



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL, ADMINISTRACIÓN Y  
CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**” Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal  
de agentes de seguridad física de la empresa de la compañía Asevig  
Liderman S.A”**

**Autor:**

**Sergio Enrique Wilson Martínez**

**Tutor:**

**Ing. Cristian Fidel Solórzano Vargas**

**Guayaquil, Ecuador**

**2018**

# **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

## **CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DE LA TUTOR**

En mi calidad de tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema:” Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal de la compañía Asevig Liderman S.A.” presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

### **TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de investigación se refiere a: ¿Cómo incide la rotación del personal de agentes de seguridad en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y para disminuir la alta rotación del personal operativo de la empresa que pertenecen a la compañía Asevig Liderman S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, en el periodo 2017.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

**Presentado por el egresado:**

Sergio Wilson Martínez

**Tutor:** Cristian Fidel Solórzano Vargas.

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS\_FINAL\_WILSON\_MARTINEZ\_SERGIO.docx (D40889419)  
Submitted: 8/21/2018 5:40:00 AM  
Submitted By: mrwuilson@hotmail.com  
Significance: 12 %

### Sources included in the report:

TESIS TITULACIÓN MALO ASANZA TANYA MARÍA FINALIZADA.docx (D30846344)  
TESIS TITULACIÓN MALO ASANZA TANYA MARÍA FINALIZADA.docx (D29812913)  
<https://www.clubensayos.com/Negocios/La-estrategia-de-la-empresa-LIDERMAN/477474.html>  
<http://www.apuntes.com/magisterio/investigacion-cuali-cuantitativa>,  
[http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_628696/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_628696/lang--es/index.htm).  
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

### Instances where selected sources appear:

39



Factura: 001-006-000044299



20180901038D15545

**DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20180901038D15545**

Ante mí, NOTARIO(A) HUMBERTO ALEJANDRO MOYA FLORES de la NOTARÍA TRIGÉSIMA OCTAVA , comparece(n) SERGIO ENRIQUE WILSON MARTINEZ portador(a) de CÉDULA 0913686218 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede CLAUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. - Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 22 DE AGOSTO DEL 2018, (14:03).

SERGIO ENRIQUE WILSON MARTINEZ  
CÉDULA: 0913686218

NOTARIO(A) HUMBERTO ALEJANDRO MOYA FLORES  
NOTARÍA TRIGÉSIMA OCTAVA DEL CANTÓN GUAYAQUIL



## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Wilson Martínez Sergio Enrique en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación de Proyecto de grado previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Empresas , de la modalidad semipresencial , realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Administración de Empresas , de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

Sergio Enrique Wilson Martínez

Nombre y Apellidos del Autor



Firma

No. de cedula: 0913686218



*Nota: La presente cláusula de autorización, con el correspondiente reconocimiento de firma se adjuntará al original del trabajo de titulación como una página preliminar más*



## CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



*Sergio Wilson*

**Número único de identificación:** 0913686218

**Nombres del ciudadano:** WILSON MARTINEZ SERGIO ENRIQUE

**Condición del cedulado:** CIUDADANO

**Lugar de nacimiento:** ECUADOR/GUAYAS/GUAYAQUIL/CARBO  
/CONCEPCION/

**Fecha de nacimiento:** 5 DE ABRIL DE 1976

**Nacionalidad:** ECUATORIANA

**Sexo:** HOMBRE

**Instrucción:** BACHILLERATO

**Profesión:** EMPLEADO PRIVADO

**Estado Civil:** SOLTERO

**Cónyuge:** No Registra

**Fecha de Matrimonio:** No Registra

**Nombres del padre:** WILSON MACIAS SERGIO LEONIDAS

**Nombres de la madre:** MARTINEZ CANELOS SONIA MARIA

**Fecha de expedición:** 29 DE MAYO DE 2018

Información certificada a la fecha: 22 DE AGOSTO DE 2018

Emisor: HUMBERTO ALEJANDRO MOYA FLORES - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 38 - GUAYAS -  
GUAYAQUIL

N° de certificado: 186-148-59999



186-148-59999

Ing. Jorge Troya Fuertes

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación  
Documento firmado electrónicamente



La institución o persona ante quien se presente este certificado deberá validarlo en: <https://virtual.registrocivil.gob.ec>, conforme a la LOGIDAC Art. 4, numeral 1 y a la LCE.  
Vigencia del documento 1 validación o 1 mes desde el día de su emisión. En caso de presentar inconvenientes con este documento escriba a [enlinea@registrocivil.gob.ec](mailto:enlinea@registrocivil.gob.ec)

## **AUTORÍA NOTARIADA**

Los criterios e ideas expuestos en el presente proyecto de graduación con el tema:” Propuesta de mejora al proceso reclutamiento y selección del personal de agentes de seguridad física de la compañía Asevig Liderman S.A” .de la carrera Administración de Empresas del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad del autor y no constituye copia o plagio de otra tesis presentada con anterioridad.

**Autor:**

Wilson Martínez Sergio Enrique

**C.C. 0913686218**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo enteramente a Dios, por haberme otorgado el conocimiento, raciocinio y entendimiento, con el que he culminado una parte de mis expectativas personales para mi desarrollo académico y profesional.

A mis padres, quienes han sido mi eje y mi ejemplo a seguir, y por lo que me siento orgulloso de brindarles un motivo de alegría a sus vidas.

A mis hermanos, quienes siempre me alientan a seguir y no desmayar para alcanzar mis objetivos.

Sergio Enrique Wilson Martínez

## **AGRADECIMIENTO**

Dedico mi trabajo enteramente a Dios, por haberme otorgado el conocimiento, raciocinio y entendimiento, con el que he culminado una parte de mis expectativas personales para mi desarrollo académico y profesional.

A mis padres, quienes han sido mi eje y mi ejemplo a seguir y por lo que me siento orgulloso de brindarles un motivo de alegría a sus vidas.

A mis hermanos, quienes siempre me alientan a seguir y no desmayar para alcanzar mis objetivos y a mi novia que ha sido un soporte positivo para mi crecimiento personal.

Sergio Enrique Wilson Martínez

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DE LA TUTOR	2
CERTIFICADO DE URKUND	3
CLÀUSULA DE AUTORIZACIÒN PARA LA PUBLICACIÒN DE TRABAJOS DE TITULACIÒN	4
AUTORÍA NOTARIADA	7
DEDICATORIA	8
AGRADECIMIENTO	9
ÍNDICE GENERAL	10
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
CAPÍTULO I	14
EL PROBLEMA	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1. Ubicación del problema en un contexto	15
1.1 Situación conflicto	16
1.2 Causas y consecuencias del problema	18
1.3 Delimitación del problema	18
1.4 Formulación del problema de investigación	19
1.5 Variables de investigación	19
1.6 Objetivos	19
1.6.1 Objetivo general	19
1.6.2 Objetivos específicos	19
1.7 Justificación de la investigación	20
CAPÍTULO II	23
MARCO TEORICO	24
FUNDAMENTACION TEORICA	24
<b>2. Fundamentación teórica</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Antecedentes referenciales</b>	<b>34</b>

<b>2.2</b>	<b>Fundamentación legal</b>	37
<b>2.3</b>	<b>Glosario</b>	44
<b>2.4</b>	<b>Variables</b>	45
	<b>CAPÍTULO III</b>	48
	<b>METODOLOGIA</b>	49
	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACION</b>	49
	<b>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION</b>	53
3.1.	Tipos de investigación	53
3.1.1.	Investigación exploratoria	53
3.2.	La población y la muestra.	55
3.2.1.	Característica de la población.	55
3.2.2.	Concepto de población.	55
3.2.3.	Concepto de muestra.	56
3.2.4.	Tipo de muestra.	56
3.3	Técnicas e instrumentos.	58
3.3.1.	Formato de Encuesta.	58
	<b>CAPÍTULO IV</b>	62
	<b>Propuesta</b>	63
	Bibliografía	67
	Bibliography	67
	<b>Recursos</b>	86
	<b>Anexos</b>	99



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO  
**DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Administración de Empresa

TEMA:

” Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal de agentes de seguridad física de la compañía Liderman Asevig S.A.”

**Autor:** Sergio Enrique Wilson Martínez.

## **RESUMEN**

El objetivo general y principal de la presente investigación es presentar propuestas de mejora en los procesos de reclutamiento y selección del personal de seguridad física de la compañía Asevig Liderman S.A., para efectos de brindar calidad en el servicio al cliente y contar con elementos calificados y profesionales evitando hurtos, robos e involucramiento de personal de vigilancia en dichos actos deshonorosos. Para la ejecución de la presente tesis se analizan las causas, motivos y consecuencias de la rotación del personal de vigilancia y como esta puede incidir y afectar en la calidad del servicio e imagen de la empresa. Es importante una propuesta de mejora en el reclutamiento y selección de personal, donde se sume como indicador de gestión al departamento de GTH el índice por retención de talentos, además del establecimiento como requisito básico el tener experiencia en las funciones de seguridad para los candidatos que se presenten al proceso de selección.

Palabras claves

<b>Liderazgo</b>	<b>Rotación de Personal</b>	<b>Proceso de Selección</b>
------------------	-----------------------------	-----------------------------



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÍA  
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Administración de Empresa  
TEMA:  
" Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal de agentes de seguridad física de la compañía Liderman Asevig S.A."

Autor: Sergio Enrique Wilson Martínez.  
Tutor: Carlos Solórzano

## ABSTRACT

The general and main objective of this research is to present proposals for improvement in the processes of recruitment and selection of physical security personnel of the company Liderman Asevig SA, in order to provide quality customer service and have qualified and professional elements, avoiding theft, stealing and involvement of surveillance personnel in such dishonorable acts. For the execution of this thesis will analyze the causes, reasons and consequences of the rotation of the surveillance staff and how this can affect the quality of service and image of the company. It's has been establishing a proposal for improvement in the recruitment and selection of personnel, where it is added as a management indicator to the department of human resources, index for talent retention, in addition to establishing as a basic requirement to have experience in security functions for aspirants who present themselves to the selection process.

Leadership	Staff turnover	Selection Process
------------	----------------	-------------------

# CAPÍTULO I

## **EL PROBLEMA**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1. Ubicación del problema en un contexto**

En muchas organizaciones y empresas de un mercado laboral sea cual fuere su giro de negocio, es importante y fundamental la contratación del recurso humano calificado y con experiencia. Para el sector de la seguridad y vigilancia, el personal a contratar para algún cliente, implica la correcta selección y contratación del personal de seguridad por parte del Departamento de Gestión de Talento Humano (GTH) con características de ética, honradez y sentido de responsabilidad para salvaguardar bienes materiales, imagen y el cuidado de personas bajo los parámetros y cláusulas de acuerdo a contratos firmados.

Es importante para una correcta selección de personal el aplicar técnicas que paulatinamente se han insertando en la gestión empresarial. Un proceso de selección de personal es consecuencia de la necesidad y planificación del Departamento de Gestión de Talento Humano; se hace necesario crear técnicas de selección mixta y necesidades de puestos e instrumentos como los inventarios de puestos y de personal que nos facilitaran y ayudaran a decidir entre el suministro interno y externo de candidatos. Un proceso de selección permitirá desde no contratar al candidato equivocado hasta mejorar la calidad del trabajo de selector. Todo proceso debe ser sencillo y breve, contemplando todos los pasos adecuados y otros no necesarios, para así cubrir de manera efectiva los resultados de la búsqueda. Un buen proceso de selección de personal implica que todos los actores del mismo estén involucrados (analista de GTH que lleva el proceso, jefe directo y jefes indirectos) aplicando las buenas prácticas de selección como son: capacidad de análisis de la entrevista, comportamiento del desarrollo de la entrevista y mercado en que se desenvuelve la organización en mención.

Es importante una buena selección de postulantes ya que esta puede ser auditada, medida y realizar una trazabilidad de la misma, y esta es considerada dentro de las buenas prácticas de la organización.

La selección de personal desde un punto de vista amplio incluye los procesos de reclutamiento, contratación y selección de personal, constituyéndose en uno de los

mayores problemas para las organizaciones y del departamento de GTH; para lograr que sus empleados se adapten a sus nuevos puestos de trabajo y a las exigencias del mismo. Las funciones y responsabilidades del puesto diseñadas para ser ejecutadas, servirán como guías en los procesos de selección de personal al aportar información objetiva y el perfil de los candidatos idóneos para su contratación e inserción laboral. Tradicionalmente la selección de personal no ha alcanzado los resultados esperados por verificar en exceso el análisis del historial académico y profesional (condensados en un CV). El reclutamiento y selección deben enfocarse directamente a las necesidades de las competencias exigidas para el/los puestos ofertados.

## **1.1 Situación conflicto**

En la compañía de seguridad física Asevig Liderman S.A. dedicada a los servicios complementarios de protección y vigilancia, ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ciudadela La FAE Mz 33 Villa 12, la rotación de los agentes de seguridad llego a índices de rotación con cifras altas durante el año 2017, lo que incidió en el incrementó de reclamos y observaciones por parte de los clientes de la compañía, causando reacciones negativas al servicio.

La estructura organizacional de una empresa en la división de todas las actividades de una organización se agrupan para formar áreas o departamentos, y establece autoridades y jerarquías, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos medibles en el tiempo, buscando réditos para la misma. La empresa Asevig Liderman en su estructura organizacional cuenta con un Gerente General liderando la toma de decisiones y el buen direccionamiento, orientado a alcanzar las proyecciones que como empresa se planificaron anualmente. Debajo del esquema organizacional se encuentra la Auditora de Procesos, misma que como su nombre lo indica es la encargada de planificar y ejecutar las auditorias en los procesos de los departamentos que componen la organización.

A continuación detallamos la ramificación de los demás departamentos

Subgerencia Financiera: responsable del manejo, control y buen uso de los recursos financieros de la empresa, optimizando el destino racional de los mismos. Se encuentran bajo este departamento el siguiente personal: asistentes contables,

asistentes de cobranzas, asistente financiero, contador y departamento de logística.

Subgerencia de Talento Humano: responsable de ejecutar la política de recursos humanos de la organización, orientado a la realización de los colaboradores y agentes de seguridad de la empresa. Componen este departamento el siguiente personal: analista de recursos humanos, verificador de campo, SSO, médico, analista de clima organizacional.

Subgerencia Operaciones: responsable directo de la ejecución del servicio de seguridad física con los clientes de la organización. Componen este departamento el siguiente personal: Centro de control, Lideres Zonales, supervisores nocturnos, rastrillo de armamento, departamento de alarmas, cuerpo de protectores, agentes de seguridad y custodia armada.

Ante el inicio y proximidad de iniciar un nuevo contrato con un cliente, el Departamento de Talento Humano realiza un reclutamiento interno en la organización con el objetivo de ubicar a los mejores perfiles que cubran el requerimiento del nuevo proyecto, de no completarse el numérico proceden a realizar un llamado a través de las redes sociales de la empresa y la publicación por el diario de mayor lectura a nivel nacional.

