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa, con el fin de cumplir los requerimientos dispuestos por la Ley, asegurando el buen desempeño de la Compañía.		
ÁREA:		Administrativa			
3. RELACIÓN DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
PUESTO A QUIÉN SUPERVISA:	Ninguno	NIVEL DE INSTRUCCIÓN:	Tercer o Cuarto Nivel	TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:	Mínimo 3 años en cargos similares
PUESTO QUE LE SUPERVISA:	Presidencia	TÍTULO REQUERIDO:	Contador Público Autorizado	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	Conocimientos financieros, Normas NIIF, Leyes tributarias, Ley de Compañías y regulaciones del Ministerio de Relaciones Laborales., actualización en temas contables, laborales, de tributación y de sistema de seguridad ocupacional
6.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8.HABILIDADES O COMPETENCIAS	9.ACTITUDES REQUERIDAS
*Contabilizar todas las transacciones de la empresa en base a normas contables legalmente instituidas en el país		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Emitir el Estado Financiero según normas NIIF</li> <li>*Realizar asiento de diarios mensuales y de ajustes según análisis</li> <li>*Realizar las conciliaciones bancarias y de caja chica</li> <li>*Realizar la Liquidación de Compras</li> <li>* Ingresar las notas de crédito y débito Bancarias</li> <li>*Analizar la cuenta de balance y de Resultados</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Tolerancia a la presión</li> <li>*Iniciativa</li> <li>*Confianza en sí mismo</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>*Capacidad de análisis y resolución de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Compromiso Institucional</li> <li>*Tolerante</li> <li>*Responsable</li> <li>*Respetuoso</li> <li>*Disponibilidad</li> </ul>
*Revisar, supervisar controlar y registrar todos los procesos que genera la actividad económica de la empresa y que afecten los estados financieros de la misma, todo de acuerdo al marco legal correspondiente.		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Revisar la nómina mensual del personal</li> <li>*Revisar las Liquidaciones de Finiquito de empleados</li> <li>*Revisar Caja Chica</li> <li>*Revisar Liquidación de Beneficios Sociales</li> <li>*Revisar el ingreso de la Nómina en el sistema contable</li> <li>*Revisar la planilla de servicios complementarios y de reembolso de nómina</li> <li>*Presentación y/o revelación de la información financiera-contable a antes de control</li> <li>*Revisar con RRHH las cuentas de los proveedores</li> <li>*Verificar que las facturas recibidas y emitidas en el departamento contengan y cumplan correctamente con las formalidades requeridas</li> </ul>		10. RESPONSABILIDADES	
*Realizar depreciaciones de la propiedad, planta y equipo así como de las amortizaciones y estimaciones contables que se deban generar según el marco legal correspondiente.		*Efectuar el inventario de activos fijos de la compañía. Realizar su respectiva amortización y depreciación.			
*Elaborar, controlar y analizar costos y presupuestos que requieran los directivos de la empresa.		*Entregar oportunamente la información solicitada por los directivos		POR MAQUINARIA Y EQUIPO:	
*Ingresar y registrar en los respectivos portales de los organismos de control tales como la página de la Superintendencia de Compañías y el SRI, las declaraciones mensuales, anexos y presentación de estados financieros que obligatoriamente la empresa tiene que entregar con el fin de cumplir con lo dispuesto por dicha antes de control.		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cumplir oportunamente la elaboración de la declaración de impuesto a la renta de la Cía al SRI</li> <li>*Cumplir oportunamente con la entrega de información anual financiera de la Cía. y societaria a la Superintendencia de compañías.</li> <li>*Visitar las dependencias del Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías para gestionar trámites concernientes a los impuestos y obligaciones de la empresa.</li> </ul>			
*Realizar obligaciones tributarias de la compañía y proceder a cancelarlas de acuerdo al marco legal correspondiente.		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ingresar a la página del Servicio de Rentas Internas, para las declaraciones mensuales, anexos según requerimientos legales.</li> <li>*Realizar declaración del IVA</li> <li>*Realizar declaración de Retención en la Fuente</li> <li>*Realizar anexos transaccionales</li> <li>*Realizar Declaración del Impuesto a la Renta y otros según requerimiento del SRI.</li> </ul>		POR MATERIALES O SUMINISTROS:	
*Procesar y realizar las gestiones necesarias para proceder al pago de valores, teniendo en cuenta lo siguiente:		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Verificar de la legalidad de facturas recibidas por medio de la página del SRI</li> <li>*Emitir de retenciones de acuerdo a la Ley Orgánica de Tributación (LORTI)</li> <li>*Contabilizar y registrar los Egresos.</li> <li>*Elaborar cheques y su respectivo listado.</li> </ul>			
*Realizar la facturación y registro de los ingresos de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Verificar que la factura emitida al cliente esté debidamente cobrada según el servicio prestado y el cálculo de impuestos.</li> <li>*Ingresar en el sistema contable de la facturación emitida a clientes.</li> <li>*Elaborar del comprobante de ingreso con el depósito respectivo</li> <li>*Verificar el comprobante de retención emitido por el cliente y que este cumpla con los requisitos establecidos en el reglamento de comprobantes de venta</li> <li>*Realizar mensualmente el cuadro de reembolso de nómina vs factura emitida al cliente</li> </ul>		POR CUSTODIA DE VALORES O INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	
*Realizar otras responsabilidades inherentes a su cargo, que le asigne el jefe inmediato y aquellas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mantener actualizados los documentos utilizados en el área contable y que estos cumplan con los requisitos de Ley.</li> <li>*Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>*Analizar, interpretar y comunicar sobre nuevas disposiciones legales</li> <li>*Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo del área.</li> </ul>			
				POR SEGURIDAD DE OTROS:	
				No es responsable por la seguridad de otros	

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. OBJETIVO DEL PUESTO			
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>		Médico Ocupacional	Planificar, ejecutar, evaluar y controlar el desarrollo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de acuerdo a la normativa legal vigente, con el objetivo de fomentar el bienestar para los miembros de la compañía.		
<b>ÁREA:</b>		Administrativa			
3. RELACIÓN DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>PUESTO A QUIÉN SUPERVISA:</b>	Ninguno	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Cuarto nivel	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:</b>	Mínimo 3 años en cargos similares
<b>PUESTO QUE LE SUPERVISA:</b>	Presidencia	<b>TÍTULO REQUERIDO:</b>	Doctor en Medicina General- Médico Ocupacional (Preferible Postgrado)	<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:</b>	Medicina ocupacional (atención de pacientes), Manejo y desarrollo de implementaciones, Identificación y prevención de riesgos, Excelente manejo en temas laborales en las instituciones de control IESS, MRL, MSP, conocimiento de los procesos ISO 9001 y OHSAS 18001:2007 e ISO 14000 referente a calidad, seguridad industrial, salud ocupacional e higiene, Normativa legal Vigente en Seguridad y Salud Ocupacional, Seguridad social, Código de Trabajo y Medio Ambiente
6. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8. HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDAS	9. ACTITUDES REQUERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los riesgos inherentes a las tareas y puestos de trabajo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los puestos de trabajo y su entorno</li> <li>• Identificar y diagnosticar los problemas de salud relacionados con el</li> <li>• Evaluar los efectos de los agentes físicos, químicos y biológicos sobre la salud de los trabajadores</li> <li>• Realizar evaluación higiénico-sanitaria en los puestos de trabajo e</li> <li>• Valorar la relación carga física y mental del trabajo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Observación y Discernimiento</li> <li>• Capacidad de Comunicación</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Tolerancia a la presión</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Tolerante</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Responsable</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar la vigilancia de la salud en función de los riesgos laborales.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar accidentes e incidentes de trabajo</li> <li>• Vigilar de manera más rigurosa y específica a los trabajadores que se encuentran más propensos a accidentes e incidentes laborales.</li> <li>• Emitir información preventiva sobre la patología laboral relacionada con los Factores de riesgos.</li> <li>• Realizar campañas de vacunación de enfermedades laborales y comunes</li> </ul>		<b>POR MAQUINARIA Y EQUIPO:</b>	Ninguno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento de lesiones y accidentes laborales.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar a RRHH la debida información sobre las posibles lesiones y accidentes laborales, con el fin de tener el debido involucramiento en el tema.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con el Coordinador de Salud y Seguridad Ocupacional (SSO) en el control y supervisión de los reglamentos y normativas SSO</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar toda la información pertinente al Coordinador de Salud y Seguridad Ocupacional sobre los requerimientos concernientes a las normativas de SSO.</li> </ul>		<b>POR MATERIALES O SUMINISTROS</b>	Pluma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y actualizar la historia clínico-laboral.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asistencia Médica a los trabajadores</li> <li>• Realizar exámenes de salud debidamente programados</li> <li>• Revisar los exámenes de salud e interpretar sus resultados</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar otras RESPONSABILIDADES inherentes a su cargo, que le asigne el Jefe Inmediato y aquellas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo del área</li> </ul>		<b>POR CUSTODIA DE VALORES O INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b>	Fichas médicas de los trabajadores
				<b>POR SEGURIDAD DE OTROS:</b>	Sí es responsable por la seguridad de otros

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO B2:H24		2.OBJETIVO DEL PUESTO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:		Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo	Coordinar, gestionar y velar por la implantación de un sistema integrado de Seguridad Industrial y Gestión Ambiental que garantice un ambiente seguro y saludable, disminuyendo las pérdidas causadas por accidentes e incidentes, generando una imagen de responsabilidad y ética Institucional		
ÁREA:		Administrativa			
3. RELACIÓN DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
PUESTO A QUIÉN SUPERVISA:	Ninguno	NIVEL DE INSTRUCCIÓN:	De Tercer Nivel o cursando estudios de cuarto nivel	TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:	Mínimo 3 años en cargos similares
PUESTO QUE LE SUPERVISA:	Presidencia	TÍTULO REQUERIDO:	Afines al SSO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	Excelente manejo en temas laborales en las instituciones de control IESS, MRL, MSP ,conocimiento de los procesos ISO 9001 y OHSAS 18001:2007 e ISO 14000 referente a calidad, seguridad industrial, salud ocupacional e higiene , Normativa legal Vigente en
6.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8.HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDAS	9.ACTITUDES REQUERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesorar técnicamente la creación e implementación en los programas SST (seguridad y salud en el trabajo).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar organizar y evaluar los planes y programas de mantenimiento en Seguridad Industrial</li> <li>Elaborar normas y procedimientos relacionados a la dotación EPP (equipo de protección personal)</li> <li>Asesorar a los miembros del comité de higiene y seguridad.</li> <li>Dirigir y gestionar programas de adiestramiento SST.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de Observación y Discernimiento</li> <li>Capacidad de Comunicación</li> <li>Confianza en sí mismo</li> <li>Tolerancia a la presión</li> <li>Trabajo en Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable</li> <li>Respeto</li> <li>Disponibilidad</li> <li>Tolerante</li> <li>Proactivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por el cumplimiento de las políticas y normas relacionadas SST.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar los procesos de inspección en los puestos de trabajo</li> <li>Elaborar informes periódicos de la actividades realizadas</li> </ul>		10. RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar reglamento interno de SST de la empresa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer por escrito las debidas reglas ligadas a las exigencias de seguridad industrial, salud ocupacional e higiene, Normativa legal Vigente en Seguridad y Salud Ocupacional, Seguridad social, Código de Trabajo y Medio Ambiente, con el fin de generar un enfoque integral a la protección del trabajador.</li> </ul>		POR MAQUINARIA Y EQUIPO:	Ninguno
<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantar el sistema de gestión en seguridad para auditorias del SART</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantar el sistema de gestión en seguridad para auditorias del SART</li> <li>Asegurar que el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentre debidamente actualizado y aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.</li> <li>Supervisar que cada vez que se re-planifiquen las actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo, sean incorporados en toda la compañía.</li> <li>Supervisar que cada vez que se re-planifiquen las actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo, sean incorporados en toda la compañía</li> <li>Trabajar en conjunto con el médico ocupacional para disponer y estar al tanto de los registros médicos de los trabajadores expuestos a factores de riesgo ocupacional.</li> </ul>		POR MATERIALES O SUMINISTROS	Pluma
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los factores de Riesgos existentes en la empresa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer los puestos de trabajo y su entorno.</li> <li>Investigar los accidentes de trabajo y determina sus causas y medidas correctivas.</li> </ul>		POR CUSTODIA DE VALORES O INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	Registros médicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar otras RESPONSABILIDADES inherentes a su cargo, que le asigne el Jefe Inmediato y aquellas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo del área.</li> </ul>		POR SEGURIDAD DE OTROS:	Sí es responsable por la seguridad de otros