Los analistas de Talento Humano en los procesos de reclutamiento y selección de personal, inician con la recepción de documentación a los aspirantes y en la cual deben entregar la siguiente información: hoja de vida actualizada, fotos frontales y de perfil, copias de cedula de identidad, papeleta de votación, certificado de antecedentes penales, credencial de agentes de seguridad del Gobierno, certificado de violencia intrafamiliar, cursos realizados, recomendaciones laborales y personales, croquis del domicilio e información de cuenta bancaria . En caso de que el aspirante no entregue la documentación exigida, se lo excluye del proceso de reclutamiento y selección. Los aspirantes que hayan completado y entregado la documentación exigida, son convocados a una semana de inducción en la organización y en los que se aborda los siguientes temas: cultura organizacional, misión y visión de la empresa, manejo de riesgos, seguridad física, SSO, beneficios de la empresa, pagos, actividades y pruebas físicas. Durante el tiempo de inducción (1 semana), el analista de GTH y verificador de campo validan y corroboran la

documentación entregada por los aspirantes, para la continuación del proceso de contratación de personal.

Culminado el tiempo de entrenamiento y habiendo cumplido con lo exigido, son contratados legalmente a la organización y puestos a órdenes del departamento de operaciones, para su inmediata distribución dentro de la operación de la empresa; se les asigna horario de trabajo y la respectiva presentación formal ante su jefe inmediato.

Es importante resaltar que cuando ingresa personal de agentes de seguridad nuevo a un cliente, se realiza ante el mismo la presentación formal del contingente, sumado a la entrega en físico y digital de las hojas de vida de cada uno de ellos. Usualmente los nuevos guardias de seguridad, realizan un periodo de aprendizaje y acoplamiento (2 días laborables) en sus nuevos puestos bajo consentimiento del administrador de contrato

## **1.2 Causas y consecuencias del problema**

El problema existente en el Departamento de Gestión de Talento Humano de la compañía Asevig Liderman S.A, está contribuyendo en la alta rotación del personal debido a que los procesos de selección y la contratación no están siendo eficaces con los resultados y expectativas que se desean conseguir.

Estas deficiencias traen como consecuencias:

- ✓ Disminución de ingresos en la compañía.
- ✓ Incumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo.
- ✓ Afectación negativa de la imagen de la empresa.

## **1.3 Delimitación del problema**

<b>Campo:</b>	Administrativo y Talento Humano
<b>Área:</b>	Departamento de Gestión Talento Humano
<b>Aspectos:</b>	Rotación del personal
<b>Provincia:</b>	Guayas
<b>Cantón:</b>	Guayaquil

**Año:** 2017

## **1.4 Formulación del problema de investigación**

¿Cómo incide la rotación del personal de seguridad en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa Liderman Asevig

## **1.5 Variables de investigación**

**Variable independiente.-** Proceso de reclutamiento y selección

**Variable dependiente.-** Rotación de personal.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Proponer mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de los agentes de seguridad de la compañía Liderman Asevig S.A, para cumplir con las expectativas generadas en el servicio de seguridad a nuestros clientes.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

Fundamentar teóricamente los procesos de selección existentes de la empresa Asevig Liderman.

Diagnosticar el proceso actual de reclutamiento y selección de los agentes de seguridad y su incidencia en la rotación.

Proponer mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de los agentes de seguridad de la compañía, para cumplir las expectativas generadas en el servicio que se ofrece al cliente.

## 1.7 Justificación de la investigación

La relevancia social del trabajo e investigación radica en las mejoras a proponer y que estas estén orientadas a una correcta selección y contratación del recurso humano a ejercer las labores de seguridad y vigilancia, por cuanto este colectivo a través del tiempo ha sido discriminado por su condición social y escasa preparación académica, siendo esta una labor delicada y escogida por muchas personas que empujadas por la necesidad de aventurarse a desempeñar las funciones de seguridad y vigilancia, han priorizando cubrir sus necesidades básicas, la subsistencia como ser humano y su inserción laboral dentro de una organización. Largas jornadas laborales es un factor de riesgo determinante en la labor de vigilancia y que el celador las ejecuta. Estas extenuantes horas de trabajo limitan el tiempo que el trabajador puede pasar con su familia, disminuye su tiempo libre y dificulta la participación social.

Por otro lado los horarios en la labor de vigilancia se caracterizan por jornadas en turnos diurno y nocturno, factor que repercute directamente en la calidad de vida del trabajador, aumentando el grado de tensión y fatiga. El trabajo a turnos, típico del sector de seguridad, altera los ritmos biológicos normales provocando alteraciones del sueño, insomnio, trastornos digestivos, nerviosos, fatigas, irritabilidad, etc.

Otro problema que plantea esta ocupación es que no existe planes de carrera que incentiven al agente de seguridad, lo que desmotiva al trabajador en el desempeño de su trabajo e incita en buscar oportunidades de crecimiento laboral y económico. Adicionalmente las situaciones de peligro en que son expuestos en sus lugares de trabajo, y en los que han sido víctima de atracos, ataques, intimidaciones y persecuciones, ha generado riesgos más frecuentes en el sector.

Existen factores de riesgos comunes de la profesión, añadiendo los relacionados al entorno laboral de la empresa que contrata el servicio y que generan múltiples circunstancias, y según la actividad de la empresa tales como: servicios de vigilancia en centrales eléctricas (alto riesgo), entidades financieras, empresas químicas, hospitales, edificios oficiales, medios de transporte, centros comerciales, obras de construcción, polígonos industriales, urbanizaciones.

El presente trabajo de investigación busca mejoras en el proceso de contratación del personal de vigilancia y seguridad, para elevar el nivel de satisfacción por parte de los clientes que cada vez exige por un servicio óptimo y personalizado.

### **Evaluación del problema**

**Delimitado.-** El presente trabajo se realizó con el objeto de evidenciar y determinar las falencias de la contratación de personal que como consecuencia ha provocado disminución de ingresos en la compañía Asevig Liderman S.A. localizada en la ciudad de Guayaquil, Cdla. La Atarazana

**Claro.-** La alta rotación de agentes de seguridad de la empresa Asevig Liderman S.A., requiere el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal, evitando el desgaste que estos procesos conllevan.

**Evidente.-** El proceso de selección de personal no ha sido dirigido de forma clara por los colaboradores del departamento que la componen, proceso que ha ocasionado desaciertos e incoherencias en la contratación de buenos talentos que se incorporen a la organización.

**Concreto.-** Se trata en determinar las falencias del proceso de contratación de personal que como consecuencia han provocado disminución de ingresos en la compañía de seguridad privada Asevig Liderman S.A.

**Relevante.-** Para el Departamento de Gestión de Talento Humano es importante la mejora en el proceso de contratación y selección del recurso humano, buscando la recuperación y confianza de nuestros clientes.

**Original.-** La empresa permite la investigación, el estudio y elaboración de un plan de mejoras al proceso de selección de personal con el fin de ayudar en la toma de decisiones y la optimización de sus recursos que encausarán a la consecución de sus objetivos y la permanencia a largo plazo de sus futuros agentes de seguridad.

**Factible.-** El mejoramiento del proceso de selección de personal es factible a través del desarrollo de un plan de mejoras que logrará como paso inicial elegir el personal idóneo y con la experiencia necesaria para mantener el buen servicio de nuestros clientes, otorgando la confianza y credibilidad que se exige.

# CAPÍTULO II

# MARCO TEORICO

## FUNDAMENTACION TEORICA

### 2. Fundamentación teórica

Para efectos de comprender el campo de la administración de recursos humanos en sus varias etapas de transición, esta no apareció de improviso; por el contrario evolucionó y sufrió cambios durante mucho tiempo, hasta adquirir sus características actuales. Una visión efectiva a este proceso de transformación muestra la forma en que las técnicas de antaño condujeron a la filosofía proactiva de la actualidad y que se fueron actualizando y que nos han llevado a mejorar los procesos del área en mención. Efectuar una trazabilidad a esta evolución puede también adquirir una visión adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración del recurso humano en las organizaciones. Las tareas de recursos humanos han ido vinculadas con los cambios sociales y económicos del momento en los países que las adoptan y se han ajustado a los mismos. Se considera que el concepto de Talento Humano surge en la segunda mitad del siglo XIX cuando se origina la revolución industrial, la cual mediante la sustitución del capital humano por máquinas, generó una organización basada en la división del trabajo y la identificación de unos factores de producción, como son la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera.

Podemos citar algunos acontecimientos relevantes de su evolución:

- ✓ La revolución industrial del siglo .XIX, con la mecanización de tareas, conllevó la insatisfacción de muchos trabajadores. Esta situación fue motivo de la creación de los llamados “departamentos de bienestar” en algunas empresas, donde tomaron especial atención en solucionar los problemas de los trabajadores con la vivienda, la salud, etc.
- ✓ A finales del siglo XIX, el obrero norteamericano Frederic Winslow Taylor, planteó nuevas ideas basándose en la situación de las empresas en las que se quería producir más a bajo coste. Las ideas del Taylorismo no eran muy beneficiosas para el trabajador. Algunas de ellas consistían, por ejemplo, en pensar que no era positivo para el trabajador trabajar en grupo, que el

trabajador no necesitaba pensar y que solo obtenía motivación con compensaciones económicas.

- ✓ A principios del siglo XX, Elton Mayo realizó un estudio en el que se demostró que los factores psicológicos y sociológicos afectaban en el mundo laboral. Mayo destacó el factor humano presente en el trabajo y la importancia del papel de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Se empezó a tener en cuenta que cada trabajador era distinto y que los trabajadores no se movían únicamente por el factor económico.

En la tesis “la relación entre la satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera” cuyo autor es Fiorella Cainicella Ramírez, , según Regtz y Molleman 2012 , nos define que la “la intención de rotación se define como la voluntad que tiene el trabajador de salir de la empresa en la cual se encuentra laborando, abandonándola o renunciando; esta intención de renunciar puede afectar su desempeño y ocasionar ausentismo , disminución de esfuerzo o escaso involucramiento en las actividades laborales , la intención de renunciar se convierte además en un predictor de la rotación voluntaria” . (Regtz, 2012)

Hoy en día en el mundo globalizado en que nos desenvolvemos y que las organizaciones crecen y se extienden de una manera galopante, se hace necesario e indispensable contar con colaboradores comprometidos y fidelizados al crecimiento de las empresas; esto debe venir de forma paralela de un crecimiento personal y profesional de los colaboradores que componen las mismas, y para lo cual las organizaciones han dado valor de la importancia que tienen las personas y equipos, así como de los procesos vinculados a la contratación y selección de personal.

No podemos encasillar que el departamento de GTH se dedica exclusivamente a la contratación de colaboradores y pago de salarios, ya que con estas prácticas no harán una diferencia con el resto de las empresas. Es importante que el departamento de Talento Humano de cada empresa participe activamente en el crecimiento de los colaboradores que la componen.

El recurso humano es el activo más valioso con el que cuenta toda organización, motivo por el cual las organizaciones deben trabajar mucho en ellos, ejecutando

y fortaleciendo programas y prácticas de talento humano con el fin de motivar y concientizar que los colaboradores es lo más importante dentro de una organización.

Ejecutar y poner en práctica diferentes planes de GTH y el involucramiento directo de los ejecutivos con el grueso de la masa laboral, reducirá el índice de rotación de personal, por cuanto se crea una percepción de preocupación e interés por parte de las organizaciones hacia sus colaboradores.

Según Sherman, Bohlander y Snell (1999), “sostienen que frente a un mercado laboral competitivo o incremento de la oferta, la intención de rotación de personal podría aumentar y llegar a escaparse del control de la organización generando resultados negativos”. (Sherman & Bohlander, 1999).

Uno de los conceptos básicos de rotación interna de personal podríamos definir como “la desvinculación de un colaborador ya sea de forma voluntaria o ante el despido de la empresa por algún tipo de acto evidenciado “.

Uno de los principales factores por lo que existe rotación de personal en las empresas es la remuneración ya que al existir múltiples ofertas en el mercado laboral esto hace atractivo a la persona en el elegir lo que más le conviene para su interés. La fluctuación laboral refleja los motivos de entrada /salida definitivas de personal en una organización y el impacto que ello conlleva.

Sin embargo la rotación también tiene beneficios tanto para el empleado como para la organización.

En la empresa si las tasas de rotación son muy bajas, las oportunidades de promoción son normalmente limitadas generando desmotivación, también el personal puede hacerse complaciente y no generar innovación afectando el rendimiento organizacional. Un nivel adecuado de rotación puede ser necesario para: reducir los costos laborales, sustituir los trabajadores de bajo desempeño, mejora la innovación, y se aumentan las oportunidades de diversidad en la empresa.

“Para los empleados, la rotación también puede significar el cambio de una condición laboral estresante en una empresa a otra donde encuentre mayor satisfacción laboral “(Gómez-Mejía, Balkin & Cardy 2001). (Gómez-Mejía, 2001).

Existen causales o motivos para que el empleado decida desvincularse de forma voluntaria a la organización y esto motive a una rotación de personal; citaremos las siguientes:

- ✓ Clima organizacional de la empresa;
- ✓ Atractiva remuneración que se le oferta ;
- ✓ Oportunidad de crecimiento laboral en otra organización;
- ✓ Mejores beneficios e incentivos;
- ✓ Planes de carrera en la organización;
- ✓ Condiciones laborales no optimas;
- ✓ Escasa integración del empleado a la organización; y
- ✓ Cargas laborales fuera de su contrato de trabajo

La rotación se da por tres elementos que inicialmente se investigaron como aislados o independientes, pero se ha identificado que pueden presentarse simultáneamente, aumentando el deseo de rotar voluntariamente. Estos tres elementos son: (1) la satisfacción que se tiene con el puesto del trabajo actual, (2) la capacidad de las personas para adaptarse y permanecer en las organizaciones asociado a la habilidad personal de estabilidad, y (3) el conjunto complejo de factores como los sentimientos del empleado, su situación personal al momento de tomar la decisión y el ambiente laboral (Lee & Mitchell, 1994). (Lee, An Alternative Approach: The Unfolding Model of, 1994).

Debemos comprender que la rotación de personas también se produce internamente en la organización por las causas que detallamos a continuación:

- ✓ Transferencia de puestos ;
- ✓ Ascensos laborales; y
- ✓ Promociones internas

Es importante y necesario para toda organización que su Departamento de Gestión de Talento Humano, realice un seguimiento e involucramiento con todo su personal, realizando visitas a domicilio e indagando más a fondo no solo de su aspecto laboral sino de su entorno familiar. Este buen hábito permitiría una posible retención del empleado y la fidelización hacia la empresa, ya que la rotación de personal podría

ser la causa de ciertos fenómenos internos o externos producidos en la organización. Para efectos de mitigar posibles deserciones y futura rotación de personal, las organizaciones deben planificar metodologías diferentes ante estas eventualidades:

Enfocar los objetivos organizacionales y personales hacia una sola dirección, mejoraría y lograría alcanzar las metas a corto y mediano plazo que se proyecta toda organización.

La revisión de sueldos acorde a su puesto de trabajo es un factor importante a tener en cuenta por parte de GTH, y las capacitaciones constantes para efectos de un crecimiento profesional y personal mejorarían la productividad y eficiencia de la empresa.

Revisión de funciones por cada puesto de trabajo por parte de GTH, permitiría conocer y saber las labores que ejecutan a diario.

Muchas veces se piensa por parte de ciertos colaboradores que no están ejecutando las funciones para lo cual fueron contratados y existe una sobrecarga laboral en lo que desempeñan.

Para los responsables del Departamento de Gestión de Talento Humano el tema de remuneración es uno de los factores neurálgicos, procurando la retención del personal en las empresas y que estos no sean tentados ante propuestas de trabajo que consideren atractivas para sus intereses personales y económicos.