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			2.OBJETIVO DEL PUESTO		
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>		Jefe de Operaciones	Planificar, dirigir y controlar todas las actividades ejecutadas en el área de operaciones, garantizando la continuidad y eficiencia operacional; basada en la correcta implementación de normas y reglamentos debidamente establecidos por la compañía y por los organismos de control en cuanto a Seguridad Privada se refiere.		
<b>ÁREA:</b>		Operativa			
3. RELACIÓN DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>PUESTO A QUIÉN SUPERVISA:</b>	Radio Operadores, Supervisores de seguridad y Guardias	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Tercer Nivel	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:</b>	Mínimo 3 años en cargos similares
<b>PUESTO QUE LE SUPERVISA:</b>	Presidencia	<b>TÍTULO REQUERIDO:</b>	Carreras administrativas o ex miembro de las Fuerzas Armadas	<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:</b>	Conocimientos en seguridad
6.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8.HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDAS	9.ACTITUDES REQUERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Remitir a su Superior en forma mensual, un registro de incidencias cuantificadas de los eventos que se produzcan en el ámbito de la seguridad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar en forma verbal y escrita (Informe) a la Gerencia de aquellas novedades que por su trascendencia, merezcan ser tratadas. Es decir que las mismas afecten o involucren el normal desarrollo de las operaciones de la</li> <li>Informar sobre la emisión de los documentos externos a la Gerencia General, a los efectos que cuenten con la aprobación correspondiente.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de Análisis y Resolución de Problemas</li> <li>Liderazgo</li> <li>Comunicación Efectiva</li> <li>Trabajo en Equipo</li> <li>Capacidad de Planificación y Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable</li> <li>Tolerante</li> <li>Proactivo</li> <li>Disponibilidad</li> <li>Respetuoso</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener permanentemente informada a la Gerencia de Operaciones, en tiempo y forma, con relación a las novedades que se produzcan en los puestos de trabajo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar para su aprobación a la Gerencia de Operaciones (Interagua) sobre la planificación de servicios eventuales o de requerimiento efectuado</li> <li>Comunicar para su aprobación a la Gerencia (Interagua) sobre la planificación de servicios eventuales o de requerimiento efectuados.</li> </ul>		<b>10. RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercer y hacer cumplir el control de todas las operaciones existentes de la empresa (Jefe de Operaciones, Guardias de Seguridad, Operadores de Radio y las unidades de trabajo existentes)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponer del control sobre la cobertura de los puestos para cumplir las obligaciones de los clientes</li> <li>Impartir instrucciones al personal (Guardia de Seguridad, Operadores de Radio y/ o Asistente de Operaciones, mediante órdenes internas por escrito.)</li> <li>Observar permanentemente las disposiciones y reglamentaciones que emanen los clientes, que surjan efecto y que tengan competencia con seguridad.</li> </ul>		<b>POR MAQUINARIA Y EQUIPO:</b>	Vehículo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar y dar cumplimiento a la totalidad de normas internas y por los organismos de control en cuanto a Seguridad Privada se refiere</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer cumplir el uso correcto del uniforme, de armamento, chalecos y credenciales de la empresa según normas de la ley de Seguridad Privada.</li> <li>Observar permanentemente que las disposiciones y reglamentaciones que emanen los clientes, surtan efecto y tengan competencia con la seguridad</li> </ul>		<b>POR MATERIALES O SUMINISTROS:</b>	Plumas, grapadoras
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar y facilitar la debida información a la Coordinadora de Recursos Humanos sobre el cuadro de puestos de trabajo, cuadro de vacaciones con el fin de mantener el debido orden en los procesos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar mensualmente a la Coordinadora de Recursos Humanos el cuadro de puestos de trabajo que serán facturados en el mes.</li> <li>Coordinar conjuntamente con el Coordinador de Recursos Humanos el cuadro de vacaciones del personal, a fin de que no haya faltantes en los puestos de trabajo.</li> </ul>		<b>POR CUSTODIA DE VALORES O INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b>	Responsable de información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar otras RESPONSABILIDADES inherentes a su cargo, que le asigne el Jefe Inmediato ya aquellas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo del área</li> <li>Mantener estrecha relación con los representantes de los clientes oficiales en las que desarrollemos nuestras actividades.</li> </ul>		<b>POR SEGURIDAD DE OTROS:</b>	Sí es responsable por la seguridad de otros

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2.OBJETIVO DEL PUESTO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:		Coordinador de Seguridad	Coordinar, dirigir y velar por la correcta ejecución de las actividades de seguridad brindadas por el personal (guardias) de la empresa, asegurando su normal desarrollo y concientización de los diferentes aspectos y reglamentos ligados a dicho servicio.		
ÁREA:		Operativa			
3. RELACIÓN DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
PUESTO A QUIEN SUPERVISA:	Radio Operadores, Supervisores de seguridad y Guardias	NIVEL DE INSTRUCCIÓN:	Secundaria finalizada o cursando carreras administrativas o ex miembro de Las Fuerzas Armadas	TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:	Mínimo 3 años en cargos similares
PUESTO QUE LE SUPERVISA:	Asistente de Presidencia	TÍTULO REQUERIDO:	Carreras administrativas o ex miembro de las Fuerzas Armadas	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	Conocimiento de programas y procedimientos derivados de inspecciones y estudios de seguridad, actualización en tema de seguridad física y conocimiento de los procesos ISO 9001 , OHSAS 18001:2007 e ISO 14000 referente a calidad, seguridad industrial, salud ocupacional e higiene.
6.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8.HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDAS	
•Comunicar para su aprobación a la Gerencia sobre la planificación de servicios eventuales o de requerimiento efectuados		• Mantener permanentemente informada a sus superiores, en tiempo y forma, con todas las novedades que se produzcan en los puestos de trabajo		Capacidad de análisis y resolución de problemas •Liderazgo •Comunicación Efectiva •Trabajo en Equipo •Capacidad de Planificación y Organización	
•Supervisar y dar cumplimiento a totalidad de normas impartidas por la Gerencia y por los organismos de control en cuanto a Seguridad Privada se refiere.		•Hacer cumplir el uso correcto del uniforme, de armamento, chalecos y credenciales de la empresa según normas de la ley de Seguridad Privada •Impartir instrucciones al personal de Jefe de Grupo, Guardia de Seguridad, Operadores de Radio y/o Asistente de Operaciones, mediante órdenes internas por escrito •Implementar los procesos ISO 9001 y OHSAS 18001:2007 e ISO 14000 referente a calidad, seguridad industrial, salud ocupacional e higiene. •Desarrollar los programas y procedimientos derivados de inspecciones y estudios de seguridad •Revisar los planes de Contingencia.		10. RESPONSABILIDADES	
				POR MAQUINARIA Y EQUIPO:	Computadora •Vehículo liviano
				POR MATERIALES O SUMINISTROS	•Grapadora •Perforadora •Saca clips
•Comunicar y facilitar la debida información a la Coordinadora de Recursos Humanos sobre las novedades suscitadas por el personal (guardias)		•Reportar mensualmente al Coordinador de Recursos Humanos el cumplimiento de horarios, faltas, atrasos y multas que se impongan al personal •Indicar al Coordinador de Recursos Humanos el mal comportamiento de los colaboradores y si la gerencia o el cliente deciden prescindir de los servicios, así mismo comunicar a sus subordinados que si desean presentar su renuncia se acerquen a oficinas de la empresa y entregarla al Coordinador de Recursos Humanos.		POR CUSTODIA DE VALORES O INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	
Realizar los respectivos inventarios sobre maquinaria y equipo de trabajo		•Realizar el respectivo inventario de vehículos que pernoctan en la sede. •Realizar el respectivo inventario de armas			
•Realizar otras responsabilidades inherentes a su cargo, que le asigne el jefe inmediato y aquellas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.		•Gestionar el trámite pertinente para la obtención del permiso de armas •Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo del área. •Mantener estrecha relación con los representantes de los Clientes Oficiales en las que desarrollemos nuestras actividades •Hacer firmar a los guardias que portan armas, el acta de entrega recepción, para el descuento en el caso de pérdida o robo, de dichas armas.		POR SEGURIDAD DE OTROS:	
				Sí es responsable por la seguridad de otros	

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2.OBJETIVO DEL PUESTO			
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>		Supervisor de Seguridad	Verificar y supervisar las actividades del personal de seguridad, controlando y comprobando las funciones que realizan en los turnos dispuestos a cada guardia; con el fin de garantizar el cumplimiento y la correcta ejecución de lo dispuesto.		
<b>ÁREA:</b>		Operaciones			
3. RELACIÓN DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>PUESTO A QUIÉN SUPERVISA:</b>	Guardias de Seguridad	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Mínimo Secundaria finalizada	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:</b>	Mínimo 3 años en cargos similares
<b>PUESTO QUE LE SUPERVISA:</b>	Jefe de Operaciones	<b>TÍTULO REQUERIDO:</b>	Bachiller	<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:</b>	Manejo de personal armado, manejo de armas, integración y coordinación de equipos de trabajo, Actualización en temas de seguridad física y de SSO
6.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8.HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDAS	9.ACTITUDES REQUERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar verbalmente sobre las novedades que se originen al Jefe de Operaciones, Coordinador de Operaciones, Jefe de Grupo, Guardias GAME y Gerencia de Operaciones del Cliente en forma inmediata, adoptando las directivas que éste determine.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir a la Jefatura de Operaciones las novedades que se originen durante el servicio</li> <li>• Informar todas las novedades de importancia que se originen, tanto en el servicio como en los vehículos asignados a seguridad</li> <li>• Remitir a la Jefatura de Operaciones en forma mensual, un registro de incidencias cuantificadas de aquellos eventos que se produzcan en el ámbito de la seguridad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Observación y discernimiento</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Comunicación Efectiva <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Liderazgo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetuoso</li> <li>• Responsable</li> <li>• Tolerante</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Disponibilidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar que se cumplan eficientemente todos los servicios de seguridad que se presentan en alguna dependencia de los clientes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar conocimiento al ingresar al turno de las órdenes diarias para el servicio y de los trabajos que se realicen en las unidades.</li> <li>• Coordinar el despliegue e instalación, cambios o sustituciones de los elementos de seguridad</li> </ul>		<b>10.RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer e inspeccionar la ejecución de normas técnicas operativas de vigilancia y seguridad que se desarrollan en las instalaciones</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir instrucciones al personal de Guardias de seguridad mediante órdenes internas por escrito</li> <li>• Inspeccionar el cumplimiento de las normas operativas con el personal adecuado y su armamento y equipo necesario para el cumplimiento de sus funciones</li> </ul>		<b>POR MAQUINARIA Y EQUIPO:</b>	Vehículo Liviano
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un Libro de Servicio (Bitácora), donde dejarán asentadas las novedades que se produjeran durante su turno.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener al día los Reportes Diarios, así como también toda aquella información vinculada al cliente</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer el servicio, que durante su turno se efectúe con la camioneta asignada, los recorridos diarios por las unidades de trabajo existentes, con la finalidad de detectar anomalías en los puestos de trabajo o cualquier otro tipo de novedad, comunicándolas de inmediato al Cliente y a la Empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los desplazamientos de los Guardias de Seguridad en las unidades de trabajo.</li> </ul>		<b>POR MATERIALES O SUMINISTROS</b>	Arma , radio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar en caso de emergencia la intervención de las distintas dependencias que actúan de acuerdo al Plan de Emergencia previsto por la Empresa o Gerencia de Seguridad Física del cliente.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar o solicitar en caso de emergencia la intervención de la Dependencia CECOM (Corporación Ciudadana)</li> </ul>		<b>POR CUSTODIA DE VALORES O INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b>	No es responsable
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar otras RESPONSABILIDADES inherentes a su cargo, que le asigne el Jefe Inmediato y aquellas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo del área.</li> <li>• Salir fuera de la ciudad cuando el Jefe inmediato se lo indique con el fin de ejercer sus actividades de supervisión</li> <li>• Mantener estrecha relación con los representantes del Cliente, en las que desarrollemos nuestras actividades.</li> </ul>		<b>POR SEGURIDAD DE OTROS:</b>	Sí es responsable por la seguridad de otros

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2.OBJETIVO DEL PUESTO			
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>		Radio Operadores	Operar sistemas de radiocomunicación, validando la recepción y transmisión de llamadas y mensajes ya sea por vía telefónica, radio o mail, garantizando el reporte de novedades y eventualidades entre el personal y las distintas dependencias de la Organización.		
<b>ÁREA:</b>		Operaciones			
3. RELACIÓN DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>PUESTO A QUIÉN SUPERVISA:</b>	Guardias de Puesto Fijo Guardias Móvil	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Bachillerato o cursando estudios superiores	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:</b>	Mínimo 3 años en cargos similares
<b>PUESTO QUE LE SUPERVISA:</b>	Jefe de Operaciones	<b>TÍTULO REQUERIDO:</b>	Bachiller	<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:</b>	poseer conocimientos sobre los diversos equipos de seguridad (radios, consolas, monitores, cámaras de seguridad), además de poseer conocimientos sobre SSO
6.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8.HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDAS	9.ACTITUDES REQUERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegura en caso de emergencia la intervención de las distintas dependencias que actúan de acuerdo al Plan de Emergencia previsto por la Empresa o Gerencia de Seguridad Física del cliente.</li> <li>Disponer del personal volante para cubrir alguna ausencia durante el servicio, asimismo realizará la coordinación con el Jefe de Operaciones y Coordinador de Operaciones para su ejecución.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar o solicitar en caso de emergencia la intervención de la Dependencia CECOM (Corporación Ciudadana)</li> <li>coordinar y cubrir eficientemente todos los servicios de seguridad (puestos que se encuentren faltante) que se presentan en alguna dependencia de los clientes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de Observación y Discernimiento</li> <li>Tolerancia a la presión</li> <li>Comunicación Efectiva <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa</li> </ul> </li> <li>Capacidad de Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respetuoso</li> <li>Proactivo</li> <li>Responsable</li> <li>Iniciativa</li> <li>Disponibilidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner en conocimiento del Jefe de Operaciones, Coordinador de Operaciones y Supervisor, las novedades que se produzcan durante su servicio.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar vía telefónica todas las novedades que se originen durante su turno, si la novedad es grave esta se la hará por escrito</li> <li>Informar verbalmente sobre las novedades que se originen al Jefe de Operaciones, Coordinador de Operaciones, Guardias GAME y Gerencia de Operaciones del Cliente en forma inmediata, adoptando las directivas que éste determine.</li> <li>Realizar un Memorando Operativo cuando se produzcan hechos de relevancia.</li> <li>Reunirse con el Jefe, Coord. de Operaciones y Supervisores para dar a conocer sobre novedades y eficiencias del personal operativo.(guardias)</li> </ul>		<b>10.RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener al día los Reportes Diarios, así como también toda aquella información vinculada al cliente.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un informe (escrito) en donde se detalle todas las novedades recibidas por radio, posteriormente se lo entrega al Coordinador de Operaciones y a RRHH.</li> <li>Realizar un Libro de Servicio (Bitácora), donde dejarán asentadas las novedades que se produjeran durante su turno.</li> </ul>		<b>POR MAQUINARIA Y EQUIPO:</b>	Consolas de Radios, Monitor, Radio Portátil, Medios Informáticos, Armas(Ocasionalmente)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar cumplimiento de las normas impartidas por sus superiores velando que lo estipulado se cumpla</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar conocimiento de las órdenes diarias al ingreso del turno, para el servicio y de los trabajos que se realicen en las unidades.</li> <li>Mantener un estricto control en las comunicaciones asignadas para el cliente y la empresa.</li> </ul>		<b>POR MATERIALES O SUMINISTROS</b>	Plumas, saca clips, Grapadora
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar otras RESPONSABILIDADES inherentes a su cargo, que le asigne el Jefe Inmediato y aquellas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo del área.</li> <li>Mantener estrecha relación con los representantes de los Clientes Oficiales en las que desarrollemos nuestras actividades.</li> </ul>		<b>POR CUSTODIA DE VALORES O INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b>	Información (relaciones con el cliente Interagua)
				<b>POR SEGURIDAD DE OTROS:</b>	No es responsable por la seguridad de otros

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2.OBJETIVO DEL PUESTO			
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>		Guardia Game	Apoyar en las actividades de vigilancia, inspección, prevención y detección de anomalías en el área designada, cumpliendo con las normas de seguridad establecidas y utilizando los medios necesarios para garantizar el resguardo y custodia de los mismos.		
<b>ÁREA:</b>		Operativa			
3. RELACIÓN DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>PUESTO A QUIÉN SUPERVISA:</b>	Ninguno	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Secundaria	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares
<b>PUESTO QUE LE SUPERVISA:</b>	Supervisor de Seguridad	<b>TÍTULO REQUERIDO:</b>	Bachillerato	<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:</b>	Conocimientos de seguridad y Manejo de armas
6.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8.HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDAS	9.ACTITUDES REQUERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Transmitir a la Gerencia de Seguridad Física (INTERAGUA) las novedades que se originen durante el servicio.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar todas las novedades de importancia que se originen, tanto en el servicio como en los vehículos afectados a seguridad de INTERAGUA</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidad de observación y discernimiento</li> <li>•Capacidad de Comunicación</li> <li>•Iniciativa</li> <li>•Adaptación a cambios</li> <li>•Tolerancia a la presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proactivo</li> <li>•Tolerante</li> <li>•Disponibilidad</li> <li>•Respeto</li> <li>•Responsable</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fiscalizar, que se cumplan eficientemente todos los servicios de seguridad que se presentan en alguna dependencia de INTERAGUA</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Disponer el servicio, que durante su turno se efectúe con la camioneta asignada, los recorridos diarios por las unidades de trabajo existentes, con la finalidad de detectar anomalías en los puestos de trabajo o cualquier otro tipo de novedad, comunicándolas de inmediato al Cliente (INTERAGUA).</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tomar conocimiento de las órdenes diarias para el servicio y de los trabajos que se realicen.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizar los desplazamientos de los Guardias de Seguridad en las unidades de trabajo en casos de emergencia.</li> <li>•Cumplir a totalidad con las normas y reglamentos establecidos por la compañía y por los organismos de control en cuanto a Seguridad Privada se refiere.</li> </ul>		10. RESPONSABILIDADES	
				<b>POR MAQUINARIA Y EQUIPO:</b>	Chaleco de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar otras RESPONSABILIDADES inherentes a su cargo, que han sido previamente asignadas por el Jefe Inmediato y aquellas que por su iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo del área.</li> <li>•Mantener estrecha relación con los representantes de los Clientes Oficiales en las que desarrollemos nuestras actividades.</li> </ul>		<b>POR MATERIALES Y SUMINISTROS :</b>	Tolete
				<b>POR CUSTODIA DE VALORES O INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b>	No posee información Confidencial
				<b>POR SEGURIDAD DE OTROS:</b>	sí es responsable por la seguridad de otros

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			2.OBJETIVO DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:		Guardias de Puesto Fijo	Realizar actividades de vigilancia, inspección, prevención y detección de anomalías en el área designada, cumpliendo con las normas de seguridad establecidas y utilizando los medios necesarios para garantizar el resguardo y custodia de los mismos.		
ÁREA:		Operativa			
3. RELACIÓN DE SUPERVISIÓN		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
PUESTO A QUIÉN SUPERVISA:	Ninguno	NIVEL DE INSTRUCCIÓN:	Secundaria	TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:	Mínimo 2 años en cargos similares
PUESTO QUE LE SUPERVISA:	Supervisor de Seguridad	TÍTULO REQUERIDO:	Bachillerato	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	Conocimientos de seguridad y Manejo de armas
6.FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		7. ACTIVIDADES DEL CARGO		8.HABILIDADES O COMPETENCIAS REQUERIDAS	9.ACTITUDES REQUERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Transmitir a los Jefe de Grupos, Operadores de Radios y Coordinador de Operaciones las novedades que se originen durante el servicio.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Notificar por radio las novedades que se originen en su turno</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidad de observación y discernimiento</li> <li>•Capacidad de Comunicación</li> <li>•Iniciativa</li> <li>•Adaptación a cambios</li> <li>•Tolerancia a la presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proactivo</li> <li>•Tolerante</li> <li>•Disponibilidad</li> <li>•Respeto</li> <li>•Responsable</li> </ul>
				<b>10. RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumplir eficientemente todos los servicios de seguridad que se presentan en alguna dependencia de los clientes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tomar conocimiento al ingresar al turno de las órdenes diarias para el servicio y de los trabajos que se realicen en las unidades.</li> <li>•Observar detalladamente en el lugar de trabajo su campo de acción y medir las consecuencias</li> <li>•Efectuar rondas, cubriendo las áreas asignadas, para prevenir y detectar cualquier anomalía.</li> <li>•Permanecer en el área asignada hasta que le entregue físicamente al turno entrante.</li> <li>•Comunicar verbalmente, al turno entrante órdenes recibidas u observaciones, así como las novedades surgidas en el área.</li> <li>•Observar detalladamente la situación con la finalidad de detectar riesgos posibles que puedan atentar contra las personas y bienes de la empresa que se presta el servicio, deberá informar verbalmente a las áreas específicas que deban intervenir oportunamente</li> <li>• Informar en forma oportuna y detallada de los movimientos que se realizan con los funcionarios de la empresa a la cual prestamos nuestros servicios</li> <li>•Cumplir a totalidad con las normas y reglamentos establecidos por la compañía y por los organismos de control en cuanto a Seguridad Privada</li> <li>•Reaccionar en caso de alguna eventualidad que se suscite en el lugar de trabajo, esto se hará adoptando las directivas que determinen para ejecutar la reacción, tomando en cuenta el daño a terceros.</li> </ul> <p>Utilizar exclusivamente durante el turno, el uniforme que los identifica Al igual que el equipo dotado para el desempeño de su trabajo</p>		<b>POR MAQUINARIA Y EQUIPO:</b>	Chaleco de seguridad
				<b>POR MATERIALES Y SUMINISTROS :</b>	Tolete
				<b>POR CUSTODIA DE VALORES O INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b>	No posee información Confidencial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar otras RESPONSABILIDADES inherentes a su cargo, que han sido previamente asignadas por el Jefe Inmediato y aquellas que por su iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo del área.</li> <li>•Mantener estrecha relación con los representantes de los Clientes Oficiales en las que desarrollemos nuestras actividades.</li> </ul>	<b>POR SEGURIDAD DE OTROS:</b>	sí es responsable por la seguridad de otros		







# Valanti

	SEGONZA CÍA LTDA.			FECHA: 21/02/2017				
	¡EXCELENCIA EN SEGURIDAD!			NIVEL DE ESTUDIOS:				
	VALANTI (CUESTIONARIO DE VALORES Y ANTIVALORES)							
NOMBRES Y APELLIDOS	EDAD:	SEXO	CARGO AL QUE DESEA POSTULAR					
POR FAVOR MARQUE CERO, UNO, DOS, TRES PUNTOS EN LAS CASILLAS DEL CENTRO, SEGÚN LA IMPORTANCIA QUE USTED LE DA A CADA FRASE EN SU VIDA PERSONAL. LAS ÚNICAS OPCIONES DE RESPUESTAS SON:								
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>3-0</td> <td>0-3</td> <td>2-1</td> <td>1-2</td> </tr> </table>					3-0	0-3	2-1	1-2
3-0	0-3	2-1	1-2					
SIEMPRE LA SUMA DE PUNTOS DE LAS DOS CASILLAS DEBE SER 3								
1.-	MUESTRO DEDICACIÓN A LAS PERSONAS QUE AMO	3	ACTÚO CON PERSISTENCIA	14.-	SENTIRSE PRESUMIDO	3	GENERAR DIVISIONES Y DISCORDIAS ENTRE LOS SERES HUMANOS	
2.-	SOY TOLERANTE	3	PREFIERO ACTUAR CON ÉTICA	15.-	SER CRUEL	3	SENTIR IRA	
3.-	AL PENSAR UTILIZO MI INTUICIÓN O "SEXTO SENTIDO"	3	ME SIENTO UNA PERSONA DIGNA	16.-	PENSAR CON CONFUSIÓN	3	TENER ODIIO EN EL CORAZÓN	
4.-	LOGRO BUENA CONCENTRACIÓN MENTAL	3	PERDONO TODAS LAS OFENSAS DE CUALQUIER PERSONA	17.-	DECIR BLASFEMIAS	3	SER ESCANDALOSO	
5.-	NORMALMENTE RAZONO MUCHO	3	ME DESTACO POR EL LIDERAZGO EN MIS ACCIONES	18.-	CREAR DESIGUALDADES ENTRE LOS SERES HUMANOS	3	APASIONARSE POR UNA IDEA	
6.-	PIENSO CON INTEGRIDAD	3	ME COLOCO OBJETIVOS Y METAS EN MI VIDA PERSONAL	19.-	SENTIRSE INCONSTANTE	3	CREAR RIVALIDAD HACIA OTROS	
7.-	SOY UNA PERSONA DE INICIATIVA	3	EN MI TRABAJO NORMALMENTE SOY CURIOSO	20.-	PENSAMIENTOS IRRACIONALES	3	TRAICIONAR A UN DESCONOCIDO	
8.-	DOY AMOR	3	PARA PENSAR HAGO SÍNTESIS DE LAS DISTINTAS IDEAS	21.-	OSTENTAR LAS RIQUEZAS MATERIALES	3	SENTIRSE INFELIZ	
9.-	ME SIENTO EN CALMA	3	PIENSO CON VERACIDAD	22.-	ENTORPECER LA COOPERACIÓN ENTRE LOS SERES HUMANOS	3	LA MALDAD	
SEGUNDA PARTE								
POR FAVOR MARQUE CERO, UNO, DOS, TRES PUNTOS EN LAS CASILLAS DEL CENTRO, PARA LAS FRASES <u>MÁS INACEPTABLES</u> , SEGÚN SU JUICIO, EL PUNTAJE MÁS ALTO SERÁ PARA LA FRASE QUE INDIQUE LO PEOR. LAS ÚNICAS OPCIONES DE RESPUESTAS SON:								
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>3-0</td> <td>0-3</td> <td>2-1</td> <td>1-2</td> </tr> </table>					3-0	0-3	2-1	1-2
3-0	0-3	2-1	1-2					
SIEMPRE LA SUMA DE PUNTOS DE LAS DOS CASILLAS DEBE SER 3								
10.-	IRRESPETAR LA PROPIEDAD	3	SENTIR INQUIETUD	23.-	ODIAR A CUALQUIER SER DE LA NATURALEZA	3	HACER DISTINCIONES ENTRE LAS PERSONAS	
11.-	SER IRRESPONSABLE	3	SER DESCONSIDERADO HACIA CUALQUIER PERSONA	24.-	SENTIRSE INTRANQUILLO	3	SER INFIEL	
12.-	CAER EN CONTRADICCIONES AL PENSAR	3	SENTIR INTOLERANCIA	25.-	TENER LA MENTE DISPERSA	3	MOSTRAR APATÍA AL PENSAR	
13.-	SER VIOLENTO	3	ACTUAR CON COBARDÍA	26.-	LA INJUSTICIA	3	SENTIRSE ANGUSTIADO	
				27.-	VENGARSE DE LOS QUE ODIAN A TODO EL MUNDO	3	VENGARSE DEL QUE HACE DAÑO A UN FAMILIAR	
				28.-	USAR ABUSIVAMENTE DEL PODER	3	DISTRAERSE	
				29.-	SER DESAGRADECIDO CON LOS QUE AYUDAN	3	SER EGOÍSTA CON TODOS	
				30.-	CUALQUIER FORMA DE IRRESPECTO	3	ODIAR	

## Anexo 4. Manual de Procedimientos

[Enero del 2017]

### Selección de Personal Área Operativa



Área de Recursos Humanos  
Manual de Procedimientos

---

## TABLA DE CONTENIDO |

1. ÁREAS INVOLUCRADAS .....	3
2. OBJETIVO Y ALCANCE.....	3
3. DEFINICIONES .....	3
4. PERSONAL INVOLUCRADO .....	3
5. POLÍTICAS .....	5
6. FLUJOGRAMA .....	5
7. PROCEDIMIENTO.....	11
8. CONTROL DE CAMBIOS.....	14

Activa  
Ir a Con

---

## ÁREAS INVOLUCRADAS

Área Operativa.