La revisión e investigación de la parte remunerativa por cada puesto trabajo debe ser analizada y evaluada de acuerdo a las competencias /perfiles exigidos para cada posición laboral y estar relacionada con las que se ofertan en el mercado laboral, y que estas sean competitivas de acuerdo al giro del negocio de la empresa. Un personal que se encuentre bien remunerado, estimulado, incentivado y que goce de un buen clima organizacional que le permita desarrollarse profesionalmente, garantizara a las organizaciones su permanencia por largo tiempo y probablemente un crecimiento profesional en las mismas.. Se hace importante para las organizaciones la retención de este talento humano y para esto es importante la comunicación constante **organización-empleado**.

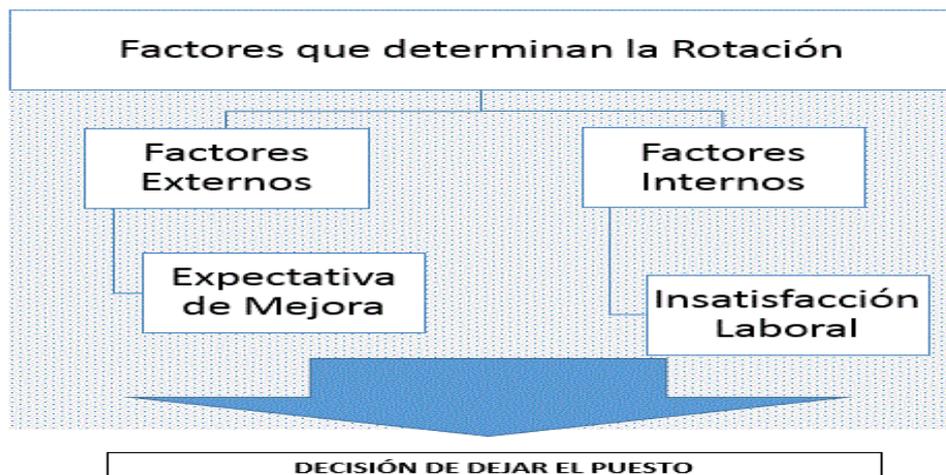


Figura 1

Fuente: Hotelería y turismo, rotación de personal

<https://www.google.com/search?q=rotacion+de+personal&client=firefox-b-ab&source=...>

En la tesis “desigualdad salarial por regiones del Ecuador” de Angella Dau Luque, Simón (2007) “indicó que la desigualdad salarial es un tema relevante en la economía de un país, ya que es un determinante fundamental de la distribución de la renta Además, indicó que las diferencias salariales se deben a la desigualdad entre grupos demográficos definidos por educación, experiencia o sexo”. (Simon, 2007)

El panorama laboral y socioeconómico de cada país es un factor determinante en la rotación de personal y el Ecuador no se exime de eso. Las políticas de gobierno en materia fiscal y económica son revisadas de cerca por los empresarios y organizaciones para toma de decisiones, por cuanto una rotación de personal no puede ser asociada únicamente cuando el colaborador decide desvincularse voluntariamente de la empresa, sino también cuando las organizaciones se ven obligadas a la reducción de personal por factores externos, provocando la rotación de personal en su interior.

La estimación media del **índice de rotación mundial** entre 2013 y 2018 según el estudio «*Preparing for take-off*» de *Hay Group*. El índice no ha parado de crecer desde el 2013, a consecuencia de la reactivación de las economías, sobre todo de las emergentes y se espera que siga aumentando a lo largo de los próximos años. En Europa, observamos la misma tendencia, se estima que el índice de rotación

actual gira en torno al 18% gracias al dinamismo de los sectores de tecnología y servicios. Por esta razón, la tasa de rotación es más elevada en las economías emergentes que en las tradicionales (Revista de Seguridad y Bienestar Laboral, 2017)

Un informe de investigación de OIT nos comenta de un incremento de los puestos de trabajo a nivel mundial si se adoptan prácticas adecuadas relacionadas a políticas de promover una economía verde con adopción de prácticas sostenibles en el sector de la energía, incentivar al uso de los vehículos eléctricos y el uso racional energético en los grandes edificios. Una economía verde nos alienta a superar los niveles de pobreza y crear mejores expectativas para que bajen los niveles de rotación y deserción de personal en las organizaciones y exista una atmosfera de confianza. En paralelo nos habla de pérdidas de fuentes de empleo si se continúan con las actuales prácticas laborales.

En cambio, podría haber pérdidas netas de empleos en el Oriente Medio (-0,48 por ciento) y África (-0,04 por ciento) si persisten las tendencias actuales, debido a la dependencia de estas regiones en los combustibles fósiles y en la minería, respectivamente.

El informe exhorta a los países a adoptar medidas urgentes dirigidas a formar a los trabajadores en las competencias necesarias para la transición hacia una economía más verde, y proporcionarles una protección social que facilite el pasaje a nuevos puestos de trabajo, contribuya a prevenir la pobreza y reduzca la vulnerabilidad de los hogares y las comunidades. (Organización Internacional de Trabajo, 2018)

Según la estimación reciente de la OIT, basada en conjuntos de datos y metodologías mejoradas, la tasa de desempleo mundial experimentaría un leve descenso hasta el 5,5 por ciento en 2018 (desde el 5,6 por ciento en 2017), marcando un giro tras tres años de ascenso de las tasas. Con todo, dado el aumento del número de nuevas incorporaciones al mercado laboral en busca de empleo, se prevé que el número total de personas desempleadas permanezca estable en 2018, en más de 192 millones. Para 2019, la tasa de desempleo mundial seguiría prácticamente sin cambios, y se proyecta que el número de desempleados aumente en 1.3 millones. (Organización Internacional de Trabajo, 2018)

## Reclutamiento y selección

Es importante que todas las personas (postulantes) inclusive antes de que ingresen a una organización, estos se sientan cómodos y perciban el buen ambiente laboral que se respira en su interior. Este factor psicológico ayudaría a pensar en la posibilidad de no renunciar a la empresa (en el mejor de los casos de estar contratados) y mantener una estabilidad laboral dentro de la organización, evitando iniciar el proceso de selección y contratación de personal ante una eventual salida de colaboradores.

Es así como existen causas personales para una desvinculación laboral, podemos citar causas en las que el empleador determina la no continuidad del colaborador en la empresa; citamos algunas de ellas:

- ✓ Actos deshonestos en que incurra el empleado
- ✓ Terminó unilateral de contrato laboral
- ✓ Malas prácticas laborales
- ✓ Uso indebido de los recursos de la empresa
- ✓ Ausentismo laboral sin la justificación que lo respalde
- ✓ Escasa motivación del empleado a su trabajo

En la tesis Plan de mejora de los subsistemas de gestión del talento humano de la selección, evaluación de desempeño y capacitación en la empresa de seguridad Vigar Cia.Ltda de los autores Alejandra Alvarado Cando y David Subia Ramos , según Chiavenato en el subsistema de selección nos dice , “La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo” (Chiavenato I. , 2014)

En el subsistema de desempeño , Viana nos dice “La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativo o estimativa, sobre el desempeño en el trabajo, permite la toma de dediciones relacionadas con el salario promoción, mantenimiento y finalización con el contrato de trabajo, proporciona

retroalimentación a los empleados sobre su desempeño y disminuye el favoritismo en la toma de decisiones con la recompensa. (Viana, 2011).

Para las organizaciones los subsistemas de GTH en las organizaciones cuentan con funciones claves y definidas donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal.

Es importante no confundir los subsistemas de la empresa con el de GTH. A continuación detallamos lo más importantes subsistemas con sus definiciones :

- ✓ Reclutamiento : Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo el reclutamiento del personal para ser ingresado dentro de la organización, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo y ocupar la vacante dentro de la empresa.
- ✓ Selección: Es cuando se comienza aplicar los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal y en donde eliminan las hojas de vida que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invita a las personas que cumplan con los requisitos exigidos por la empresa ofertante de él/las vacante.
- ✓ Contratación: Etapa de los subsistemas de GTH en la cual la organización decide ingresar al candidato a formar parte de su nómina de colaboradores, es decir ocupa la vacante ofertada. Acto seguido se firmará la parte contractual llegando a ser en muchos de los casos de forma indefinida o definida su vínculo laboral.
- ✓ Inducción: Una vez ingresado el colaborador en la organización y habiendo cumplido los aspectos contractuales, se les brindará una copia del reglamento o también un manual de la organización al cual hace referencia a las políticas internas de la misma, además se le mostrará al colaborador nuevo el funcionamiento de la empresa, la cultura de la empresa, la misión, visión y valores y todo lo necesario que conozca para un buen desempeño dentro del puesto de trabajo.
- ✓ Desarrollo: Cuando hablamos de desarrollo nos referimos a los planes de carrera del personal, que generalmente estarán diseñados en base a la antigüedad, la experiencia adquirida y su trayectoria dentro de la empresa.

- ✓ Capacitación: Es un valor agregado importante que adquirirá el colaborador, en donde se formará en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, aplicando además exámenes en donde se determine el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas.
- ✓ Sueldos y salarios: Es la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo y constituye la principal obligación del empleador.
- ✓ Relaciones laborales: Hace referencia a las relaciones internas sostenidas con otros miembros de la organización y con el sistema organizacional en donde se deberá aceptar la aplicación de normas tendientes a formalizar las actividades laborales dentro de la empresa.
- ✓ Servicios: Serán brindados por la empresa en donde el trabajador podrá acceder por ejemplo: servicios de comedor para fomentar las relaciones laborales.
- ✓ Jubilación: Es un acto o proceso administrativo en el cual un colaborador activo se acoge a una situación pasiva o de inactividad laboral después de cumplir una serie de requisitos que están relacionados con su edad, con los años trabajados como personal activo y otras situaciones. . La jubilación puede deberse a alcanzar la edad legal establecida, en la actualidad de 65 años y en unos de 67 años; o puede darse lugar a jubilación anticipada, bien llegando al 100% de la cantidad a cobrar en la jubilación o incluso sin llegar a ella. La edad de jubilación anticipada depende de varios factores o convenios colectivos.
- ✓ Renuncia: Se trata de una acción unilateral realizada por un colaborador que renuncia a su puesto de trabajo y por ende a la organización en la cual se desempeña, no siendo pasible de obtener beneficio alguno.
- ✓ Despido: Es la acción en la cual el empleador da por finalizada de manera unilateral la relación laboral con su colaborador.

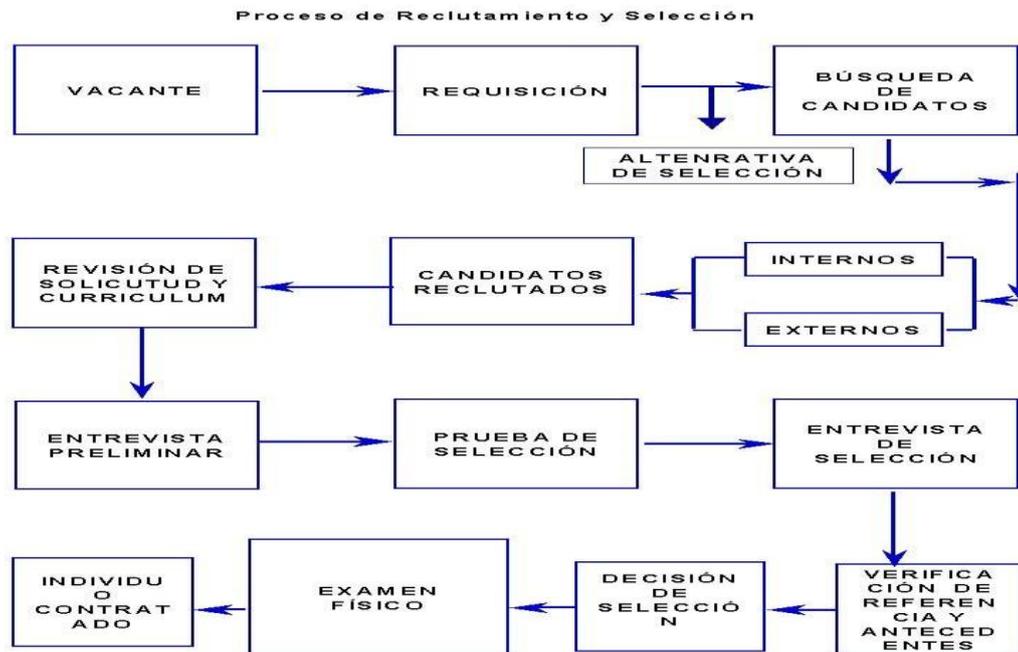


Figura 2

Fuente: <https://www.google.com/search?q=reclutamiento+y+seleccion&client=firefox-b-ab&>

## 2.1 Antecedentes referenciales

El colaborador bajo relación de dependencia laboral, antes de tomar una decisión para efectos de desvincularse de una empresa y pasar a enrolarse a otra, pasa por su mente una situación compleja en el sentido de aprovechar una nueva oportunidad laboral por las vacantes laborales que se ofertan, y la otra propiamente en abandonar la organización a causa de su desmotivación laboral.

El índice de rotación para las organizaciones en muchos de los casos resulta ser un factor oneroso y desgastante para los que lo lideran, por eso se hace necesario que los empleados que componen el Departamento de Gestión de Talento Humano lleven a cabo buenas prácticas de recursos humanos y que se retenga a los mejores talentos de la organización. La dimisión de algún colaborador provoca en muchos de los casos sobrecarga laboral y desgaste físico /mental en otro colaborador hasta la contratación del titular, siendo un impacto moral para la organización y la imagen de la misma. La sobrecarga de trabajo, por su parte, es uno de los factores de mayor preocupación e interés sobre la satisfacción laboral y por ende, sobre la rotación de personal. (Malik, Ghafoor & Iqbal, 2013) nos dice

que “la sobrecarga laboral puede definirse como aquellas actividades extras que deben desempeñar los empleados, es decir actividades adicionales a las que son capaces de desarrollar en un momento dado”. (Malik, 2013)

Las organizaciones deben comprender que no solo basta la firma del aspirante en el contrato de trabajo para garantizar que el colaborador permanecerá por un plazo indefinido en la empresa. La estabilidad emocional y económica son factores importantes en el rendimiento del colaborador, siendo esto retribuido con trabajo óptimo y eficaz de acuerdo a la posición y responsabilidades dentro de las mismas. La rotación del personal en las empresas es algo común en estos tiempos y preocupante por los costes y gastos que esto conlleva. En promedio una persona que ingresa a laborar puede tomarse entre 2 a 4 meses en posicionarse del puesto y en 6 meses alcanzar el desarrollo óptimo que desea la empresa para lo cual fue contratado.

La inversión del tiempo por parte del instructor, curva de aprendizaje y el dinero que se gaste en la capacitación son factores que no se recuperan, siendo frustrante para la organización que la persona contratada abandonara el puesto en corto plazo.

La persona a ser contratada bajo relación de dependencia laboral, debe saber antes del inicio de su contratación cual va ser su remuneración a percibir y como va ser cancelada la misma, las condiciones y entorno laboral a desenvolverse, funciones /responsabilidades de acuerdo al cargo para lo cual fue contratado, beneficios propios de ley, etc. Estos factores son importantes que el futuro contratado los deba conocer y decida si realmente se encuentra interesado en la vacante, evitando deserciones o desinformación por parte de la empresa contratante.