Departamento de Recursos Humanos.

## OBJETIVO Y ALCANCE

Establecer el procedimiento que formalice el proceso de Selección de Personal del área operativa con el fin de tener un mejor control y gestión, brindando un servicio de calidad para alcanzar los objetivos de selección establecidos, además de cumplir con las políticas y normas en el presente procedimiento.

## PERSONAL INVOLUCRADO

- Asistente de Presidencia
- Asistente de Recursos Humanos
- Coordinadora de Recursos Humanos
- Jefe de Operaciones
- Médico Ocupacional
- Supervisor
- Radioperador

## FUNCIONES DEL PERSONAL INVOLUCRADO

### Asistente de Presidencia:

- a. Realizar la entrega del respectivo uniforme al guardia de seguridad

### Jefe Operativo:

- a. Indicar la existencia de la vacante
- b. Indica disponibilidad para realizar la entrevista a los postulantes.
- c. Entrevistar a los candidatos preseleccionados por la Asistente de Recursos Humanos.
- d. Aprobar al candidato para que continúe en el proceso de selección.

### **Radioperador y supervisor:**

- a. Intervenir en el proceso de inducción a los participantes del proceso de selección.
- b. Analizar a los candidatos que participan en el proceso de selección.
- c. Determinar si el candidato participante cumple con las cualidades necesarias para pertenecer al área operativa (guardias de seguridad).

### **Médico Ocupacional:**

- a. Realizar el levantamiento de fichas médicas.

### **Asistente de Recursos Humanos:**

- a. Recibir las solicitudes de personal por el Jefe de Operaciones.
- b. Receptar carpetas por medio de referidos y si llegara a ser el caso efectúa la publicación en diferentes medios sobre la vacante disponible
- c. Realizar la lectura, análisis y preselección de hoja de vida de aspirantes para el área operativa (guardias de seguridad).
- d. Contactar al candidato vía teléfono para coordinar entrevista laboral.
- e. Analizar y preseleccionar al candidato idóneo para ocupar la vacante disponible.
- f. Aplicar entrevista laboral al candidato.
- g. Recolectar documentos de ingreso del nuevo personal.
- h. Realizar la investigación de los antecedentes en la página del Ministerio del Interior y con el investigador.
- i. Entregar y solicitar el ingreso de información en los formatos de autorización y verificación de datos personales, entrega además el reglamento interno de trabajo y salud
- j. Coordinar inducción y capacitación para el nuevo personal
- k. Coordinar capacitaciones y charlas por el Jefe de Operaciones, Coordinadora de Recursos Humanos, Supervisor y radioperador.
- l. Informar al candidato si es seleccionado para ocupar la vacante disponible.
- m. Coordinar con la Asistente de Presidencia para la entrega del respectivo uniforme.
- n. Realizar la toma de foto para la credencial
- o. Entregar la credencial y hacer firmar por el contratado el acta de recibimiento de credencial

p. Recibir los documentos completos del candidato seleccionado para iniciar el proceso de ingreso de personal.

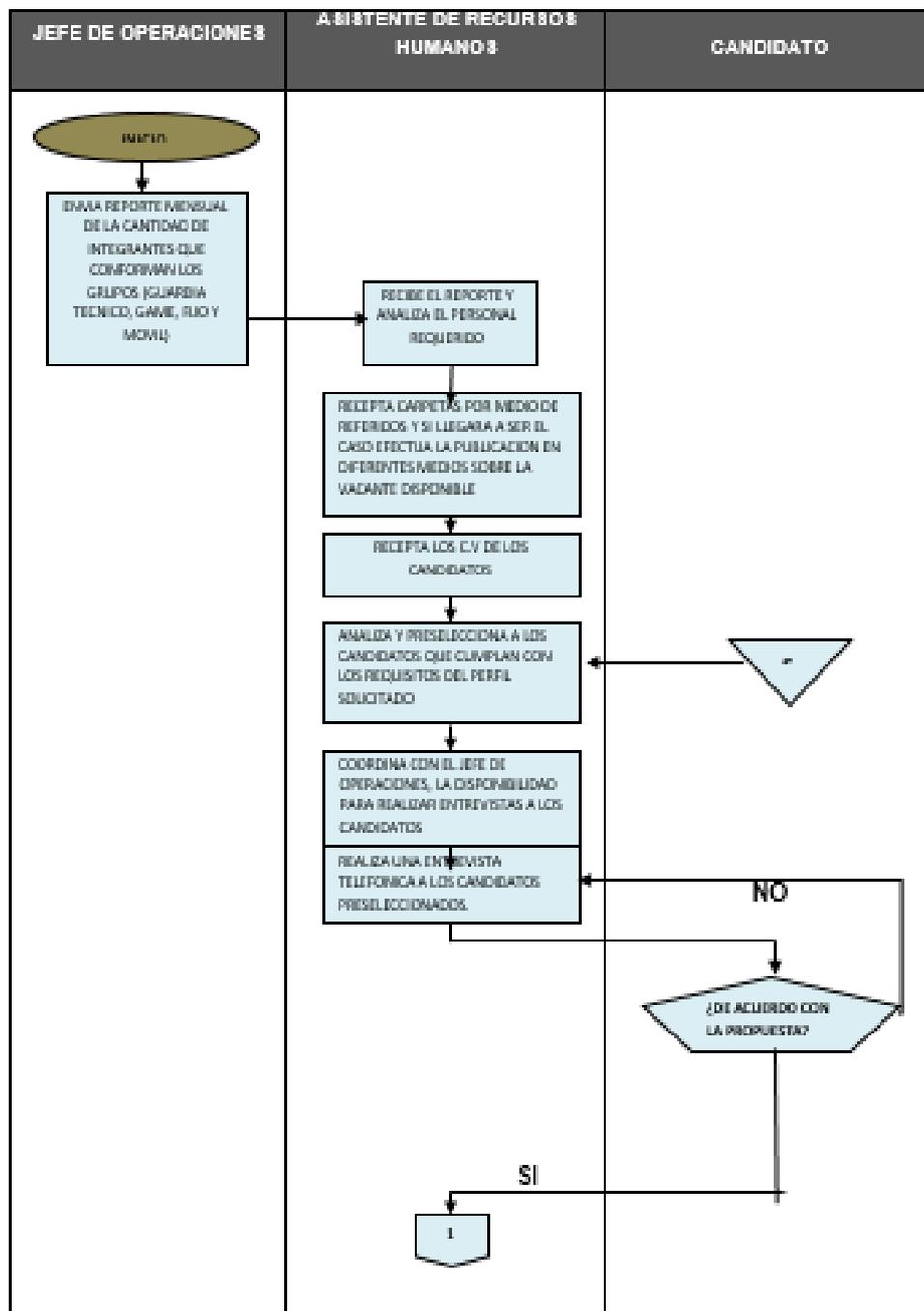
**Coordinadora de Recursos Humanos:**

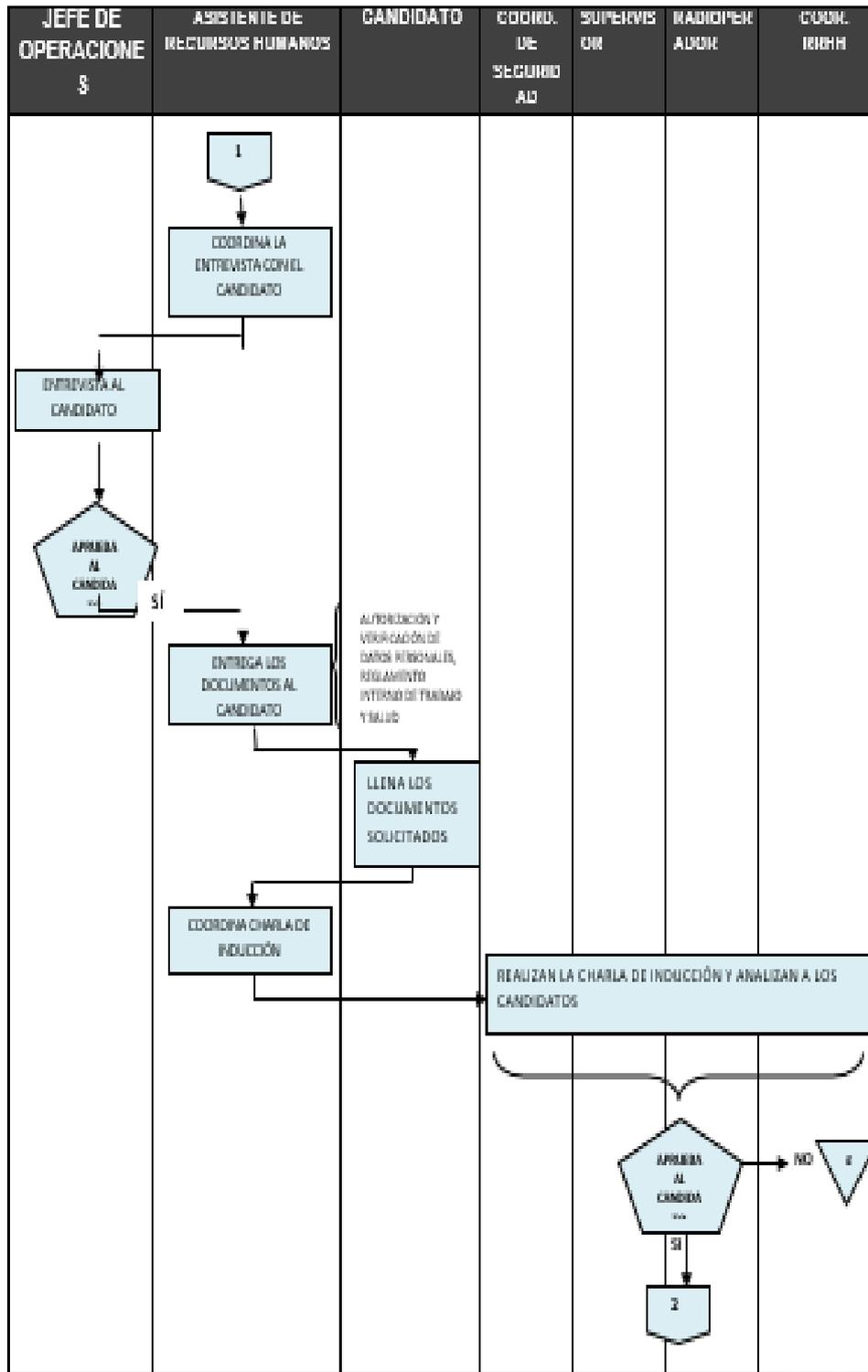
- a. Aplicar pruebas psicológicas al candidato.
- b. Informar de las novedades o inconsistencias del candidato participante del proceso de selección.
- c. Elaborar el contrato y se lo entrega a la asistente de RR.HH.

**POLÍTICAS**

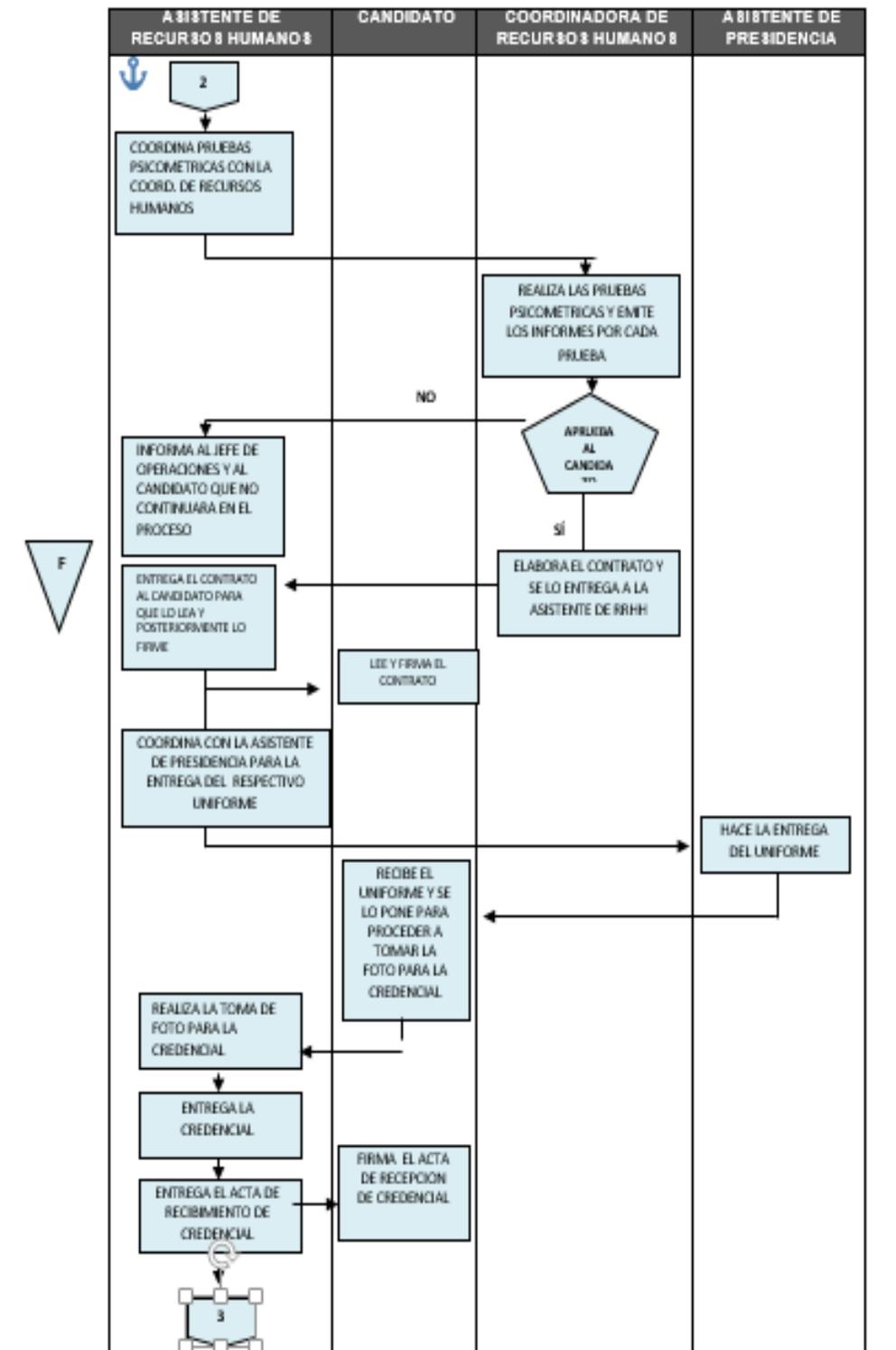
Políticas de Ingreso

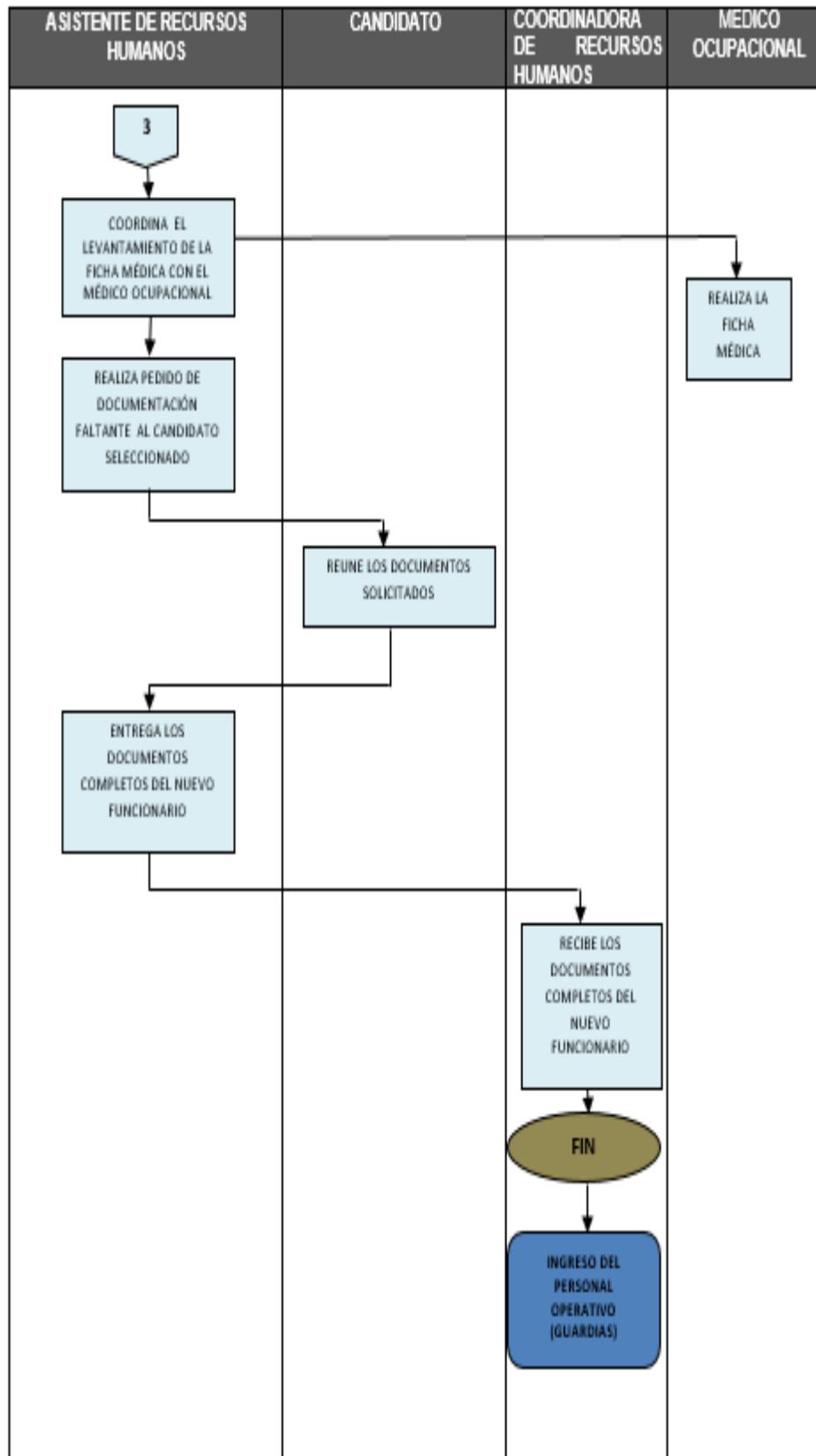
**FLUJOGRAMA**





Activar Windows





## PROCEDIMIENTO

### I. **Reporte de Personal.**

El Jefe de Operaciones envía un reporte mensual de la cantidad de integrantes que conforman cada grupo: Guardia Técnico, Guardia Game, Guardia Móvil y Guardia Fijo.

#### 1. **Verificación de Vacantes.**

La Asistente de Recursos Humanos recibe el reporte y analiza el personal requerido.

### II. **Publicación en Medios.**

La Asistente de Recursos Humanos recepta carpetas por medio de referidos y si llegara a ser el caso efectúa la publicación en diferentes medios sobre la vacante disponible (Periódico Pautado), detallando el requerimiento realizado con el perfil del personal solicitado.

#### 1. **Curriculums Vitae.**

La Asistente de Recursos Humanos recibe los Curriculums vitae de los interesados en la vacante disponible.

### III. **Preselección de Candidatos.**

La Asistente de Recursos Humanos analiza los Curriculums vitae, y preselecciona a los candidatos que cumplan con los requisitos del perfil solicitado.

### IV. **Coordinación de Entrevista.**

La Asistente de Recursos Humanos coordina con el Jefe de Operaciones, la disponibilidad para realizar entrevistas a los candidatos participantes.

### V. **Entrevista Telefónica.**

La Asistente de Recursos Humanos realiza una entrevista telefónica a los candidatos preseleccionados.

#### 1. **Conforme con la Propuesta.**

El candidato analiza la propuesta y decide si está de acuerdo para comenzar con el proceso de selección.

## **2. Coordinación de Entrevista Individual.**

La Asistente de Recursos Humanos coordina la entrevista individual con el Jefe de Operaciones y el candidato vía telefónica.

## **3. Entrega de Documentos al Candidato.**

La Asistente de Recursos Humanos entrega los documentos: autorización y verificación de datos personales, reglamento interno de trabajo y salud

### **Llenar los Documentos.**

El candidato llena los documentos entregados por la Asistente de Recursos Humanos.

## **VI. Charla de Inducción**

### **1. Coordinación.**

La Asistente de Recursos Humanos coordina la charla con el candidato aspirante y con el Jefe de Operaciones, Coordinadora de Recursos Humanos, Supervisor y Radioperador.

### **2. Realización.**

La Coordinadora de Recursos humanos, el Coordinador de Seguridad, Supervisor y Operador realizan la charla de inducción, en donde cada uno le da a conocer a los candidatos aspirantes sobre lo concerniente a su área y que es de vital importancia que ellos conozcan.

### **Aprobación del Candidato.**

El capacitador analiza al candidato si posee actitudes para desempeñar el cargo al que aplica y decide si continúa con el proceso de selección.

- i. En caso de no continuar el proceso, La Asistente de Capacitación continua en la búsqueda de perfiles que se acoplen a lo requerido.

## **vii. Análisis del Candidato.**

### **1. Pruebas Psicológicas.**

La Coordinadora de Recursos Humanos indica disponibilidad para realizar las pruebas psicológicas y las efectúa con el candidato.

### **2. Análisis de Antecedentes Penales.**

La Asistente de Recursos Humanos analiza los antecedentes penales del candidato seleccionado y verifica que no se encuentren inconvenientes.

### **3. ¿Presenta Inconsistencias con el Candidato?**

La Asistente de Recursos Humanos analiza si el candidato presenta inconsistencias para determinar si la contratación es efectiva.

- i. En caso de presentar inconsistencias la Asistente de Recursos Humanos reporta las novedades a la Coordinadora de Recursos Humanos y al Jefe de Operaciones determinando si el candidato continúa participando en el proceso de selección.
- ii. Si la decisión que se tome entre la Coordinadora de Recursos Humanos y el Jefe de operaciones es que el candidato no continúe en el proceso de selección, la Asistente de RR.HH. es la encargada de informar al candidato.
- iii. En caso de no continuar con el proceso por inconsistencias, la asistente de RRHH regresa a seguir receptando hojas de vida y de ser necesario a publicar la vacante en diferentes medios.
- iv. De no presentar inconsistencia se informa al candidato que ha sido seleccionado para cubrir la vacante disponible.

### **4. Coordinación de Ficha Médica**

La Asistente de RRHH coordina con EL Médico Ocupacional las fechas disponibles para la realización de la ficha médica e informar al candidato para que se acerque a las instalaciones.

### **5. Levantamiento de Ficha Médica**

El Médico Ocupacional realiza el levantamiento de la ficha médica y analiza la situación del candidato seleccionado, definiendo si es óptima su contratación.

**6. Reunir los Documentos Solicitados.**

El candidato reúne los documentos solicitados en el formato de Documentación para Ingreso de Personal, y entrega los documentos a la Asistente de RR.HH.

**7. Recibir los Documentos Completos.**

La Asistente de RR.HH recibe los documentos completos y continúa con el proceso de Ingreso de Personal.

## CONTROL DE CAMBIOS

El presente documento se actualizará luego de su primera aprobación.

Nº	FECHA	SECCIÓN ACTUALIZADA	RAZÓN DEL CAMBIO	ELABORADO POR	AUTORIZADO POR
0	06-Ene-17	Creación del documento	N/A	Celina Cárdenas	Ing. Cynthia Escobar

## Anexo 5. Guía de Tópicos

	<p align="center"><b>Guía de Tópicos para el Grupo Focal</b></p>	 <p align="center">UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL</p>
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Objetivo fundamental de este Grupo Focal es netamente académico debido a que este estudio es parte de mi proceso previo a la titulación como Licenciada en Psicología Organizacional. Uno de los temas afines de la carrera es el de conocer el nivel de satisfacción existente en las organizaciones. De manera que, a través de esta guía de preguntas y siguiendo una orientación clara, sencilla y práctica se pretende conocer qué tan satisfechos se encuentran los colaboradores de Segonza Compañía Limitada.</p>		
<p>1.- ¿Consideras que el comportamiento de una persona puede ser igual que al de otra? ¿SÍ? , ¿NO?, ¿Por qué?</p>		
<p>2.- En el ámbito laboral ¿Qué factores cree usted que puedan incidir en el comportamiento?</p>		
<p>3.- ¿Consideras que las condiciones laborales que se mantienen en la organización se desarrollan de manera favorable? ¿SÍ? , ¿NO? , ¿Por qué?</p>		
<p>4.- En la organización ¿qué tipo de planes de formación se han establecido que resulten útiles para el desarrollo de sus funciones y que sobre todo suplen las peticiones acordes a sus necesidades?</p>		
<p>5.- ¿Crees que las actividades y funciones asignadas en su cargo son acorde al grado de capacidad que usted posee? ¿SÍ? , ¿No? ¿Por qué?</p>		
<p>6.- Para poder desempeñar sus funciones ¿cuáles son las características principales que usted cree que debe poseer y de qué manera se ponen de manifiesto?</p>		
<p>7.- ¿De qué manera en la Organización se valora a las personas en función de la calidad en el cumplimiento de sus responsabilidades?</p>		
<p>8.- Caracterice un poco las inducciones que recibió por parte de la organización al inicio de la selección, además indíqueme si estas cubren todo lo que se necesita conocer sobre la organización y el cargo</p>		
<p>9.- Detálleme si recibe una información suficiente y adecuada sobre los objetivos, proyectos, actuaciones de la compañía que pueden afectarlo</p>		
<p>10.- Caracterice e indique si ¿Posee usted conocimiento sobre la estructura de la Organización, las Unidades existentes y las actividades que se desarrollan?</p>		
<p>11.- ¿De qué manera la organización fomenta el trabajo en equipo y la interrelación entre compañeros existente tanto en su Unidad con las de otras áreas o departamentos?</p>		
<p>12.- ¿Qué características de personalidad usted considera como primordiales para poder trabajar en equipo?</p>		
<p>13.- ¿Cuáles son aquellas características que una organización debe considerar para que sus colaboradores se sientan a gusto y satisfechos al ser parte de ella?</p>		

## **Anexo 6. Registro de los grupos focales ejecutados en Segonza Compañía Limitada**

### **Grupo 1: Guardias de Seguridad**

Una vez que los convocados para la ejecución del grupo focal, se concentraran en la oficina central de la compañía (sitio que se pactó considerando la comodidad y el agrado de los colaboradores). Se comenzó el grupo focal a las 10: 30 am en el que en cuanto al desarrollo del grupo focal, es importante recalcar que las actitudes que se manifestaron por parte de los participantes del primer grupo, desde la apertura fue poco colaborativa y algo conflictiva, debido a que, se convocaron a 10 colaboradores cuyo cargo es el de guardias de seguridad; sin embargo, sólo se presentaron ocho, de los cuales dos se negaron rotundamente a participar por las razones de que salían de su turnos y requerían descanso.