Según el estudio llevado a cabo por la agencia de contratación Robert Half, al 82,5% de los RRHH les preocupa la rotación de sus colaboradores, un sentimiento que no ha dejado de crecer a lo largo de los últimos años. La preocupación está motivada por la desorganización y desmotivación que puede causar en un equipo la salida de uno de sus integrantes y, por supuesto, los costes asociados a la rotación. Por eso es crucial identificar las razones que pueden llevar a un colaborador a plantearse la posibilidad de abandonar la empresa, y poder tomar los

correctivos urgentes. (EASYRECRUE, <https://news.easyrecrue.com/es/lo-que-revelan-tus-%C3%ADndices-de-rotaci%C3%B3n>).

En la tesis de disminución de rotación de personal usando diseño de experimentos, Ogbeifun nos comenta que “cuando no se le da mucho énfasis al salario en una organización, no se consiguen altos niveles de productividad, debido a la insatisfacción laboral generada en los empleados” (Ogbeifun, 2011). (Ogbeifun, 2011).

Cifras altas de rotación de personal pueden afectar seriamente a la productividad y operatividad de la empresa, ya que los nuevos empleados vinculados, probablemente requieran más tiempo para posicionarse en sus puestos y generar las expectativas para lo que fueron contratados. Las empresas con una rotación de personal constante proyectan una imagen negativa en el mercado laboral por cuanto se preguntaran cuáles son los factores para que existan desvinculaciones de empleados. El presidente de Destrezas Comerciales S.A., Luis Fernando Chavarría Alvarado, señala en una columna del sitio especializado Gestiópolis que la rotación puede generarse por dos causas. La primera, la inadecuada contratación, ya que la empresa no selecciona a la persona idónea para el puesto y esto provoca que sea reemplazado. Lo segundo, por las condiciones, que pueden ser el estilo de liderazgo empleado por los jefes, las condiciones económicas, infraestructura, beneficios, carrera administrativa, entre otros. (nivel) (nivel, <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/17280-rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-la-empresa/>, 2011)

Según Guadalupe Julio Millán Rosas en su tesis de rotación de personal de la Universidad Autónoma Metropolitana de la unidad Iztapalapa de México distrito federal, menciona que el índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Para toda organización la rotación de personal conlleva un impacto, mismo que en muchos de los casos representa cifras negativas, por cuanto este genera costos y estos se trasladan a la productividad de la empresa.

La productividad está asociada a la efectividad de los procesos de toda organización indistintamente cual fuere su giro del negocio, y en la cual se trata de producir más con los recursos disponibles que se encuentran al momento y con los resultados planificados a corto / mediano y largo plazo.

En la tesis ¿son los costos de rotación de personal un elemento relevante en la toma de decisiones de las empresas del sector metalúrgico? De la universidad de Antioquia “Según Mendoza (2003, parra. 4), “en muchas empresas se preocupan por analizar los indicadores financieros, pero indicadores que tienen que ver con recursos críticos como es el caso del índice de rotación de personal debe medirse y analizarse sistemáticamente; ya que una alta rotación de personal pone en peligro las utilidades futuras y hasta la existencia de la empresa porque se presenta disminución o falta de uniformidad en la calidad de los productos, se incumple con el tiempo de entrega a los clientes y se impide la posibilidad de competir en costos”. (R, 2003).

No toda rotación debe ser analizada y vista de forma negativa, ya que para las organizaciones debe existir una rotación razonable en función del crecimiento de las empresas y el colaborador, y esto puede ser una ventaja con el resto de la competencia. Es importante para las empresas fijar un índice de rotación que permita al departamento de GTH llevar una estadística de los motivos de rotación de colaboradores.

Según Silva (2000, parra 2). Aduce que “un índice de rotación de personal equivalente a cero no debe ocurrir en la práctica ni será deseable, puesto que demostraría un estado total de estancamiento de la organización”. Además dice que “cada organización tendría su rotación ideal, en el sentido de que ésta permita la potenciación máxima de sus recursos humanos, sin afectar la calidad de los productos ni la productividad empresarial”. (Silva, 2000, 3).(Silva, 2000).

## **2.2 Fundamentación legal**

Para el desarrollo de este capítulo es importante conceptualizar el término ley el cual nos dice: regla o norma establecida por una autoridad superior para regular de acuerdo con la justicia algún aspecto de las relaciones sociales.

Decimos que normativa jurídica es un conjunto de normas dictadas por un poder legítimo o una autoridad para regular la conducta o procedimiento que debe seguir un individuo u organización para cumplir con los objetivos determinados.

Para efectos del presente trabajo y su mejor entendimiento, se citara algunos artículos importantes correspondientes al Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad

En el mandato del ex presidente, Sr .Rafael Correa se expidió el reglamento a la ley de vigilancia y seguridad privada del 17-07-2018, decreto 1181 y se considera:

Que mediante Ley No. 012, publicada en el Registro Oficial No. 130 de 22 de julio del 2003, se expidió la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada; Que la segunda disposición transitoria de la referida ley señala que el Presidente de la República, por lo dispuesto en la Constitución Política de la República, expedirá el correspondiente Reglamento para la Aplicación de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada; que es necesario establecer procedimientos para la creación, funcionamiento, control y supervisión de las compañías que se dedican a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada; y en ejercicio de la atribución que le confiere el número 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República,

Decreta:

Expedir Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada

Capitulo II

Modalidades de los servicios de vigilancia y seguridad privada

Art. 4.- Vigilancia Fija.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada bajo la modalidad de vigilancia fija son exclusivamente responsables de los puestos de vigilancia, que de conformidad con las recomendaciones de seguridad y las disposiciones legales, se establezcan con el objeto de brindar protección permanente a las personas naturales y jurídicas, bienes muebles o inmuebles y valores en un lugar o área determinada.

Las funciones de los guardias de vigilancia y seguridad privada, se realizarán dentro del recinto o área de cada empresa, industria, establecimiento comercial,

edificio o conjunto habitacional contratado, debiendo únicamente en estos lugares portar los elementos de trabajo, uniformes y armas debidamente autorizadas. En caso del uso fuera de los lugares y horas de servicio, se procederá a su decomiso y a la entrega del recibo correspondiente, con la descripción del bien decomisado, sin perjuicio de las sanciones establecidas en la ley y en el presente reglamento.

El personal operativo de las compañías de vigilancia y seguridad privada, utilizará correctamente el uniforme; así como los distintivos de cada organización, debidamente autorizados y registrados por el Ministerio de Gobierno y Policía, a través del Departamento de Control y Supervisión de las Compañías de Seguridad Privada, de la Inspectoría General de la Policía Nacional, de conformidad con el instructivo que para el efecto establezca el mismo organismo.

Los colores y distintivos del personal de guardias no podrán ser similares a los de la fuerza pública.

### Capitulo III

#### Del personal de vigilancia, seguridad e investigación privada

Art. 8.- Capacitación del Personal.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada pueden establecer centros de capacitación y formación de personal de vigilancia y seguridad privada, para lo cual requieren de la aprobación de un pensum y certificación de funcionamiento extendidos por el Ministerio de Gobierno y Policía, previo informe del Departamento de Control y Supervisión de las Compañías de Seguridad Privada y posterior registro en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

La Policía Nacional, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente, podrá establecer centros de capacitación, cuyo pensum y certificado de funcionamiento deberán ser aprobados por el Ministerio de Educación y Cultura. Todo centro de capacitación o formación de personal de vigilancia y seguridad privada deberá contar con técnicos y profesionales especializados en la materia, titulados y acreditados de conformidad con las leyes del país.

El pensem de estudios y carga horaria para el personal operativo, que avale la capacitación o formación en las escuelas o centros de capacitación, tendrán una duración mínima de 120 horas, distribuido en un tiempo no menor a dos meses. Incluirá temas de vigilancia, seguridad, relaciones humanas, defensa personal, primeros auxilios, manejo de armas, tiro; Ley y Reglamento de Fabricación, Importación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios; Ley y Reglamento de Vigilancia y Seguridad Privada, leyes laborales, procedimientos de seguridad privada, entre los principales temas. En general, se deberá brindar capacitación de conformidad con las necesidades de la empresa y al tipo de servicio que presten sus clientes.

El personal operativo destinado a la vigilancia y seguridad privada, deberá acreditar capacitación en las modalidades de vigilancia fija, móvil e investigación privada, de acuerdo a la capacitación impartida. El personal que aprobare la capacitación, recibirá un certificado que le acredite como tal, extendido por el centro respectivo y abalizado por el Departamento de Control y Supervisión de las Compañías de Seguridad Privada de la Policía Nacional. Los certificados conferidos por los centros de capacitación o formación de las compañías de vigilancia y seguridad privada serán registrados ante el organismo competente del Ministerio de Gobierno y Policía, esto es el Departamento de Control y Supervisión de las Organizaciones de Seguridad Privada (COSP).

Art. 10.- Reconocimiento.- Los miembros de la fuerza pública en servicio pasivo, que no se encontraren comprendidos en la prohibición contemplada en el artículo 3 letra e) de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, por su profesionalización y capacitación, serán acreditados por los centros de capacitación o formación de las respectivas instituciones, como personal de vigilancia y seguridad privada, una vez cumplidas las exigencias y requisitos de dichos centros para su graduación.

Art. 11.- Credencial de Identificación.- El personal de las compañías de vigilancia y seguridad privada, tendrá la obligación de portar su credencial de identificación personal otorgada por la respectiva compañía, durante su jornada de trabajo, la misma que será intransferible y deberá contener los siguientes datos:

- ✓ Nombre y logotipo de la organización a la que pertenece;

- ✓ Nombres y apellidos completos del portador;
- ✓ Número de cédula del portador;
- ✓ El número de registro del centro de capacitación correspondiente;
- ✓ Tipo de sangre del portador;
- ✓ Lugar y fecha de emisión y caducidad (validez, mientras esté activo en la compañía);
- ✓ Fotografía de frente a color del portador;
- ✓ Firmas del representante legal y del portador; e,
- ✓ En el reverso de la tarjeta en letras destacadas contendrá la siguiente leyenda:

ESTA TARJETA ES PROPIEDAD DE LA COMPAÑÍA;..... CON NUMERO PERMISO DE FUNCIONAMIENTO.....

### **De la contratación individual**

El Código de trabajo Ecuatoriano (2017) en su artículo 8, dice que el contrato individual de trabajo es: “el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre”. (Código, 2017)

De acuerdo al artículo 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser: Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal; a sueldo, a jornal, en participación y mixto; por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional; por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; e Individual, de grupo o por equipo.

Consecuentemente en el artículo 14 del mismo Código de Trabajo habla sobre el contrato tipo y excepciones.- El contrato individual de trabajo a tiempo indefinido es la modalidad típica de la contratación laboral estable o permanente, su extinción se producirá únicamente por las causas y los procedimientos establecidos en este código. Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior: Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador; los contratos eventuales, ocasionales y de temporada; los de aprendizaje; los demás que determine la ley.

ASEVIG LIDERMAN S.A., contrata a sus agentes de seguridad bajo relación de dependencia laboral en un principio con contratos a prueba por un período de 90 días, lo cual está estipulado por la ley, luego de este tiempo se firman contratos por tiempo indefinido.

### **De la terminación del contrato**

En el artículo 169 del Código de Trabajo, el contrato individual de trabajo termina.- Por las causas legalmente previstas en el contrato; por acuerdo de las partes, por la conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto de contrato; por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio; por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo; por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar; por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 del Código de Trabajo; por voluntad del trabajador según artículo 173 del Código de Trabajo; por desahucio presentado por el trabajador.

También en el artículo 172 del Código de Trabajo (2017) dice que el empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno en los siguientes casos:

- 1.- Por las faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de este por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un periodo mensual de labor.
- 2.- Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador.
- 3.- Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar sin debida justificación, las prescripciones o dictámenes médicos.

Según el artículo 173 del Código de Trabajo (2017), el trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno en los casos siguientes:

Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su conyugue o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes.

Por disminución o falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada; y, porque el empleador exige que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida.

En el Artículo 184 del Código de Trabajo (2017) menciona que el desahucio es el aviso por escrito con el que una persona trabajadora le hace saber a la parte empleadora que su voluntad es la de dar por terminado el contrato de trabajo, incluso por medios electrónicos. Dicha notificación se realizará con al menos quince días del cese definitivo de las labores, dicho plazo puede reducirse por la aceptación expresa del empleador al momento del aviso.

En lo que respecta a la indemnización en el Artículo 185 del Código de Trabajo (2017) especifica que el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestado a la misma empresa o empleador.

Y para concluir, en caso de que el empleador despidiere intempestivamente al trabajador en Artículo 188 del Código de Trabajo (2017) menciona que la indemnización será de conformidad con el tiempo de servicio y según la escala. (Código de trabajo, 2015).

### **Desahucio**

En los casos de terminación de relación laboral por desahucio, el empleador bonificara con el 25% de su última remuneración mensual por cada uno de los años prestados laboralmente a la empresa

**Según el Art. 184 Desahucio.** - Es el aviso por escrito con el que una persona trabajadora le hace saber a la parte empleadora que su voluntad es la de dar por terminado el contrato de trabajo, incluso por medios electrónicos. Dicha notificación se realizará con al menos quince días del cese definitivo de las labores, dicho plazo puede reducirse por la aceptación expresa del empleador al momento del aviso.

También se pagará la bonificación de desahucio en todos los casos en los cuales las relaciones laborales terminen de conformidad al numeral 2 del artículo 169 de éste Código.

El desahucio se notificará en la forma prevista en el capítulo “De la Competencia y del Procedimiento”.

**Según Art. 185.- Bonificaciones por desahucio.** - En los casos de terminación de la relación laboral por desahucio, el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados a la misma empresa o empleador. Igual bonificación se pagará en los casos en que la relación laboral termine por acuerdo entre las partes.

El empleador, en el plazo de quince días posteriores al aviso del desahucio, procederá a liquidar el valor que representan las bonificaciones correspondientes y demás derechos que le correspondan a la persona trabajadora, de conformidad con la ley y sin perjuicio de las facultades de control del Ministerio rector del trabajo.

**Según Art. 188.- Indemnización por despido intempestivo.** - El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de conformidad con el tiempo de servicio y según la siguiente escala:

Hasta tres años de servicio, con el valor correspondiente a tres meses de remuneración; y más de tres años, con el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio, sin que en ningún caso ese valor exceda de veinte y cinco meses de remuneración

### **2.3 Glosario**

**Intrínseco:** Que es propio o característico de la cosa que se expresa por sí misma y no depende de las circunstancias

**Dicotomía:** Deriva del griego *dichotomía* que se refiere a la división de algo en partes iguales. Se compone del prefijo *dis-* que indica dos, el verbo *temnein* que significa cortar y el sufijo *-ía* que impone cualidad.

**Asunción:** Resultado de asumir, aceptar, y la responsabilidad que se tiene para los actos.

Probabilístico: Término utilizado en muestras que nos permite a los individuos tener las mismas oportunidades de ser seleccionados.

Etario: Término que se refiere a la edad por el tiempo que transcurre desde el inicio del nacimiento y el periodo presente que se calcula en años, desde el comienzo de los primeros 12 meses de vida.

Sesgo: Término utilizado para mencionar una tendencia o inclinación.

Paradigmática: Que sirve de paradigma y que puede presentarse como ejemplo o modelo.

Holística: La holística es aquello perteneciente al holismo, una tendencia o corriente que analiza los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan. El holismo supone que todas las propiedades de un sistema no pueden ser determinadas o explicadas como la suma de sus componentes. En otras palabras, el holismo considera que el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes.

Reproducibilidad: La reproducibilidad se refiere a la capacidad que tenga una prueba o experimento de ser reproducido o replicado por otros, en particular, por la comunidad científica.