Así también, los seis convocados restantes, presentaron condiciones para su permanencia y participación en el desarrollo del grupo focal, entre las que se destacan “que no se los filme de ninguna forma” “no se los fotografíe” y que no se les grabe en audio”, estas condiciones se reforzaban por una razón específica y era la actitud de temor a ser multados e incluso removidos de sus cargos por decir algo que comprometa o pueda atentar en contra de la organización.

Era evidente que los seis colaboradores se mostraban firmes en sus peticiones y que si no se accedía a ellas, no iban a participar; de manera que, se llegó a un consenso en el cual se les pidió que aceptaran que la asistente de recursos humanos pueda estar presente con el único fin de redactar y tomar nota a todo lo que se manifieste en el desarrollo del grupo para posterior a eso transcribirlo y utilizarlo como el registro de los grupos focales; por ende están presente seis colaboradores de la compañía, quienes desempeñan el cargo de guardias de seguridad: Manuel Arias, Carlos Campusano, Anthony Casquete, Cristhian Demera, Ricardo Mera y Robinson Ruiz.

Los participantes se ubican en las sillas y se les coloca el nombre para identificarlos, la Ing. Cynthia Escobar quien desempeña el cargo de asistente de presidencia, ofrece varias indicaciones del grupo focal y sobre todo aclara de manera minuciosa que el objetivo por el cual se desarrolla esta práctica es por cuestiones netamente académicas; además de que me hace una presentación formal como la principal y única figura gestora del grupo focal; una vez que realiza las indicaciones la ingeniera procede a retirarse de la oficina.

Inmediatamente se procede a establecer una conversación de tipo introductoria para lograr que los participantes se sientan con mayor libertad y confianza para expresar sus ideas. Y es ahí en donde aparece una primera pregunta por parte del participante Carlos Campusano, quien de manera aún algo temerosa logra levantar la mano para nuevamente enfatizar ¿todo lo que se hable aquí, realmente queda aquí?, sonrío y recalca <no queremos que después nos multen o nos voten>.

El temor que tenían los colaboradores al participar era notorio, por ende, se procedió a detallar nuevamente de qué manera se realizaría el grupo focal, con qué fin se efectuaría y qué es lo que ellos realizaría y después de 10 minutos a esto, se pudo lograr hacer la introducción ya en el tema en el que se basa la investigación.

La pregunta introductoria que marcó el desarrollo a la participación de los colaboradores fue: si Consideraban que el comportamiento de una persona puede ser igual que al de otra. Ningún participante desea responder y por ende se opta por nombrar a cada uno para que pueda manifestar sus respuestas a lo que aún temeroso y titubeando responde Carlos: <<no, porque todos somos diferentes>>, de igual forma se le pide a Manuel su punto de vista y mirando hacia el suelo señala <<todos somos mundos diferentes>>; así mismo Anthony <<nadie se parece a nadie>>, a lo que también responde Cristhian <<uno se comporta según como lo hayan criado>>, de igual manera Ricardo <<las acciones dependen de muchas cosas>> y finalmente Robinson <<cada quien se comporta como mejor le parezca y según la emoción del momento>> a lo que Ricardo comentó que <<hay situaciones que quizás

algunos les agrade y que a otros no y por ende el comportamiento no es igual en todas las personas>>.

Una vez que se pudo hilar el tema central, se despuntó con la segunda pregunta sobre los factores que inciden en el comportamiento desde el ámbito laboral. Para esto nuevamente se hace una intervención y se nombra a cada uno para que emita su respuesta. Manuel señala que <<en una empresa el comportamiento va según como los traten>>, a lo que también Ricardo enfatiza que <<pueden existir cosas que no le parezcan sobre alguna multa pero no pueden quejarse porque hay reglas y hay que respetar>>; así también Carlos señala que <<el trato que le brinden los jefes para él es importante mientras haya respeto todo comportamiento será bueno>>, de igual manera Robinson <<comparto la idea de Carlos, algunas veces se suele tener impases con un supervisor, pero si no se nos falta el respeto todo marcha bien>> y finalmente Cristhian <<todo lo que han dicho mis compañeros, influye en el comportamiento>>.

Al notar que todos los participantes aún mantienen un mayor grado de inhibición al expresar sus ideas, se decide intervenir también para que ellos puedan emitir sus respuestas, se continúa con la siguiente pregunta ¿De qué manera se dan las condiciones laborales en la organización, se desarrollan de manera favorable?, ¿sí?, ¿no? ¿Por qué? todos se mantienen en silencio y se procede a nombrar a Cristhian dando una respuesta <<las condiciones laborales son buenas porque sí nos aseguran, nos dan una atención con el médico>>, Carlos señala que << el cargo que nosotros desempeñamos es muy riesgoso; sin embargo, sí nos dan todo el equipo necesario para poder estar atentos a cualquier situación>>; de igual manera Robinson considera que <<sí nos dan todo lo que necesitamos, para desempeñar bien la guardianía>>; Anthony <<en el sitio en donde hago guardianía, hay muchos mosquitos por la temporada de lluvia, pero de ahí todo está bien>>, Ricardo <<también estoy en un sitio donde hay mosquito; además de que al hacer rondas ya van dos veces que me he mojado, recién esta semana me dijeron que me daban el encauchado>> y finalmente Manuel << la verdad, estoy conforme en donde estoy haciendo las guardias no hay mayor novedad, el sitio es bueno>>.

Era notorio que no se lograba que los participantes respondieran sin mayor problema, pues a medida que iban emitiendo sus respuestas podía observarse su preocupación y temor al momento de hablar e incluso la interacción entre ellos no se podía establecer, no obstante se continúa con la cuarta pregunta sobre si ¿en la organización se han establecido planes de formación que resulten útiles para el desarrollo de sus funciones y que sobre todo suplen las peticiones acordes a sus necesidades?

Para esta pregunta se hizo una explicación sobre en qué consistía los planes de formación y es así que Anthony levanta la mano e indica <<aquí en Segonza, siempre nos mandan a capacitaciones>> de inmediato Robinson señala sonriendo <<sí, ya hasta muchas capacitaciones nos dan>>, Carlos <<yo recién entré el año pasado, y recién llevo una>>; así también Manuel sonriendo resalta <<apenas voy tres, pero las que me han dado sí me han servido mucho>> de igual manera Ricardo <<nos capacitan, bastante y todas son importantes>> y finalmente Cristhian <<hasta capacitaciones de riesgos tuvimos, la verdad si nos preparan y las capacitaciones son útiles>>.

En esa pregunta se pudo lograr que varios de los integrantes interactúen e incluso bromearon entre ellos, es así que se continúa con la siguiente pregunta en la que se les pide que me indicaran ¿de qué manera las actividades y funciones asignadas en su cargo son acorde al grado de capacidad que ustedes poseen? Nuevamente hay silencio y se procede a nombrar a Manuel quien considera que <<las actividades que realizo como guardia, son acorde porque hago lo mismo que he hecho en otras empresas cuando estaba de guardia>>, Ricardo << realmente para ser guardia tiene que existir temple, y yo creo que mi temple si está acorde a lo que hago>>, Anthony <<ser guardia es sacrificado, no todos pueden estar despiertos toda la noche y yo creo que la capacidad que tengo para hacerlo se puede notar en mi trabajo, nunca he tenido una multa por quedarme dormido o algo>>, De inmediato Robinson señala << todas las actividades que realizo las hago con facilidad porque sí conozco y sé cómo debo hacer cada una de ellas>>, a lo que Carlos señala << hasta ahora lo que hago sí he podido hacerlo, entonces creo que sí están acorde a lo que yo poseo como conocimiento y capacidad para hacerlas>> y finalmente Cristhian <<las actividades que hacemos los

guardias realmente son fáciles si a simple vista se las ve , como estar parados cuidando un sitio o hacer rondas,; sin embargo uno sí tiene que tener resistencia para hacerlas, y yo sí la tengo>>.

Como los participantes nombraban ciertas características para desempeñar sus funciones, de inmediato en torno a esta situación surge una pregunta asociada a lo que me indicaban y es así que se les pregunta ¿cuáles son aquellas características principales que ellos consideran que deben poseer y de qué manera se ponen de manifiesto en el desarrollo de sus funciones? Cristhian responde que << se debe ser responsable con los horarios de entrada y salida; además de que tienen que saber escuchar las órdenes y tener resistencia para estar de pie y pasar mala noche>>, Ricardo considera que <<se debe tener buena condición física para hacer las actividades de un guardia>>, así también Carlos << la edad es muy importante para ser un guardia, pues una persona de edad mayor no puede realizar con facilidad las actividades que por lo general se realiza como guardia>> Anthony recalca <<hay que saber aprender a acoplarse a todo lo que pase>>, Manuel <<comparto la idea de Ricardo que se debe tener una buena condición física y para eso hay que descansar en los días de descanso porque después no se rinde en el trabajo>> y finalmente Robinson<< ser un guardia exige de mucho de tiempo, responsabilidad y también la parte física>>.

Posterior a esto se les pregunta ¿de qué manera en la organización se valora a las personas en función de la calidad en el cumplimiento de sus responsabilidades? Se nombra a Robinson señala quien que <<constantemente sí se recibe felicitaciones por el trabajo desempeñado>> así también se nombra a Ricardo quien señala<<no recibimos ningún reconocimiento físico, más bien es de palabra pero eso llena>>, Anthony contradice un poco a lo que señala Ricardo asegurando que <<de vez en cuando deberían dar un reconocimiento físico>>, se nombra a Carlos <<mientras el trato sea bueno y te hagan saber que el trabajo está bien ejecutado a mí me es suficiente>>, Cristhian <<aquí sí nos felicitan cuando hacemos las cosas bien, eso me agrada>> y finalmente Manuel sonriendo <<si se dan las dos formas de reconocimiento sería estupendo>>.

Continuando con las preguntas se pide que caractericen un poco las inducciones que recibieron por parte de la organización al inicio de la selección, además de que indicaran si estas cubren todo lo que se necesita conocer sobre la organización y el cargo. Se nombra a Anthony quien recalca <<en lo personal, considero que faltó mayor detalle, la inducción fue muy rápida>>, Carlos <<opino lo mismo que Anthony fue un solo día y en una hora dieron todo>>, Robinson <<la verdad que sí, todos los jefes se reunieron y nos dieron una explicación breve de cada cosa>>, Cristhian <<sí también digo lo mismo, no hubo mayor dedicación a una inducción profunda>>, así también Manuel señala <<si faltó que nos expliquen con mayor detalle>> y finalmente Ricardo <<conuerdo con todos, la inducción que nos dieron más bien fue una pequeña charla>>.

Siguiendo el hilo del tema inmediatamente se pide que detallen si reciben una información suficiente y adecuada sobre los objetivos, proyectos, actuaciones de la compañía y que estos puedan afectarlos. Se nombra a Manuel quien señala <<realmente no conozco de todos los proyectos que realizan aquí>>, se nombra a Ricardo <<sólo se nos indica sobre las responsabilidades que tenemos>>, Anthony <<sólo sé de mis funciones y las reglas que hay que cumplir>>, se nombra a Robinson <<de vez en cuando nos indican que se va a abrir un nuevo puesto en algún lado, pero es raro>>, Carlos << en el poco tiempo que estoy no he recibido ningún tipo de información al respecto>> y Cristhian << concuerdo con todos mis compañeros, las veces que me entero es por otros compañeros>>.

A medida que ha transcurrido el tiempo los participantes ya están totalmente predispuestos a responder y es así que se continúa con las preguntas en este caso se les pide que me indiquen si poseen algún tipo de conocimiento sobre la estructura de la Organización, las Unidades existentes y las actividades que se desarrollan? A lo que Anthony responde <<la verdad por lo que he visto sólo sé cuántos departamentos hay y lo que se hace>>, se nombra a Cristhian <<el día de la inducción sólo nos dijeron tal persona es de tal departamento y por ahí medio nos dijeron lo que se hace en la organización>>, así también se nombra a Robinson quien señala <<casi no se nos brinda una reunión o algo parecido para explicarnos detalladamente de lo que se trata la

estructura>>, se nombra a Carlos <<hasta el momento sólo he recibido una convocatoria para explicarme lo que usted dice y esa fue el día de la inducción una persona de recursos humanos nos indicó lo que ella hacía, así también el radioperador y el supervisor>>, Manuel <<definitivamente sólo se nos habló de eso en la inducción, de ahí ya no se nos ha vuelto hablar del tema>> y finalmente Ricardo señala<<conuerdo con todos mis compañeros, sólo una vez nos explicaron pero ligeramente sobre la organización, la estructura y las unidades que hay>>.

Referente a la manera en que la organización fomenta el trabajo en equipo y la interrelación entre compañeros existente tanto en su Unidad con las de otras áreas o departamentos los participantes señalaron: Carlos <<como llevo poco tiempo, hasta el momento no se ha dado algún tipo de actividad que promueva el trabajo en equipo y que ésta sea creada por la compañía>>, se nombra a Robinson << la verdad no se ha dado algo específico, yo me puedo comunicar con los demás pero es por mi cuenta>>, Cristhian << puedo interrelacionarme con los de recursos humanos pero es porque vengo a firmar documentos o algo, de ahí no hay algo instaurado por la compañía en la que promuevan relacionarme con los demás>>, se nombra a Ricardo <<conuerdo con mis compañeros, casi no se dan actividades que promuevan a trabajar en equipo>>, Manuel <<No sé si las capacitaciones entren como parte de las actividades que la compañía realiza para fomentar el trabajo en equipo o interrelacionarnos>>, y finalmente se nombra a Anthony<< quizás puede ser que tenemos que comunicarnos con el supervisor y radioperador para reportar las novedades y de ahí no se me viene a la mente ninguna actividad en que la empresa promueva a trabajar con los demás>>.