## 2.4 Variables

**Variable dependiente:** Rotación de personal.

Para todas las organizaciones a nivel mundial, se hace necesario mantener su recurso humano fidelizado a la misión y visión de cada una de ellas, evitando una constante rotación de personal, y así evitar los procesos de GTH para la contratación de nuevo personal. Se podrían nombrar múltiples causas por la salida de personal, mas sin embargo la más común para un cambio es por una atractiva remuneración que se ofrece por parte de otra empresa y es ahí cuando el departamento de GTH activa los procesos de selección y reclutamiento ofertando la vacante disponible. La rotación de personal causa gran impacto para los

empresarios ya que cualquier estrategia de productividad, eficiencia y conocimiento se verían retrasados y afectados ante la posibilidad de alguna deserción de colaboradores. En la práctica resulta difícil de comprender que las organizaciones deseen proyectarse de forma exitosa, si estas no practican procedimientos alternativos para efectos de aliviar posibles deserciones en la organización.

Todo colaborador independientemente de la función, cargo o jerarquía que tenga dentro de la organización, es gratificante recibir un estímulo o algún tipo de reconocimiento por la labor que viene desempeñando valorando el esfuerzo del trabajador.

La fidelización y preocupación de las organizaciones hacia sus colaboradores con prácticas efectivas de GTH, motivaran a que estos perciban la preocupación que existe por parte de las altas gerencias y que ellos entiendan que son lo más valioso para las empresas. Valores intrínsecos de cada persona conjugaran un papel importante en el desarrollo y dinamismo de cada colaborador en sus funciones, factor que es observado por las organizaciones en su desempeño laboral.

En la tesis de análisis de rotación de personal en empresas de auditoría por Laura Marcela Vergara de la universidad EAFIT y de acuerdo con Jiménez Jiménez & Bueno Blanco (2003), entre “los aspectos que se consideran más relevantes como elementos de satisfacción para el trabajador, se encuentran: la remuneración económica, el reconocimiento interno en cuanto a lo que la persona aporta a su puesto de trabajo, la autonomía, responsabilidad y promoción” (p. 115), además de las condiciones físicas de trabajo, el horario, las vacaciones, el reconocimiento a la importancia de su aporte y el nivel de exigencia. (Jiménez Jiménez, 2003).

**Variable independiente :** Proceso de selección y reclutamiento.

Los analistas que lideran los procesos de selección y reclutamiento , tienen la difícil tarea de seleccionar los mejores perfiles que se ajusten a los requerimientos de las vacantes ofertadas.

En ciertas organizaciones que no han evidenciado un crecimiento profesional y tecnológico, y que tienen sistemas de reclutamiento y selección que se encuentran caducos y no están actualizados ,se verán afectados por que no permitirán observar con la debida claridad las competencias y destrezas de los postulantes a las vacantes , derivando probablemente en una incorrecta selección de personal.

La implementación de correctas técnicas de selección y reclutamiento de personal en las empresas, permitirán celeridad y avances para la rápida contratación, claro está no equivocándose en la selección y contratación de colaboradores. Es importante que las personas contratadas aporten expertis, conocimientos y sobre todo las ganas de asumir nuevas responsabilidades.

Según la constitución de la república en su Art. 33 nos dice que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

En la tesis de "reclutamiento y selección del personal y el rendimiento laboral en la cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC AIET LTDA. MATRIZ AMBATO" del autor Juan Sandoval Muñoz, según el estudio de Chiavenato, I. (2008) "Las fuentes de reclutamiento son los segmentos dentro del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento de la empresa, en donde se pueden encontrar los aspirantes a empleo". (Chiavenato I., 2008)

# CAPÍTULO III

## **METODOLOGIA**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

Asevig Liderman S.A, empresa de seguridad.

ASEVIG LIDERMAN Cía. Ltda., es una empresa de seguridad con más de 14 años de presencia en el mercado, alcanzando un alto prestigio en el ámbito nacional, habiendo obtenido las certificaciones del BASC, ISO 9001:2008, ISO 14001:2004. Actualmente contamos con operaciones en las 2 ciudades más importantes de este país como son Guayaquil y Quito con alrededor de 1300 agentes a nivel nacional. La filosofía de la organización se enfoca en ser una empresa de seguridad distinta, con atención personalizada orientada a brindarle valor agregado al cliente y con personal altamente motivado y capacitado.

Se fusiono con la multinacional Liderman con presencia mayoritaria en el Perú, siendo esta la mayor empresa de vigilancia con presencia de agentes de seguridad en la totalidad del territorio del país vecino.

La fusión de las empresas fue una alianza estratégica que trajo consigo innovación de tecnología, inyección económica a la empresa local, estrategias de ventas aplicadas en el Perú , intercambio de personal para efectos de reforzamiento de conocimientos operativos y aumento de presencia e imagen de la empresa en el abanico de compañías de seguridad a nivel país.

Asevig Liderman es una de las compañías más grandes y posicionada en el grupo elite de la vigilancia y ha sido premiada en diversas ocasiones, siendo uno de los reconocimientos más destacado de mejor empresa para trabajar en Latinoamérica, otorgado por Great Place to Work 2014 y posicionándola en el Ecuador dentro de las 10 empresas con un mejor ambiente y clima laboral para trabajar en el país.

La fortaleza de la empresa descansa en su cultura de trabajo que se asienta en dos pilares: Lo que no perdona un cliente (la mentira, robo, llegar en estado etílico a laborar, no aplicar consignas y procedimientos del puesto) y las consignas permanentes del puesto (puntualidad en el trabajo, llevar bien el uniforme que se representa, uso correcto de los bienes asignados, empatía laboral) valores que son acatados por todo el personal de agentes de seguridad.

## Misión

Recibir de los clientes la delegación de los asuntos de seguridad y atenderlos con máxima eficiencia.

## Visión

Brindar un servicio especializado priorizando la calidad, cuidado del medio ambiente, protección a la vida y salud, para superar las necesidades conocidas y no descubiertas aun de nuestros clientes.

## Estructura Organizativa.

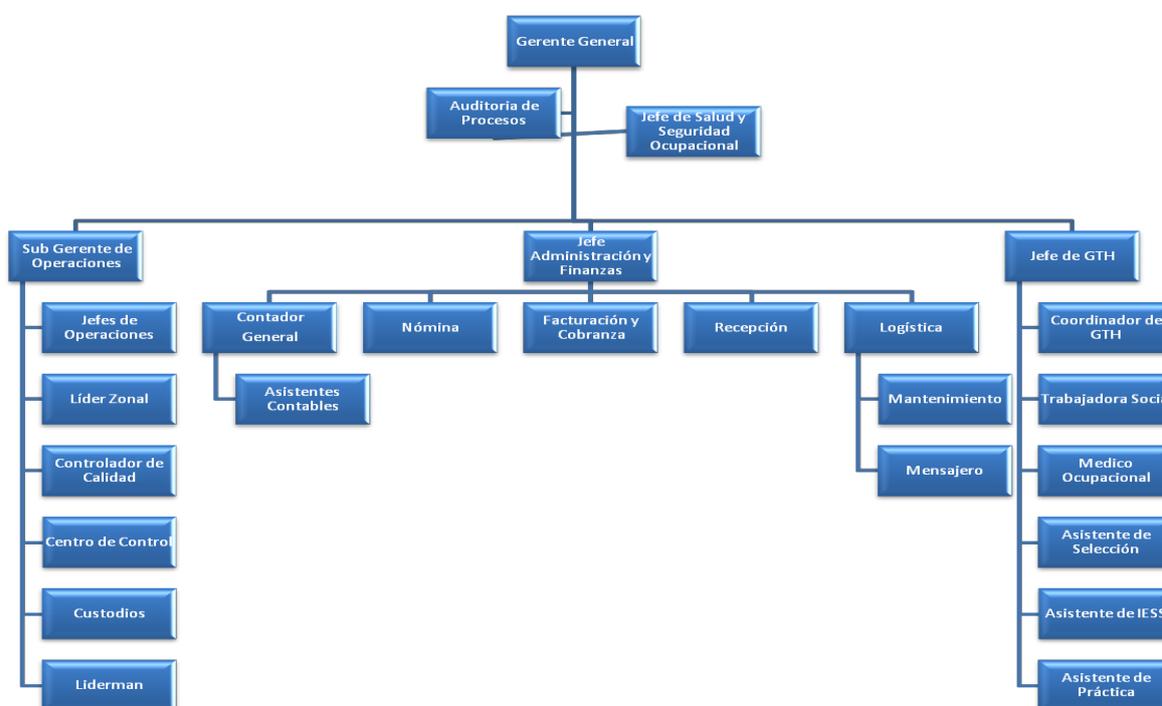


Figura 3

Fuente: MOP Organigrama Asevig Liderman

## Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo.

En la empresa Asevig Liderman el grueso de colaboradores que componen la organización son los vigilantes de seguridad, los cuales dentro de sus principales funciones se encuentran la custodia y vigilancia de bienes materiales y la protección de la vida a las personas que contratan el servicio.

Los agentes de seguridad dependiendo del giro del negocio del cliente aplicaran la asunción de procedimientos y consignas, y velaran su cumplimiento con el cliente interno y externo de la compañía para la cual prestan sus funciones. Cuando se inicia una relación comercial con un cliente nuevo, en la mayoría de los casos los guardias son capacitados y entrenados por el personal de seguridad de la compañía saliente y para efectos de reforzar la instrucción también por el propio cliente.

Los agentes de la empresa Asevig Liderman reciben una capacitación general trimestral, y en la que se involucra a todo el personal a nivel nacional, para efectos de contar con un personal con la suficiente inducción, respondiendo a las exigencias y parámetros de calidad para lo que fue contratado el servicio de vigilancia.

El presente estudio se refiere a la rotación de agentes de seguridad, que representa cifras e índices altos para la empresa Asevig Liderman, siendo un factor de importancia para el área de GTH y para los mandos medios, ya que al ser un giro de negocio netamente operativo y sensible, la rotación de agentes ya sea por desvinculación o deserción laboral afecta a la operatividad del cliente al que se presta servicio. El principal motivo de la deserción laboral y que provoca la rotación de personal es la culminación de contratos con los clientes, provocado por la crisis y recesión que vivió el país en el año transcurrido. Otro factor que incidió en la rotación es la parte de remuneración, ya que al presentarse una mejor oferta laboral, se verán atraídos y tentados a cambiar su lugar de trabajo y en el mejor de los casos a que sus ingresos económicos mejoren sustancialmente.

El ingreso de nuevos colaboradores con el cliente, implica que este colaborador tenga un tiempo de entrenamiento e inducción, y que su proceso de adaptación sea el óptimo y eficiente. Llegar a tener una empatía laboral con sus demás compañeros de trabajo, es un factor de importancia por cuanto la dinámica de la operación no tiene por qué verse afectado por algún cambio de personal que se suscitare, ya que se entiende que todos los agentes de seguridad de la empresa Asevig Liderman se encuentran capacitados y entrenados para acoplarse a las necesidades de los clientes.

## **Metodología**

**Cuantitativo:** según explica Sampieri (1991: 5), “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (PROFESIONAL., 2014) En la metodología cuantitativa la medida y la cuantificación de los datos constituye el procedimiento empleado para alcanzar la objetividad en el proceso de conocimiento. La búsqueda de la objetividad y la cuantificación se orientan a establecer promedios a partir del estudio de las características de un gran número de sujetos. (Alvarez, 2011).

**Cualitativo:** “En este paradigma los datos no se reducen a números o a resultados estadísticos, sino a explicaciones y descripciones detalladas acerca de los fenómenos que se estudian, así como del modo en que se suscitan las interacciones entre los individuos; por lo tanto, el enfoque cualitativo “proporciona profundidad a los datos, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencia únicas” (Sampieri et al., 1991: 28). (PROFESIONAL., <http://www.unides.edu.mx/sites/default/files/guiaTesis.pdf>, 2014) “En la investigación cualitativa la científicidad del método se logra mediante la transparencia del investigador, es decir, llevando sistemáticamente y de la manera más completa e imparcial sus notas de campo”. (Alvarez, <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion>, 2011).

En la elaboración de la presente tesis, se aplicó la metodología con perspectiva cualitativa para la recolección de datos de la muestra de la población de Asevig Liderman.

La metodología cualitativa (a semejanza de la metodología **cuantitativa**) “consiste en más que un Conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo Empírico: 1.- La investigación cualitativa es Inductiva. 2.- En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. 3.- Los investigadores cualitativos son

sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio. 4.- Los Investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. 5.- El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. 6.- Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas. 7.- Los métodos cualitativos son humanistas. 8.- Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación... Mientras que los investigadores cualitativos subrayan la validez, los cuantitativos hacen hincapié en la confiabilidad y la reproducibilidad de la investigación. (...) Un estudio cualitativo no es un análisis impresionista, informal, basado en una mirada superficial a un escenario o a personas. Es una pieza de investigación sistemática conducida con procedimientos rigurosos, aunque no necesariamente estandarizados. 9.- Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio. 10) La investigación cualitativa es un arte” (Taylor y Bogdan, 1992, p. 20-23). (<http://www.apuntes.com/magisterio/investigacion-cuali-cuantitativa>, 2017)

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. Tipos de investigación**

##### **3.1.1. Investigación exploratoria**

Investigación exploratoria

Según Tevni Grajales, “los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir”. (G. T. d.)

Investigación descriptiva:

Según Tevni Grajales, “los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir”. (G. T. d., <http://tgrajales.net/investigaciones.pdf>).

Investigación correlacional:

Según Tevni Grajales; “los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos. En caso de existir una correlación entre variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra”. (G. T. d., <http://tgrajales.net/investigaciones.pdf>).

Los métodos y las técnicas que hay que utilizar dependen, en cada caso concreto, de una serie de factores, como la naturaleza del fenómeno que se ha de estudiar y el objeto de la investigación, los recursos financieros disponibles, el equipo humano que hará la investigación y la cooperación que se espera alcanzar de la población. (Clemente Penalva Verdu, 2015).

La técnica empleada para el siguiente trabajo es de la encuesta y es en la que podemos obtener algún tipo de información paradigmática

El discurso de la encuesta (perspectiva distributiva) es el discurso del investigador, no del entrevistado, y el juego pregunta-respuesta no permite la producción de un discurso continuo. A parte de eso, la red de relaciones sociales se ve reducida a la interacción entre quien hace preguntas y quien las contesta en una relación asimétrica. (Clemente Penalva Verdu A. A., 2015)

## 3.2. La población y la muestra.

Para la elaboración del presente estudio, el número de la población fueron 12 agentes de seguridad desvinculados de la empresa Asevig Liderman y la muestra fueron la misma cantidad y en la que se utilizó la muestra por conveniencia.

### 3.2.1. Característica de la población.

Las personas desvinculadas de la organización, pertenecen al área operativa de la organización con el cargo de agentes de seguridad y cuya labor principal consiste en velar por la protección de bienes y la integridad física de las personas.

### 3.2.2. Concepto de población.

En la tesis Plan de acción para el mejoramiento de los resultados del programa **usura cero** del Municipio de Estelí, durante el año 2016 del autor Lic. Rosa María Lazo Ramírez, según Balestrini M. (2006. P. 137), la población es “un grupo finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes”.

**Población** - es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

#### **Entre éstas tenemos:**

Homogeneidad - Que sean las mismas características de todos los miembros de la población y según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.

Tiempo – Nos menciona el periodo de tiempo donde se ubicaría la población que nos interesa.

Espacio – Nos hace énfasis donde se ubica la población de interés. El estudio no puede ser muy extenso, por factores de tiempo y recursos hay que hacer referencia a un área o comunidad en específico.

Cantidad – Nos hace referencia al tamaño de la población. Conocer el tamaño de la población es de mucha importancia, por cuanto se afecta al tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar. Los recursos y tiempo son factores que nos limita la extensión de la población que se vaya a investigar.

### 3.2.3. Concepto de muestra.

En la tesis Plan de acción para el mejoramiento de los resultados del programa **usura cero** del Municipio de Estelí, durante el año 2016 del autor Lic. Rosa María Lazo Ramírez, según Muñoz (2014) “la muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global). (Muñoz, 2014)

Por ser una investigación cualitativa se utilizó dos tipos de muestra: El muestreo por conveniencia y el muestreo probalístico de tipo aleatorio simple. Se seleccionó el muestreo por conveniencia, simplemente se seleccionaron casos disponibles a los cuales se tuvo acceso .El muestreo es un recurso importante para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a la carencia de tiempo, recursos y esfuerzo que se utiliza. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población. Entre más grande la muestra es mayor la posibilidad de ser más representativa de la población. El tamaño de la muestra muchas veces depende de la precisión y la objetividad de la persona que la elabora, pero por regla general se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos que haya disponibles

### 3.2.4. Tipo de muestra.

Muestreo en estudios cuantativos: Tipos de muestreo probalístico:

- ✓ Muestra aleatoria simple: es la más sencilla solo el azar decide. Se utilizan los métodos de lotería o los números aleatorios para seleccionar los elementos; las conclusiones pueden ser para toda la población si la muestra

es representativa. Requiere tener un listado de los elementos de la población o un mapa del área, cuando la unidad de muestreo es la vivienda.

- ✓ Muestra sistemática: en este tipo de muestreo, teniendo los datos del total de población (N) y el tamaño muestral (n) se obtiene el salto muestral que consiste en la comparación de estos dos valores (N/n).
- ✓ Muestra estratificada: este tipo de muestra se utiliza generalmente para control de variables de confusión (sesgos), el procedimiento es el siguiente:
  - Se definen los estratos de la variable que se quiere controlar (edad, estado socioeconómico, escolaridad).
  - Se debe conocer la proporción (%) de cada estrato con respecto a la población.
  - Aplicando esta proporción al tamaño muestral se obtiene el tamaño de cada submuestra en cada estrato.
  - Utilizando el método aleatorio simple se seleccionan los elementos de cada submuestra.
  - Se combinan las submuestras.
- ✓ Muestra por conglomerados: es útil en investigaciones que abarcan extensas zonas geográficas.

Muestras no probalísticas: también llamadas dirigidas suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario”, son utilizadas en muchas investigaciones, sobre todo las que requieren la selección de sujetos con una determinada característica, especificadas en el planteamiento del problema. En estas se incluyen:

- ✓ Muestra de sujetos voluntarios: Se trata de muestras fortuitas, utilizadas con frecuencia en medicina, por ejemplo sujetos que acceden voluntariamente a participar en un estudio que monitorea los efectos de un medicamento.
- ✓ Muestra por conveniencia: también se trata de una muestra fortuita, se selecciona de acuerdo a la intención del investigador por ejemplo estudios en pacientes hospitalizados, siempre que el hospital no atienda al total de la población.

- ✓ Muestras de pacientes por cuotas: la proporción de participantes en las encuestas lo decide el investigador de acuerdo, al comportamiento de ciertas variables demográficas en la población. Se le dice a un entrevistador que en la calle entreviste a 200 personas,(50%) mujeres y (50%)hombres, proporciones iguales por grupo etáreo. La decisión de quién participa es del entrevistador. (Alvarez, <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion>, 2011).

Muestreo en estudios cualitativos: Los investigadores cualitativos suelen evitar las muestras probabilísticas, puesto que lo que buscamos son buenos informantes, es decir, personas informadas, lúcidas, reflexivas y dispuestas a hablar ampliamente con el investigador. Existen diversos diseños de muestreo no probabilístico utilizados en los estudios naturalistas:

- ✓ Muestreo por conveniencia: Se suele utilizar sobre todo al principio una muestra por conveniencia que se denomina muestra de voluntarios, y se utiliza si el investigador necesita que los posibles participantes se presenten por sí mismos.
- ✓ Muestreo de avalancha o bola de nieve: Consiste en pedir a los informantes que recomienden a posibles participantes. También se denomina muestreo nominado, en bola de nieve o muestreo en cadena.
- ✓ Muestreo teórico: También denominado muestreo intencionado. Aunque se inicie el muestreo mediante voluntarios y se realice posteriormente un proceso de avalancha, habitualmente se avanza hacia una estrategia de muestreo deliberado a lo largo del estudio, basándonos en las necesidades de información detectadas en los primeros resultados.

### **3.3 Técnicas e instrumentos.**

#### **3.3.1. Formato de Encuesta.**

Se utilizó como procedimiento de recolección de datos la encuesta.

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas , que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población . Las encuestas pueden ser personales y no personales.

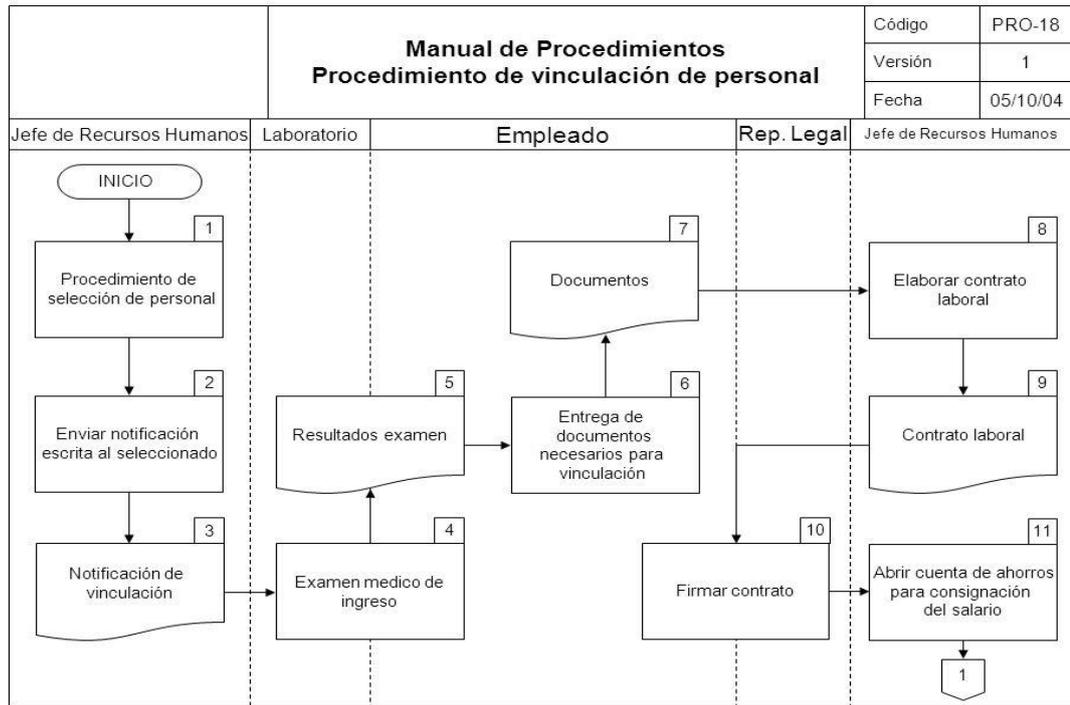
Las encuestas personales consiste en un encuentro entre dos personas en el cual una de ellas obtiene información proporcionada por la otra sobre la base de un cuestionario, Generalmente se desarrolla sobre la base de un cuestionario predefinido o estructurado que no puede ser alterado por el entrevistador. (Grande, 2005 )

Realizar una encuesta tiene formas diferentes y variedad de propósitos, pero tienen ciertas características en común. La información se la recopila a través de las preguntas Las personas o individuos son parte de la muestra, y que en la práctica se busca un estadístico de la población y los resultados que se arroje de la encuesta, en muchos de los casos se pueden presentar en gráficos, resúmenes, etc.

### **Diagnostico**

En base a la ejecución del presente trabajo, se realizó el diagnóstico sobre los factores encontrados que han incidido en la alta rotación de personal en la empresa Asevig Liderman, y en la cual detallamos a continuación:

- ✓ La organización cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal desactualizado, derivando en que no haya una correcta selección causando que las personas contratadas tengan problemas de adaptación, insatisfacción laboral, renuncias a corto y mediano plazo, derivando en costes directos y tiempo a la empresa. Por parte de la organización es importante aplicar una correcta estrategia de reclutamiento que permita identificar las competencias y habilidades de las personas a contratar con un mínimo porcentaje de equivocación y posterior vinculación. Es importante determinar plazos de cumplimiento para la ejecución de la programación.



Fuente: Asevig Liderman  
Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

- ✓ Se evidencio que los test selección del personal (psicométricas), se las viene aplicando hace algún tiempo atrás y necesitan ser actualizadas como una herramienta útil que ayude a una correcta selección de colaboradores. Los cronogramas de actividades de selección de personal se extienden más días de lo previsto, retrasando la ejecución de la misma y por consiguiente la utilización de recursos adicionales no proyectados.



Fuente: Asevig Liderman  
Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

- ✓ El sector de la vigilancia percibe el SBU (salario básico unificado) de acuerdo a lo dispuesto por el Ministerio de Trabajo y con una recarga de acuerdo a la tabla sectorial en que se encuentre, y varía de acuerdo al horario que se le asigne en base a la operación del cliente, motivo por el cual la remuneración mensual no cubre sus necesidades y expectativas personales y familiares. Este factor ha incidido en que los agentes de seguridad opten por una mejor expectativa laboral, incidiendo en la rotación de personal en la empresa.
- ✓ En la empresa Asevig Liderman, son escasos los planes de carrera que permitan el crecimiento profesional de los agentes en la organización, causando desmotivación y hasta cierto punto desanimo en algunos de ellos. Se evidencio que son escasos los planes de ascenso y promociones en la organización.
- ✓ Los contratos comerciales con los clientes deben ser revisados y analizados con relación a los intereses económicos de la empresa proveedora de seguridad y que vaya en función de la permanencia de la organización y de los vigilantes a largo plazo, revisión del giro de negocio, rentabilidad financiera del contratante.
- ✓ Se evidencio que los contratos de trabajo que se celebran con los agentes de seguridad, pasado los 3 meses de prueba pasan a ser contratos indefinidos. Este factor ha sido causa que ante la rescisión de contrato con un cliente, los agentes que prestaban servicio para este, pasen a estar sin un horario con los recargos correspondientes y el sueldo por su jornada de 8 horas sea asumido por la empresa Asevig Liderman. Este impacto negativo ha conllevado a un desembolso económico importante de la organización para efectos de terminación y desvinculación de colaboradores.
- ✓ Se evidencio que un analista de GTH, no cuenta con la preparación académica necesaria para ejercer la función, ya que es titulado en una carrera diferente al área de recursos humanos. Este factor imposibilita llevar y ejecutar un correcto proceso de selección ante las debilidades y carencia de conocimiento que esto amerita.

# CAPÍTULO IV

## Propuesta

En el desarrollo del presente trabajo, se evidencio que el año 2017 en la empresa Asevig Liderman, existió una rotación de personal por un 73% considerándose un porcentaje alto en relación a la media normal que es del 5%, para lo cual se hace importante sugerir una propuesta de mejora para efectos de reducir este porcentaje elevado y minimizar el impacto económico y de imagen que pudiera afectar a la empresa.

El año transcurrido a nivel social, económico y fiscal, fue de una contracción negativa para las empresas en temas de crecimiento económico, siendo estas nuestros socios comerciales y estratégicos al tener un vínculo comercial existente. Las acciones que tomo el gobierno para el sector privado en aras de buscar recursos para financiar su déficit, motivaron que algunas empresas busquen reducir costos , conllevando que en el tema relacionado a seguridad de sus representadas exista reducción de horarios o puestos de servicio de vigilancia y estos sean reemplazados por tecnología ( implementación de cámaras / alarmas /sensores de movimiento ) para lo cual sería una reducción importante en temas de facturación por concepto de seguridad en las empresa que contratan.

La empresa de vigilancia resulto afectada de estas decisiones a nivel macro, ya que algunos de sus clientes corporativos más importantes, decidieron no continuar con la relación comercial, llevando a la terminación de contratos y por ende a la disminución de puestos de servicio. El factor antes expuesto motivo a que muchos de los agentes desvinculados no se los pueda reubicar al no existir puestos disponibles, generando un impacto y alto costo para la empresa, ya que los recursos destinados a sueldos salían de las cuentas de Asevig Liderman , mas no de una empresa contratante.

Dentro de la propuesta de mejora se propone que al momento de efectuarse la relación comercial con el futuro cliente, la empresa de seguridad (departamento de GTH) internamente busque una forma de contrato por un tiempo determinado con los futuros guardias de vigilancia, ajustándose a la realidad y expectativas del cliente, evitando que ante una eventual pérdida de contrato con alguno de ellos, indistintamente cual fuere el motivo, los vigilantes de seguridad sean liquidados por

el periodo determinado para lo cual fueron contratados; evitando las costosas indemnizaciones por despido intempestivo y probablemente la empresa sea demandada en el ámbito legal ante la inconformidad o desacuerdo de algún colaborador que resulte desafectado.

### **Tipos de contratación**

El departamento de GTH para efectos de contratación de un nuevo personal y reducir el índice de rotación de personal por factor despido, puede celebrar con los futuros aspirantes un **contrato eventual por 6 meses con recargo al sueldo básico** como una primera alternativa (propuesta de mejora).

Otra forma de inserción laboral viable con los futuros vigilantes de seguridad es la **contratación por proyecto** y en la cual se inicia la relación comercial con el cliente a la par con la vinculación laboral con los agentes. De culminar la relación laboral comercial con el cliente por alguna razón (mal servicio/ costos / recisión de contrato), el vigilante terminará su vínculo contractual con Asevig Liderman no recibiendo algún tipo de indemnización por esta forma de contrato evitando así el pago en exceso por gastos de liquidación. Este factor se les comunica a los aspirantes antes de su contratación.