Siguiendo con el tema se les pide que indiquen ¿Qué características de personalidad consideran como primordiales para poder trabajar en equipo? Para esta pregunta Manuel levanta la mano y recalca<<realmente nuestro trabajo no requiere de que se trabaje en equipo o con otros, porque yo hago mis cosas sólo>>, se nombra a Anthony << no comparto lo que dice mi compañero, porque aunque la guardia uno la haga sólo, tenemos que comunicarnos con el radioperador constantemente a través de la radio, entonces desde ahí ya creo que hay un trabajo en equipo y por ende considero

que una característica podría ser cómo yo le dé la información la actitud hacia el radioperador>>, se nombra a Carlos <<opino lo mismo que Anthony, la verdad que sí y para eso debemos ser comunicativos y respetuosos, Robinson señala<< una característica podría ser lo amable que sea al tratar a los demás>>, se nombra a Cristhian quien señala <<la forma de tratar a los demás, lo social que sea>>, y finalmente Ricardo considera <<lo primordial es el trato, el respeto que se brinde tanto entre compañeros como para los jefes>>.

Finalmente se pide a cada uno de los colaboradores que indiquen ¿cuáles son aquellas características que una organización debe considerar para que sus colaboradores se sientan a gusto y satisfechos al ser parte de ella? Se nombra a Cristhian y señala<< creo que para que los trabajadores se sientan a gusto y contentos se debe escucharlos, porque hay ocasiones en que uno tiene problemas y puede repercutir en el trabajo creo que deben escuchar nuestras peticiones>>, se nombra a Ricardo considera <<a más de tener el sueldo a tiempo y todos los beneficios, creo que si en la empresa me tratan bien yo estoy a gusto>>, así también Anthony señala <<creo que para sentirme a gusto en la empresa se deben considerar muchas cosas desde el sueldo, los beneficios, el bienestar de los trabajadores al igual que la capacidad que uno posee para hacer algo y el trato que nos brindan>>, Robinson considera que <<todos tenemos ganas de prosperar de seguir y sacar adelante a nuestras familias, quizás por no poseer un título no tenga las mismas oportunidades que otras personas, pero creo que si estamos como guardias también merecemos un trato igual que los de un alto rango, pues la empresa funciona también por nosotros>>.

De igual forma Manuel <<creo que una empresa debe considerar cómo se siente el trabajador, estar atentos a ellos, brindarles comodidad en su lugar de trabajo, su sueldo a tiempo y un trato igualitario>> y finalmente Carlos<< muchas empresas exprimen a los trabajadores, creo que deben ser conscientes y recordar que no somos máquinas, tienen que cuidar al trabajador, preocuparse por lo que le pase, además de brindarle una oportunidad de surgir.

## **Registro de los grupos focales ejecutados en Segonza Compañía Limitada**

### **Grupo 2: Jefe, Supervisores y Radioperadores**

Una vez que los convocados para la ejecución del grupo focal, se concentraron en la oficina central de la compañía (sitio que se pactó considerando la comodidad y el agrado de los colaboradores). Se comenzó el grupo focal a las 13: 30 pm en el cual están presente seis colaboradores de la compañía, quienes desempeñan diferentes cargo dentro del área operativa : Gregorio Lara quien desempeña el cargo de Jefe de operaciones, Gonzalo Fonseca(Coordinador de Seguridad), Mario Ordoñez (supervisor), Raúl González (Supervisor), Camilo Rosado (radio operador), Julio Lugo (radio operador).

Los participantes se ubican en las sillas y se les coloca el nombre para identificarlos, nuevamente la Ing. Cynthia Escobar quien desempeña el cargo de asistente de presidencia, al igual que en el primer grupo, ofrece varias indicaciones del grupo focal y sobre todo aclara de manera minuciosa que el objetivo por el cual se desarrolla esta práctica es por cuestiones netamente académicas; además de que me hace una presentación formal como la principal y única figura gestora del grupo focal; una vez que realiza las indicaciones la ingeniera procede a retirarse de la oficina.

Así también se procede a establecer una conversación de tipo introductoria para lograr que los participantes se sientan con mayor libertad y confianza para expresar sus ideas. A diferencia del primer grupo éste se mostró desde el inicio predispuesto a colaborar con el desarrollo del grupo y por ende no tomó tanto tiempo para poder iniciar con la temáticas de preguntas.

El orden de las preguntas sigue siendo el mismo que del primer grupo por ende la pregunta introductoria que marcó el desarrollo a la participación de los colaboradores fue: si consideraban que ¿el comportamiento de una persona puede ser igual que al de otra? A lo que responde Gregorio de forma segura, <<definitivamente no. Todos poseemos actitudes que nos diferencian y sobre

todo al momento de actuar no todos actuamos de manera impulsiva, hay rasgos que nos frenan a actuar de manera alocada>>, Gonzalo señala de manera espontánea <<un ser humano tiene muchas características que nos hace ser únicos, desde la manera de pensar, hasta en la manera de cómo movernos, se tiene constructos desde que nacemos, los mismos que nos harán actuar de manera diferente>>, Mario se toma varios segundos para pensar y señala de forma pausada y algo nervioso <<creo que no, porque como dicen mis compañeros hay cosas que nos diferencian, quizás la forma en que nos educaron nuestros padres, lo que hemos aprendido en la escuela y la vida nos hace adquirir una experiencia que también influye cuando nos comportamos>>, así también Raúl manifiesta <<conuerdo con todos mis compañeros, no todos nos comportamos de la misma forma hay reglas que unos suelen obedecer y otros no>>, Camilo señala que <<mis compañeros pueden tener mucha razón en gran parte, pero también hay ocasiones que las personas suelen actuar igual que otras porque van en busca de algo que tengan en común>> y finalmente Julio rascándose la cabeza señala << no, yo creo que no, porque cada quien tiene su raciocinio>>.

Una vez que se pudo hilar el tema central, se despuntó con la segunda pregunta sobre los factores que inciden en el comportamiento desde el ámbito laboral. Para esto Gonzalo señala que <<los factores que pueden incidir en el comportamiento de los trabajadores son las políticas y las normas que se mantienen en la compañía>>, inmediatamente alzó la mano Gregorio y enfatiza <<conuerdo con Gonzalo, además de que a eso se debe añadir también el tipo de valores o actitudes que pide una organización>>, seguido a esto Camilo recalca <<todo lo que dicen mis compañeros me parece correcto en las organizaciones se definen ciertas cosas que hay que seguir>>, Julio señala sonriendo <<¡ya todos mis compañeros han dicho todo!, la verdad conuerdo con todo>>, Mario señala <<son varias las manera en que se puede influir en el comportamiento de los colaboradores y la que más las ajustan son las normas y las multas que hay por infringirlas>> y finalmente Raúl señala <<mis compañeros tienen mucha razón, pero a eso también hay que añadirle que existen procedimientos dentro de una compañía que también enmarcan el cómo actuar de alguien>>.

Era notorio que este grupo tenía mayor fluidez al momento de dar sus respuestas y de interactuar entre todos. De tal forma que, se continúa con la siguiente pregunta ¿De qué manera se dan las condiciones laborales en la organización, se desarrollan de manera favorable?, ¿sí?, ¿no? ¿Por qué? para Julio<<aquí en la empresa todo se mantiene en un ambiente seguro, limpio, apto para que todos podamos desempeñar las funciones>>, Raúl señala<<se desarrollan de manera favorable porque además de contar con una buena infraestructura, aquí se les hace su respectivo control de salud, se les brinda ciertos beneficios en farmacias>>, Gregorio interviene y recalca<<aquí en la compañía las condiciones laborales son muy buenas, pues se les brinda una gran atención a todas esas necesidades que tienen los trabajadores en cuanto a salud>>,a lo que Gonzalo señala<<el índice de accidentes, incidentes o de enfermos es muy bajo, llega a casi nada, por ende se comprueba que en la empresa las condiciones en las que trabajan todos los colaboradores es muy buena>>,Mario señala<<definitivamente aquí se trabaja en un excelente ambiente e incluso para salvaguardar la integridad física de los guardias ellos cuentan con un buen equipo, desde el uniforme, botas, chaleco de seguridad>> y finalmente Camilo<<conuerdo con mis compañeros, realmente las condiciones aquí son favorables en todo sentido>>.

Continuando con la cuarta pregunta sobre si ¿en la organización se han establecido planes de formación que resulten útiles para el desarrollo de sus funciones y que sobre todo suplen las peticiones acordes a sus necesidades? Para esta pregunta también se hizo una explicación sobre en qué consistía los planes de formación y es así que Mario señala <<la compañía siempre está en constante formación, pues se han dado y se siguen dando diversas capacitaciones para todos los trabajadores>>, Camilo <<es verdad, aquí sin importar de qué cargo sea, siempre se los capacita en diversos temas>>, Gregorio recalca <<aquí se le da bastante importancia en que un colaborador tiene que prepararse y no sólo en cuanto al cargo que desempeñe sino en diversos temas que son necesarios para su desarrollo>>, de igual manera Gonzalo resalta que <<aquí lo que no se invierte en la cola o el sandwichito, se lo hace en la capacitación de los empleados, pues es importante que ellos

sepan de muchos temas no sólo de carácter laboral sino social>>, Julio <<conuerdo con mis compañeros, aquí por lo menos cuatro capacitaciones al año tenemos y esa es la manera que la organización aporta a la formación de los colaboradores>> y finalmente Raúl señala <<capacitar al trabajador es en lo que más invierte la compañía porque sabe que es una buena estrategia para que los colaboradores puedan desempeñarse mejor>>.

La interacción entre los participantes era muy satisfactoria, y daban información valiosa y es así que se continúa con la siguiente pregunta en la que se les pide que me indicaran ¿de qué manera las actividades y funciones asignadas en su cargo son acorde al grado de capacidad que ellos poseen? Camilo considera que <<al inicio sí me costó entender un poco el funcionamiento de los dispositivos de control, pero ya después adquirí mayor agilidad, las actividades sí son varias pero las he logrado desempeñar de forma eficiente>>, Mario <<mis actividades sí están acorde a mi capacidad, pues no requieren de una ciencia para hacerlas, es más de experiencia>>, Gonzalo interviene y señala de forma enérgica <<claro, pero eso no es para todos los cargos, aunque eso tampoco significa que no debes prepararte, en cuanto a mi cargo todas las actividades están acorde a lo que yo sé a través del aprendizaje continuo que se nos da desde la escuela hasta hoy en las capacitaciones>>, Raúl <<todos poseemos capacidades quizás unos nos resaltemos mejor en una y otros en otra, sin embargo, las actividades que tengo que ejecutar sí son acordes a lo que yo poseo>>, Julio señala bromeando <<esta pregunta algo polémica y sonrío, la verdad por eso existen los cargos y diferentes estudios para que cada quien se especialice en lo que más le guste y vaya acorde a lo que posee, en mi caso yo creo que debe existir alguien que dé apoyo en cuanto al monitoreo de la central de video pues aunque yo tenga capacidad para hacerlo, el estar pendiente de la radio, pendiente del teléfono, de los celulares y de las demás vías de comunicación intervienen al momento de estar controlando el monitor de la central de video >> y finalmente Gregorio también sonriendo señala <<estos chicos conflictivos. Mis actividades y funciones aunque demanden que esté trasladándome constantemente, sí están acorde a lo que yo me he preparado>>.

De igual manera como en el primer grupo los participantes nombraban ciertas características para desempeñar sus funciones y es así que se les pregunta ¿cuáles son aquellas características principales que ellos consideran que deben poseer y de qué manera se ponen de manifiesto en el desarrollo de sus funciones? Gonzalo responde que << para el cargo que ejecuto se requiere tener habilidades y competencias claves tales como: el poder trabajar en equipo; ya que mi cargo se complementa con los de mis compañeros como lo son el de jefe de operaciones, supervisores y radio operadores, así también la toma de decisiones e iniciativa; ya que tengo la oportunidad de mejorar algo que no se esté ejecutando de la forma idónea>>, Gregorio señala <<en mi caso va de la mano con lo que indicó mi compañero; ya que, el departamento de operaciones tiene diversos cargos y la figura principal es la mía como Jefe de Operaciones, por lo tanto debo de saber guiar a todas las personas que están bajo mi cargo, tengo que saber comunicarme, saber escuchar para poder trabajar en equipo>>, Mario<< la característica principal que considero para ejecutar el cargo es también el de saber guiar y también aprender a escuchar para poder dar órdenes a los guardias>>,Raúl señala <<capacidad de análisis y observación ; ya que tengo que supervisar si las tareas encomendadas a los guardias se realizaron correctamente>>, Camilo considera <<el saber escuchar y observar para poder comunicar de manera efectiva cualquier novedad>> y finalmente Julio señala <<conuerdo con mi compañero Camilo el cargo requiere de una capacidad de observación y discernimiento al igual de una comunicación efectiva>>

Posterior a esto se les pregunta ¿de qué manera en la organización se valora a las personas en función de la calidad en el cumplimiento de sus responsabilidades? Julio señala que <<no hay una retribución física o monetaria, pero sí existe el agrado de recibir una felicitación por parte de mi jefe inmediato superior>>, Mario <<creo que nos valoran cuando nos dan la oportunidad de mejorar referente a las capacitaciones que nos brindan, eso para mí ya significa que valoran mi trabajo>>, Gregorio señala <<más allá de recibir una retribución económica por desempeñar bien mis funciones, está la satisfacción de que tú trabajo genere beneficios para varias personas y sobre todo que te lo agradezcan con un fuerte apretón de mano>>, Raúl considera

<< para mí que mis supervisados me reciban bien ya es una valoración de mi trabajo>>, así también Camilo señala <<aquí no nos dan una retribución económica, pero sé que cuando uno de mis jefes me saluda con un buen apretón de manos y me pregunta de cómo me siento ya se me está valorando>> y finalmente Gonzalo considera <<un incentivo económico quizás no nos vendría mal a nadie; sin embargo creo que las personas nos sentimos más valoradas cuando ese reconocimiento o valorización del trabajo se hace de una manera simbólica y por eso cada uno de mis compañeros han indicado que les llena más recibir ese gracias por parte de un jefe inmediato o hasta de los propios compañeros del área porque te hacen sentir útil>>

Continuando con las preguntas se pide que caractericen un poco las inducciones que recibieron por parte de la organización al inicio de la selección, además de que indicaran si estas cubren todo lo que se necesita conocer sobre la organización y el cargo. Gregorio eleva la mano y recalca<< como jefe de un área estoy a cargo de las inducciones que se realizan para las personas de mi área, y considero que se les da a conocer lo necesario para el desarrollo de sus funciones>>, a lo que Gonzalo responde << al igual que Gregorio también intervengo en el proceso de inducción cuando llega personal para el área operativa, considero que le damos lo que ellos realmente desean saber sobre nuestra área>>, Camilo señala << yo también suele intervenir en el proceso de inducción y las indicaciones que les doy son las referentes a lo que es la comunicación con radio operaciones, se le recalca lo importante que es estar comunicados y lo que doy es lo que ellos necesitan saber sobre ese tema>>, Julio <<al igual que mi compañero, también suelo intervenir en el proceso de inducción eso se lo hace según el turno que se tenga, lo que les digo básicamente es que deben estar comunicados por la radio>> ,así también Raúl considera <<se recibe una información generalizada>> y finalmente Mario<<al entrar a la compañía sí pasé por ese proceso, y recibí indicaciones por parte de los representantes de cada área, cada uno explicó algo sobre sus departamentos>>.