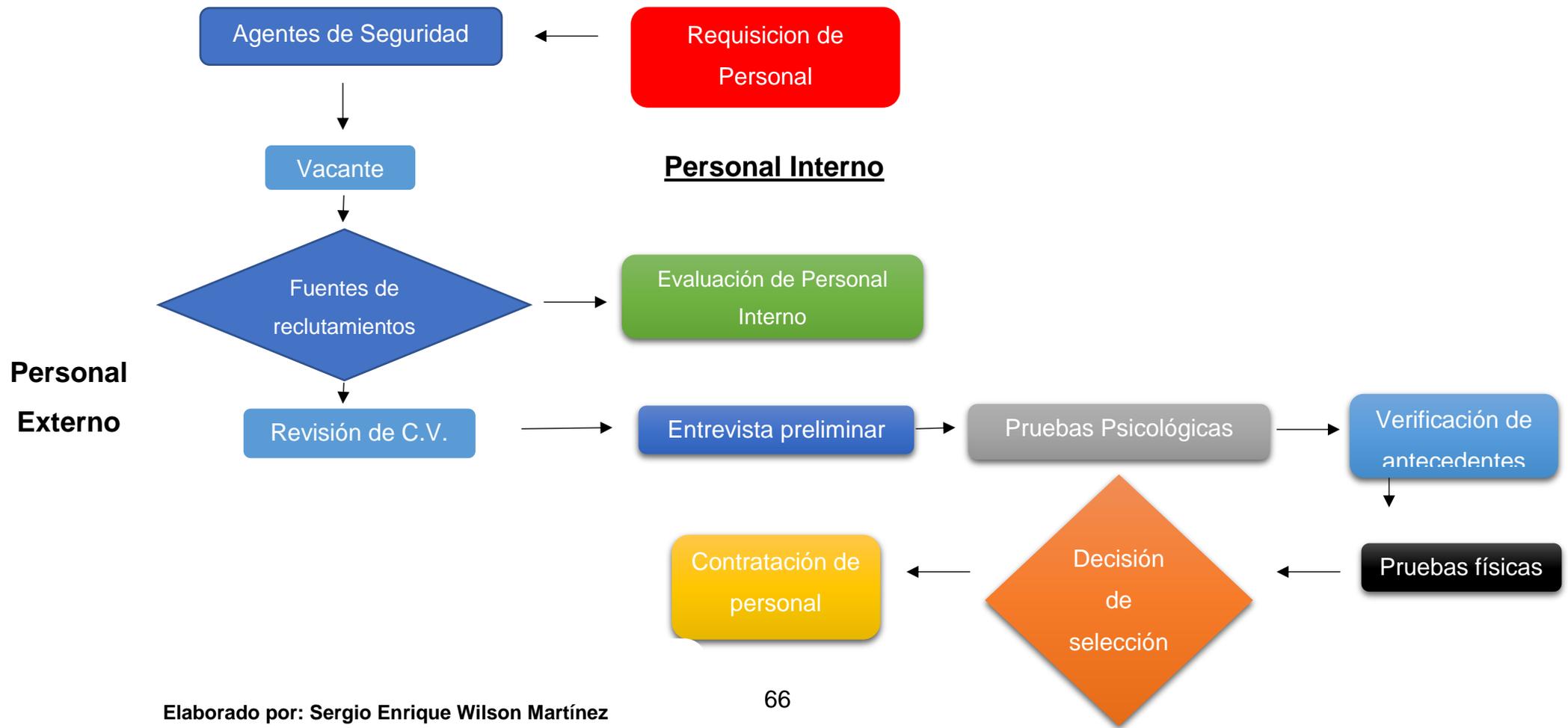
Si bien es cierto que el índice de rotación de personal por renuncias voluntarias está reflejado con un índice bajo, la empresa busca y persigue el crecimiento, identificación y fidelización de su personal con la organización, para lo cual el departamento de GTH constantemente ejecuta con sus mandos medios las buenas prácticas de recursos humanos direccionadas al vigilante, su lugar de trabajo y su entorno familiar. Estas buenas practicas han permitido el crecimiento laboral y personal de nuestros colaboradores internos, siendo este factor una de las fortalezas de la empresa, lo que lleva al vigilante de seguridad que al momento de decidir ante una propuesta que se le presente, esta sea bien meditada por la experiencia vivida para la empresa a la cual representa.

### **Revisión de tarifas de servicio.**

Es importante la revisión por parte del área financiera en los costos que componen y afectan la tarifa por puesto de vigilancia. Se hace necesario reexaminar y



## Propuesta de Reclutamiento y selección de personal



## Bibliografía

## Bibliography

- Alvarez, C. A. (2011). <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion>.
- Alvarez, C. A. (2011). <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion>.
- Alvarez, C. A. (2011). <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>.
- Arias Galicia, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Trillas p. 410.
- Caceres, V. P. (2009).
- Carlos Samaniego. (1998). *Absentismo, rotación y productividad*. Obtenido de <http://www.absentismo.egarsat.es/content/download/115/611/file/Absentismo,%20rotaci%C3%83%C2%B3n%20y%20productividad.pdf> .
- <http://www.absentismo.egarsat.es/content/download/115/611/file/Absentismo,%20rotaci%C3%83%C2%B3n%20y%20productividad.pdf>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano*. .
- Chiavenato, I. (2014). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Clemente Penalva Verdu, A. A. (2015). *La investigacion cualitativa : tecnicas de investigacion y analisis con Atlas.ti*. Cuenca : PYDLOS Ediciones .
- Clemente Penalva Verdu, A. A. (2015). *La investigacion cualitativa : tecnicas de investigacion y analisis con Atlas.ti* . Cuenca : PYDLOS Ediciones .
- Código de trabajo, A. N. (2015). *Quito: Registro Oficial N 483 Tercer Suplemento*. Obtenido de Código de Trabajo
- Código, C. d. (2017). <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>. Recuperado el 2 de septiembre de 2017, de <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- Deloitte. (Diciembre de 2013). *Evolución del Mercado Salarial y Laboral Ecuatoriano*. Obtenido de [http://www.multiplica.com.ec/sites/default/files/archivos\\_informativos/Evolucion%20del%20Mercado%20Salarial%20Ecuatoriano.pdf](http://www.multiplica.com.ec/sites/default/files/archivos_informativos/Evolucion%20del%20Mercado%20Salarial%20Ecuatoriano.pdf)
- EASYRECRUE. (s.f.). Obtenido de <https://news.easyrecrue.com/es/lo-que-revelan-tus-%C3%ADndices-de-rotaci%C3%B3n>.

- EASYRECRUE. (s.f.). <https://news.easyrecrue.com/es/lo-que-revelan-tus-%C3%ADndices-de-rotaci%C3%B3n>.
- EASYRECRUE. (s.f.). <https://news.easyrecrue.com/es/lo-que-revelan-tus-%C3%ADndices-de-rotaci%C3%B3n>.
- EASYRECRUE. (s.f.). <https://news.easyrecrue.com/es/lo-que-revelan-tus-%C3%ADndices-de-rotaci%C3%B3n>.
- EASYRECRUE. (s.f.). <https://news.easyrecrue.com/es/lo-que-revelan-tus-%C3%ADndices-de-rotaci%C3%B3n>.
- G., T. d. (s.f.). <http://tgrajales.net/investigaciones.pdf>.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Brujas.
- Gómez-Mejía, L. B. (2001). *Dirección y gestión de recurso humano*. Madrid: Pearson Education.
- Grande, E. A. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid : ESIC .
- Hay Group. (2013). *5 Factores de retención... Para asegurar el compromiso*. Obtenido de [http://www.haygroup.com/downloads/es/16\\_compromiso\\_art84.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/es/16_compromiso_art84.pdf) : [http://www.haygroup.com/downloads/es/16\\_compromiso\\_art84.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/es/16_compromiso_art84.pdf)
- <http://www.apuntes.com/magisterio/investigacion-cuali-cuantitativa>. (25 de 7 de 2017).
- Jiménez Jiménez, A. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores?: No hay recetas. Descúbralo y mejore el rendimiento*. Madrid .
- Joseph, C. (18 de Agosto de 2013). *Estrategias de ventas y comercialización de seguros de vida*. Obtenido de <http://www.ehowenespanol.com>
- Lee, T. &. (1994). *An Alternative Approach: The Unfolding Model of*. Littlewood, H. (2016).
- Lee, T. &. (1994). *An Alternative Approach: The Unfolding Model of*. Littlewood, H.
- Malik, M. E. (2013). *Impact of Job Overload and Work Schedule Flexibility on Job Satisfaction : An Insight in Education and Banking Sector of Pakistan*.
- Manpower Group. (2015).
- Manpower Group. (2015). *Escasez de Talento*. Obtenido de [http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez\\_Talento\\_2015.pdf](http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento_2015.pdf) : [http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez\\_Talento\\_2015.pdf](http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento_2015.pdf)
- Manual del colaborador de Equivida, s.f. p.8. (2017). Quito.
- Muñoz. (2014). *CONCEPTO DE POBLACION Y MUESTRA EN ESTADISTICA*.

- nivel, A. (22 de 11 de 2011). Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/17280-rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-la-empresa/>.
- nivel, A. (s.f.). <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/17280-rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-la-empresa/>.
- Ogbeifun, E. (2011). Australasian Journal of Construction Economics and Building.
- Organizacion Internacional de Trabajo. (14 de Mayo de 2018). [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_628696/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_628696/lang-es/index.htm).
- Pava, C. V. (2013). Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10509/1/MartinPavaCarolViviana>.
- Pensante, E. (2017). <https://educacion.elpensante.com/la-investigacion-exploratoria/>. Obtenido de <https://educacion.elpensante.com/la-investigacion-exploratoria/>
- Pricewaterhouse Coopers. (2015).
- PROFESIONAL., U. P. (30 de 6 de 2014). Obtenido de <http://www.unides.edu.mx/sites/default/files/guiaTesis.pdf>.
- PROFESIONAL., U. P. (30 de 6 de 2014). <http://www.unides.edu.mx/sites/default/files/guiaTesis.pdf>.
- QuestionPro. (s.f.). <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>.
- QuestionPro. (s.f.). <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>.
- R, M. P. (2003). Revista Escuela de Administración de Negocios, 48, 104- 109. . 1041-109.
- Regtz, G. y. (2012). *"To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention"*.
- Revista de Seguridad y Bienestar Laboral. (2017). Protección laboral. *Revista de Seguridad y Bienestar Laboral*, 116. Obtenido de <https://www.interempresas.net/Flipbooks/GP/92/pdf/GP92%20opt.pdf>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. . Mexico: Prentice pp. 24-25.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Sherman, A., & Bohlander, G. y. (1999). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F. .
- Silva, W. B. (5 de 9 de 2000). <http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/8503492.asp>. Recuperado el 3 de 12 de 2008, de La edad: problema de rotación de personal.

- Simon, H. (2007). *La desigualdad salarial y su evolución en España 1995.2002): Una exploracion con datos emparejados empresa-trabajador*. FEDEA, 1-36.
- Timonier. (2015). *www.visitamedica.com.co*. Obtenido de *www.visitamedica.com.co*: *www.visitamedica.com.co*
- Torres, B. (2006).
- Trabajo, O. I. (2018). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo : tendencias 2018* . Ginebra : Servicio de Producción, Impresión.
- Velez, M. (2008). *El problema de la alta rotación de empleados*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/el-problema-de-la-alta-rotacion-de-empleados.html> .
- Viana, L. E. (2011). <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/2Memoria>.
- Wherter y Davis. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: McGraw.
- Wigodski, J. (14 de 07 de 2010). <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/10descriptiva/10descriptiva.asp>. Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

## **Anexos**

Las preguntas de salida efectuadas a los colaboradores desvinculados fueron:  
Información completa del colaborador que se desvincula.

Nombre de su jefe inmediato

Posición, años y jerarquía dentro de la organización.

Departamento /área donde se desempeñaba.

### **Entre las preguntas tenemos:**

1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ), explique los motivos  
\_\_\_\_\_

2.- Califique la gestión de su jefe inmediato

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ) y explique en que puede mejorar \_\_\_\_\_

3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?

SI ( ) NO ( ), explique qué faltó en caso de ser su respuesta negativa  
\_\_\_\_\_

4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI ( ) NO ( ), comente que capacitación no fue recibida \_\_\_\_\_

5.- Recibió un trato cordial y cortes durante su permanencia en la empresa. SI ( )  
NO ( )

6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman

SI ( ) NO ( ), explique los motivos \_\_\_\_\_

### **Desvinculaciones de personal:**

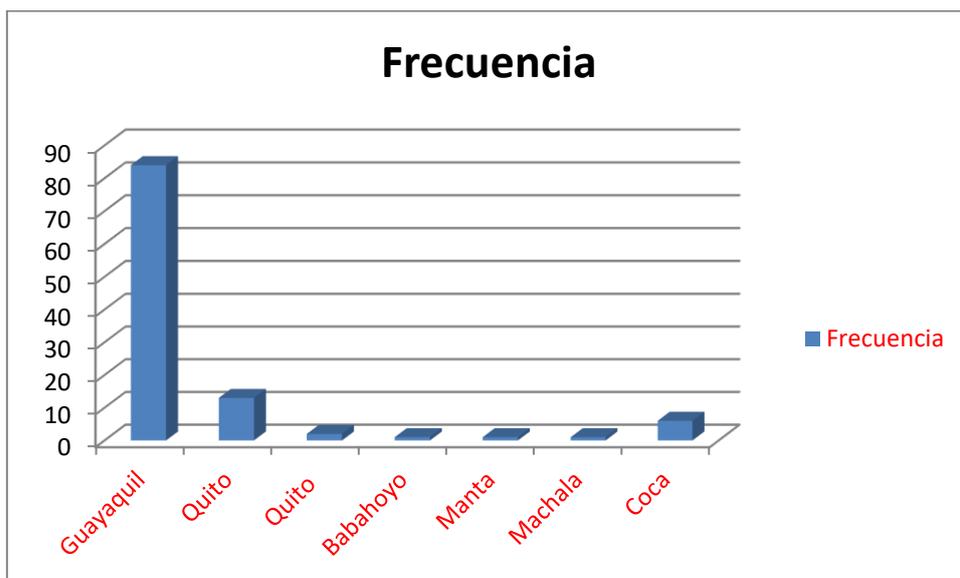
En el año 2017, en la empresa Asevig Liderman, la cantidad por motivo de desvinculación/deserciones de agentes de seguridad fue de 107 colaboradores, siendo un 73 % por motivo de despido y un 27% por renuncias voluntaria

Tabla 1.- Cantidad desvinculación de colaboradores por ciudad

Ciudad	Frecuencia
Guayaquil	84
Quito	13
Babahoyo	2
Manta	1
Machala	1
Coca	6
Total	107

Fuente: Empresa Asevig Liderman  
 Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

Grafico 1



Fuente: Empresa Asevig Liderman  
 Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

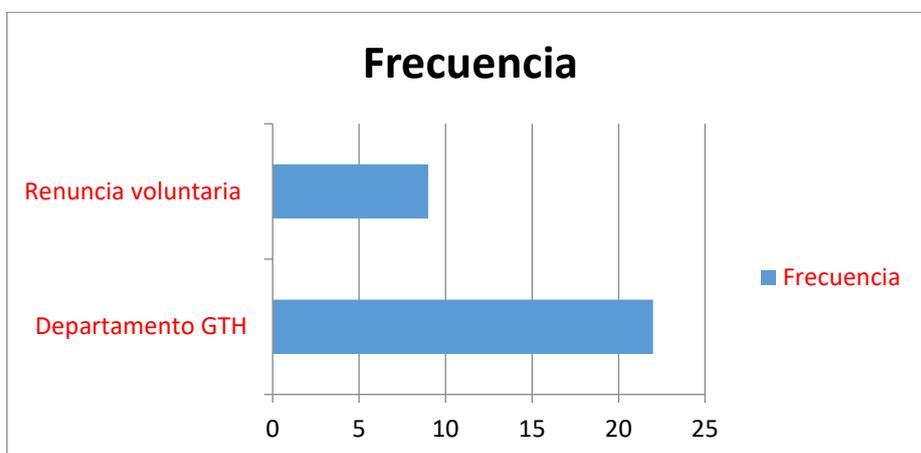
De los 107 colaboradores desvinculados, 78 salieron por despido (faltas graves, terminación de contrato, ausencia laboral sin justificar) ejecutadas por el departamento de GTH y 29 fueron por renunciaciones voluntarias (mejor remuneración, enfermedades, motivos personales).

Tabla 2:- Quien desvincula.