Siguiendo el hilo del tema inmediatamente se pide que detallen si reciben una información suficiente y adecuada sobre los objetivos, proyectos, actuaciones de la compañía y que estos puedan afectarlos. Mario señala<<sí, hasta el

momento cuando se da algún cambio o algo el Jefe de operaciones me comunica por teléfono o personalmente>>, a lo que Gregorio alzando la mano responde<<mi cargo es el centro de recepción de cualquier noticia o cambio que se haga, por ende cuando es necesario comunico a los del área>>, Raúl señala <<al igual que mi compañero Mario recibo indicaciones por parte del jefe inmediato superior para estar al tanto>>, Gonzalo señala <<operaciones es el área en donde la mayor parte de decisiones afecta y por eso ante cualquier cambio, proyecto se nos comunica para después también comunicarles a las personas que se requieran que estén al tanto>>, Camilo <<estoy en el centro de comunicaciones, por ende conozco también de las diversas situaciones que en la organización se generen>> y finalmente Julio << al igual que mi compañero Camilo estoy al tanto de ciertas acciones que se realicen en la compañía y que puedan afectarnos>>.

Los participantes realmente han mostrado desde el inicio una predisposición total para responder e interactuar durante el transcurso del grupo focal y es así que se continúa con las preguntas en este caso se les pide que me indiquen si ¿poseen algún tipo de conocimiento sobre la estructura de la Organización, las Unidades existentes y las actividades que se desarrollan? A lo que de inmediato responde Gonzalo << claro, aquí por el cargo que desempeñamos debemos poseer conocimiento de cada una de las áreas que existen en la compañía>>, Gregorio enfatiza <<debo conocer cada una de las áreas, departamentos, cargos y funciones que se realizan aquí porque mi cargo lo requiere para poder desempeñarme correctamente>>, Mario señala <<sí conozco sobre mi área y más o menos la de recursos humanos>>, Raúl << al igual que mi compañero Mario sé de lo que existe en el área operativa; sin embargo de las otras áreas conozco poco>>, Julio señala << constantemente tengo que también relacionarme con recursos humanos y sé poco sobre las funciones que ellos realizan, en cambio del área operativa sí estoy al tanto >> y finalmente Camilo como estamos aquí en la oficina sí sé cuántas personas hay en el área administrativa pero no sé exactamente cuáles son todas las funciones que realicen, en cambio de mi área sí tengo mayor conocimiento sobre las funciones y las personas que hay >>.

Referente a la manera en que la organización fomenta el trabajo en equipo y la interrelación entre compañeros existente tanto en su Unidad con las de otras áreas o departamentos los participantes señalaron: Julio <<creo que alguna actividad pautada por la organización fuera del esquema de trabajo no hay, pero si es para desarrollar alguna tarea sí porque por ejemplo para los reportes de novedades tengo que comunicarme con recursos humanos para que ellas procedan a realizar lo que corresponda según el caso>>, Gregorio << creo que más allá de que sí la compañía fomenta a trabajar en equipo, está el hecho de que uno tiene que desempeñar sus funciones y para ello necesita el apoyo de otras personas ya sea de la misma área o de otro departamento y para ello se tiene que trabajar en equipo porque de lo contrario el trabajo no se realizaría bien>>, Camilo <<al igual que Julio, realizo ciertas actividades con la colaboración de otras personas y de otra área>>, Mario señala << creo que para el desarrollo de las actividades sí casi todas tienen conexión con otras personas para lograr desarrollarlas>>, Raúl <<comparto lo que señalé mi compañero Mario, nuestras actividades son desarrolladas con el apoyo de otros cargos>> y finalmente Gonzalo <<para alcanzar los objetivos de una empresa se requiere que todos trabajemos para alcanzar esa meta, considero que si la compañía ha surgido es porque todos estamos trabajando en equipo>>.

Siguiendo con el tema se les pide que indiquen ¿Qué características de personalidad consideran como primordiales para poder trabajar en equipo? Raúl señala <<el poder ser amable y saber dar órdenes sin ser mandón>>, Gregorio haciendo una broma resalta <<yo no soy mandón, sonrío y señala creo que al ser la figura principal de un área tengo que estar consciente de lograr que se trabaje en equipo y para ello se requiere sutileza para decir las cosas, ser claro sin ser impertinente, ser sociable sin ser confianzudo, ser un jefe sin ser autoritario>>, a lo que Camilo recalca sonriendo <<tenemos un buen jefe>>, además de que indica <<la base para trabajar en equipo creo que es el ser compañero>>, Mario señala << ser sociable, no ser egoísta>>, Julio <<creo que hay que saber ser amable>> y finalmente Gonzalo >> la personalidad creo que encierra varias características; sin embargo para poder

trabajar en equipo hay que saber aprender a delegar, hay que saber ser líder, hay que ser conservador y seguro>>.

Finalmente se pide a cada uno de los colaboradores que indiquen ¿cuáles son aquellas características que una organización debe considerar para que sus colaboradores se sientan a gusto y satisfechos al ser parte de ella? Gonzalo inmediatamente alza la mano y señala <<una organización debe estar al tanto de cada una de los requerimientos que hagan los trabajadores, así sea desde el lápiz que necesite para el desarrollo de sus funciones hasta el aumento o adelanto del sueldo>>, Raúl señala <<deben considerar que ellos se sientan bien con lo que hacen en la empresa>>, Mario << las organizaciones deben pagarle a tiempo los sueldos y además de velar por el bienestar de sus colaboradores>>, Julio <<salvaguardando al colaborador: salud, beneficios económicos, sin exceso de trabajo>>, Camilo <<debe considerar los requerimientos de los colaboradores, siempre y cuando estos sean posibles>> y finalmente Gregorio enfatiza << las organizaciones lo que menos quieren es gastar; sin embargo así como espera sólo ganar, ellos deben invertir y la mejor inversión es en sus colaboradores; ya que , hay que capacitarlos para que su desempeño sea mejor, hay que cuidar de su salud para que pueda seguir trabajando y produciendo, hay que pagarle a tiempo para sienta que su trabajo está siendo recompensado>>.

## ANEXO #7

### Estrategias para la implementación del nuevo proceso de selección

<b>ETAPA 1</b>				
<b>Análisis del perfil del cargo</b>				
<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores de resultados</b>	<b>Tiempo de duración</b>
Revisar y organizar la información del perfil del cargo cada tres meses	Coordinadora de Recursos Humanos	Computadora, manual de funciones	Fecha de las actualizaciones realizadas en la base de datos	5 días
<b>ETAPA 2</b>				
<b>Determinar fuentes confiables de reclutamiento</b>				
<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores de resultados</b>	<b>Tiempo de duración</b>
Establecer una base de datos para postulantes	Asistente de Recursos Humanos	Computadora	Fecha de las actualizaciones realizadas en la base de datos	Dos días para su elaboración y la actualización debe ser constante
Establecer convenios con universidades	Coordinadora de Recursos Humanos	Teléfono, hojas, plumas	Listado de personas que participan en el reclutamiento	5 días
Difusión del perfil del puesto	Asistente de Recursos Humanos	Computadora, acceso a internet	Listado de personas que participan en el reclutamiento	2 días
<b>ETAPA 3</b>				
<b>Evaluación de hojas de vida de los candidatos</b>				
<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores de resultados</b>	<b>Tiempo de duración</b>
Establecer criterios de evaluación	Asistente de Recursos Humanos	Computadora	Listado de hojas de vida seleccionadas	2 días
<b>ETAPA 4</b>				
<b>Evaluación de los candidatos con el perfil deseado</b>				
<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores de resultados</b>	<b>Tiempo de duración</b>
Establecer la entrevista inicial o preliminar	Asistente de Recursos Humanos	Oficina, hojas, pluma	Reporte de las entrevistas y el listado de personas calificadas	30 mnts por entrevistas
Entrevista de selección propiamente dicha	Jefe de Operaciones	Oficina, hojas, pluma	Reporte de las entrevistas y el listado de personas calificadas	45 mnts por entrevistas
Implementación de baterías psicométricas (tests)	Coordinadora de Recursos Humanos	Hojas, plumas, computadoras, manual del test, salón	Informe del test	45 mnts por test
<b>ETAPA 5</b>				
<b>Selección de finalistas</b>				
<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores de resultados</b>	<b>Tiempo de duración</b>
analizar y valorar los pros y los contras de cada uno de los candidatos	Asistente de Recursos Humanos	Informes de entrevistas, informes de los tests	Reporte de seleccionados	2 días
<b>ETAPA 6</b>				
<b>Comunicación a las personas seleccionadas</b>				
<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores de resultados</b>	<b>Tiempo de duración</b>
Contactar al seleccionado	Asistente de Recursos Humanos	Teléfono, mail	listado de personas contactadas	1 día
<b>CONTRATACIÓN</b>				
<b>ETAPA 7</b>				
<b>Inducción a los nuevos colaboradores</b>				
<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores de resultados</b>	<b>Tiempo de duración</b>
Implementar una Inducción general	Coordinadora de Recursos Humanos	salón, computadora, infocus, sillas	Registro de los asistentes y del recibimiento de la inducción	1 día
Implementar una Inducción Específica	Jefe inmediato superior	salón, computadora, infocus, silla	Registro del recibimiento de la inducción	5 días
<b>ETAPA 8</b>				
<b>Evaluación y seguimiento</b>				
<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores de resultados</b>	<b>Tiempo de duración</b>
evaluar los puntos claves de la inducción	Jefe inmediato superior	Hojas, plumas,	Resultados de la evaluación	1 día
Evaluar periódicamente las funciones realizadas	Jefe inmediato superior	Hojas, plumas	el logro de los objetivos	1 día



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Cárdenas Alava Celina Rebeca**, con C.C: # 0920816618 autora de **La Selección de Personal y sus efectos en los colaboradores del Departamento de Operaciones de la empresa Segonza Cía. Ltda.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro 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.- Autorizo 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, **23 de Febrero de 2017**

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

Nombre: **Cárdenas Alava Celina Rebeca**

C.C: **0920816618**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

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

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	La Selección de Personal y sus efectos en los colaboradores del Departamento de Operaciones de la empresa Segonza Cía. Ltda.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Celina Rebeca Cárdenas Alava		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Elizabeth Belén Cabezas Córdova, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	23 de Febrero de 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	176 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Psicología Organizacional, Comportamiento Organizacional, satisfacción laboral		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Comportamiento organizacional, gestión del talento humano, nivel individual, nivel grupal, nivel organizacional, satisfacción, selección		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El presente trabajo de investigación se centra en caracterizar el proceso de selección de personal y su influencia en el comportamiento de los colaboradores de la empresa Segonza Cía. Ltda. , ubicada en la ciudad de Guayaquil. Al tratar este complejo campo, se tendrá como eje la satisfacción del personal; ya que, en el mundo de las organizaciones es un tema de valor primordial para poder llegar hacia una mejor eficacia tanto desde un nivel individual, grupal y organizacional, la misma que al ser abordada contribuirá de forma simultánea en la gestión del talento humano; ya que en él influyen diversas variables y entre ellas se destacan: las diferencias en cuanto al tipo de personalidad, las aptitudes, el trabajar en equipo, políticas, normas y procesos, los mismos que delimitarán el comportamiento organizacional y mientras más alineadas estén dichas variables el nivel de satisfacción será el más idóneo.</p> <p>Su desarrollo se realizó en base a una metodología de tipo cualitativo con un diseño de investigación acción – práctico, cuya técnica para la obtención de información fue la del grupo focal; en donde a través del resultado se contribuyó a la mejora del proceso de selección, el mismo que logró captar personal calificado y que refleja conductas acordes a los requerimientos de la organización.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2131846	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:celina242013@hotmail.com">celina242013@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> 04 – 2209210 ext.1418		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:bonillamorán@hotmail.com">bonillamorán@hotmail.com</a>		
<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>			