Quién desvincula	Frecuencia
Departamento de GTH	78
Colaborador/ renuncia voluntaria	29
Total	107

Fuente: Empresa Asevig Liderman  
Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

Grafico 2



Fuente: Empresa Asevig Liderman  
Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

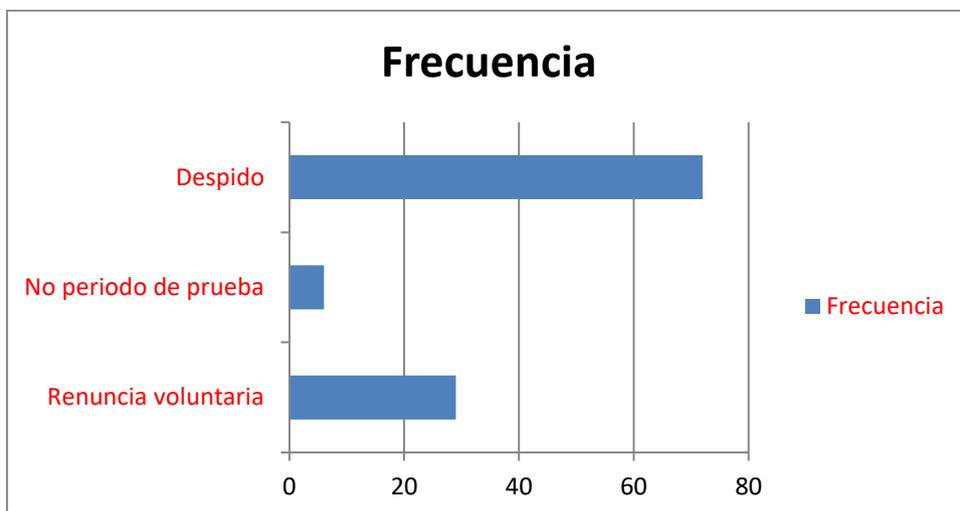
Para efectos de orden legal por relación de dependencia laboral la desvinculación en el año 2017, por renuncia voluntaria abandonaron la empresa 29 colaboradores, 72 colaboradores fueron por despido intempestivo y 6 por no pasar el periodo de prueba.

Tabla 3:- Terminación legal de relación laboral.

Terminación legal relación laboral	Frecuencia
Renuncia Voluntaria	29
No pasaron periodo de prueba	6
Despido	72
Total	107

Fuente: Empresa Asevig Liderman  
Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

Grafico 3



Fuente: Empresa Asevig Liderman  
Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

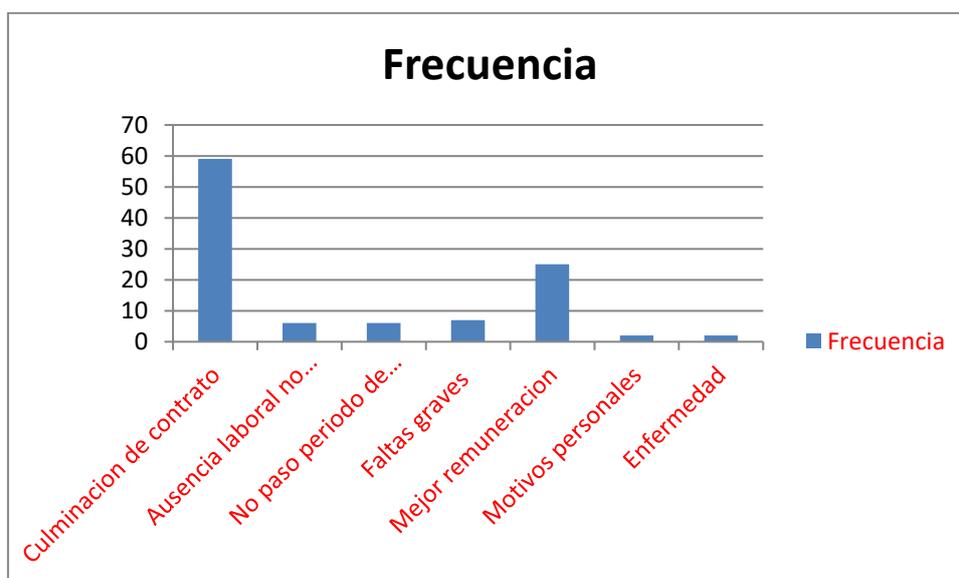
Los motivos que conllevan al término de la relación laboral ya sea por separación del colaborador o desafectación voluntaria es la siguiente:

Tabla 4.- Causa de la desvinculación.

Causales de Desvinculación		Frecuencia
Operaciones	Culminación de contrato	59
	Ausencia laboral no justificada	6
	No paso periodo de prueba	6
	Faltas graves ( reglamento interno de trabajo)	7
Renuncia	Mejor remuneración	25
	Motivos personales	2
	Enfermedad	2
Total		107

Fuente: Empresa Asevig Liderman  
Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

Grafico 4



Fuente: Empresa Asevig Liderman  
Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

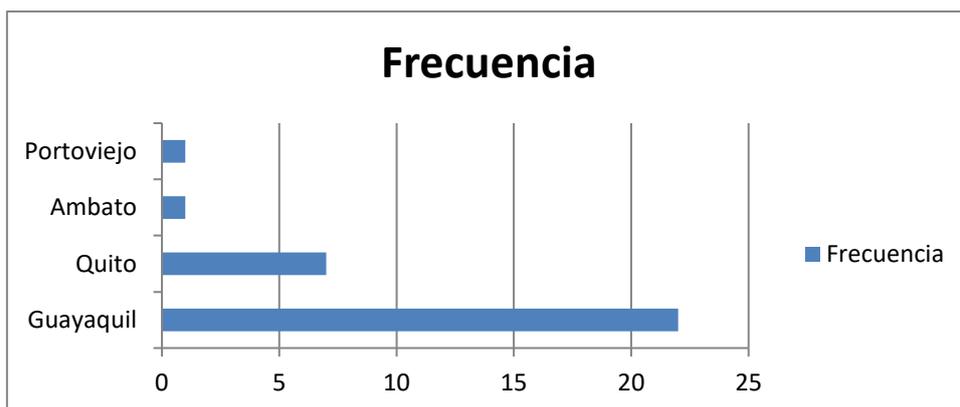
En lo que va del presente año 2018 hasta el mes de Julio, podemos citar que ha existido una rotación del 71% por motivo de despido /terminación de relación laboral y un 29% por renuncia voluntaria del colaborador.

Tabla 5:- Cantidad desvinculación por ciudad 2018

Ciudad	Frecuencia
Guayaquil	22
Quito	7
Ambato	1
Portoviejo	1
<b>Total</b>	<b>31</b>

Fuente: Empresa Asevig Liderman  
 Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

Grafico 5



Fuente: Empresa Asevig Liderman  
 Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

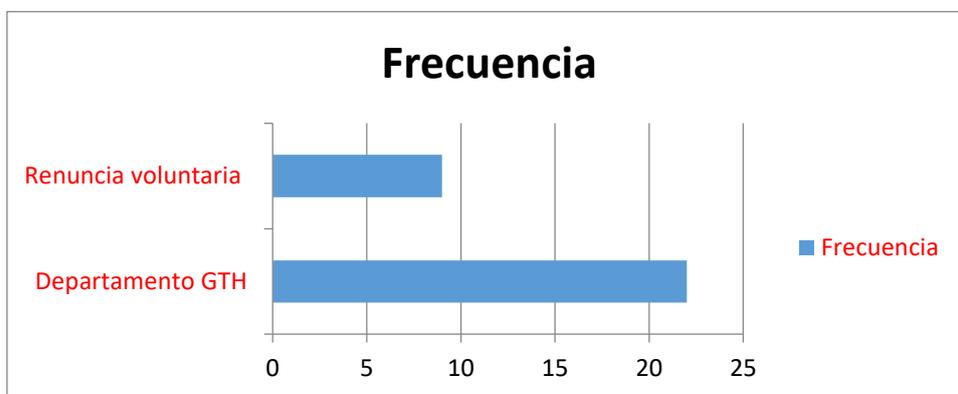
De los 31 colaboradores desvinculados, 22 salieron por despido (faltas graves, terminación de contrato, ausencia laboral sin justificar) ejecutadas por el departamento de GTH y 9 fueron por renunciaciones voluntarias (mejor remuneración, enfermedades, motivos personales)

Tabla 6:- Quien desvincula.

Quién desvincula	Frecuencia
Departamento de GTH	22
Colaborador/ renuncia voluntaria	9
Total	31

Fuente: Empresa Asevig Liderman  
Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

Grafico 6



Fuente: Empresa Asevig Liderman  
Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

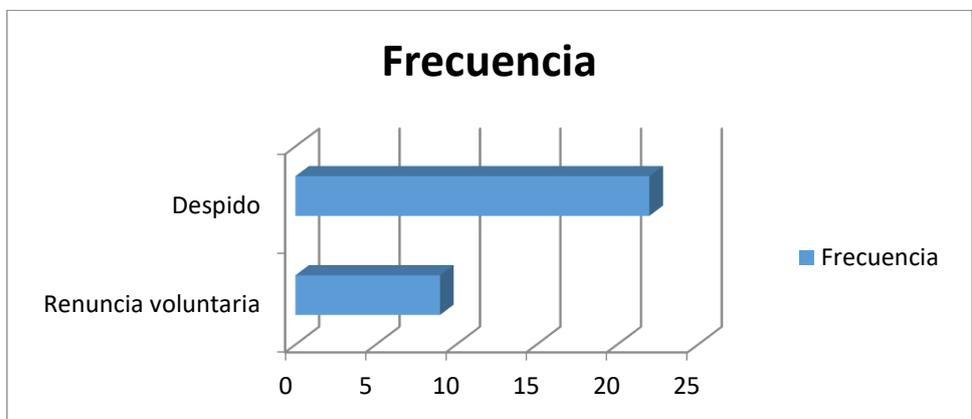
Para efectos de orden legal por relación de dependencia laboral la desvinculación en lo que va del año 2018, por renuncia voluntaria abandonaron la empresa 9 colaboradores, 22 colaboradores fueron por despido intempestivo.

Tabla 7:- Terminación legal de relación laboral.

Terminación legal relación laboral	Frecuencia
Renuncia Voluntaria	9
Despido	22
Total	31

Fuente: Empresa Asevig Liderman  
Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

Grafico 7



Fuente: Empresa Asevig Liderman  
Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

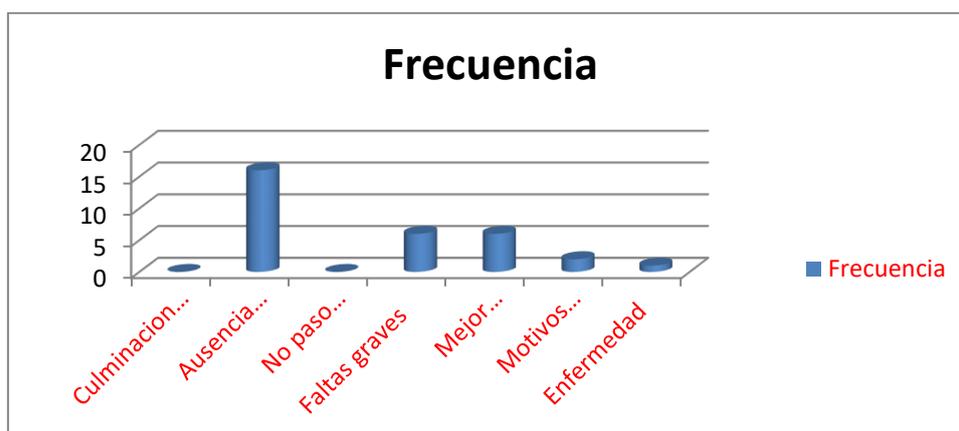
Los motivos que conllevan al término de la relación laboral ya sea por separación del colaborador o desafectación voluntaria es la siguiente:

Tabla 8.- Causa de la desvinculación.

Causales de Desvinculación		Frecuencia
Operaciones	Culminación de contrato	0
	Ausencia laboral no justificada	16
	No paso periodo de prueba	0
	Faltas graves ( reglamento interno de trabajo)	6
Renuncia	Mejor remuneración	6
	Motivos personales	2
	Enfermedad	1
Total		31

Fuente: Empresa Asevig Liderman  
 Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

Grafico 8



Fuente: Empresa Asevig Liderman  
 Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

### Entrevista a personal de GTH:

Para efectos de elaboración de la presente tesis, se efectuó entrevista a la Subgerente del área, responsable de liderar el departamento de GTH en Asevig Liderman, y se formuló preguntas relacionadas de como se está llevando el proceso de selección y contratación del personal que se vincula a la organización.

Detallamos a continuación las preguntas efectuadas:

**1.- Tienen manual de procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Asevig Liderman?**

La empresa si posee un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, mismos que son revisados en conjunto con la Gerencia General y Auditora de procesos, para efectos de cumplimiento de que los parámetros, requisitos, exigencias y documentación que se exigen sean cumplidos en los tiempos establecidos.

Al contar con certificaciones de calidad (ISO9001) y BASC, los procesos de reclutamiento y selección son auditados aleatoriamente por el grupo de auditores internos certificados de la empresa, con el ánimo de levantar oportunidades de mejora en beneficio de la mejora continua.

## 2.- Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal en Asevig Liderman ?

Cuando se genere la necesidad por cubrir puestos de vigilancia ya sea por motivos de inicio de operaciones con un nuevo cliente, despidos de personal, renunciaciones voluntarias, desvinculación por enfermedad, etc., la empresa activa la difusión del requerimiento de él/las vacantes por cubrir con el numérico de la posición . Esta difusión se la realiza mediante prensa (diario de mayor cobertura nacional), redes sociales (Facebook), relaciones de amistad y recomendaciones en caso puntuales  
 Detallamos a continuación el manual de proceso y reclutamiento de la empresa:

Tabla 9: Proceso de reclutamiento y selección de personal Asevig Liderman

Actividad	Descripción	Registro
Solicitud de empleo	Los responsables de captar a los nuevos clientes, se encargan de dar conocimiento a la Subgerencia de Operaciones la solicitud de nuevos agentes de seguridad. La solicitud de nuevos agentes de seguridad puede darse por dos motivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por activación de un nuevo servicio.</li> <li>• Por requerimientos operativos: vacaciones, bajas, apoyos extraordinarios, etc.</li> </ul>	

<p>Programación del curso de postulantes</p>	<p>El Subgerente de Operaciones coordina con el Sub Gerente de Gestión de Talento Humano, el Líder de Instrucción y el Gerente General, la programación del curso de aspirantes que se llevará a cabo para los nuevos postulantes.</p> <p>Para el caso de provincias las coordinaciones las realiza el Líder Zonal directamente con el Subgerente de Operaciones.</p>	
<p>Reclutamiento del personal</p>	<p>Para atender la solicitud de personal, el proceso de Gestión de Talento Humano o el Líder Zonal puede utilizar las siguientes fuentes de reclutamiento:</p> <p><u>Personal interno:</u> personal que se encuentra vacante ante el cierre de contrato con un antiguo cliente. No realizarán las pruebas de formación y capacitación. Sólo asistirán al proceso de inducción de la unidad donde serán reubicados.</p> <p><u>Personal externo:</u> personal recomendado por agentes o supervisores de la empresa así como de personal administrativo u otros; personal reclutado por diario, radio y web. Reciben una breve presentación de la empresa a cargo del Sub Gerente de Gestión de Talento Humano y/o Líder Zonal.</p> <p>En la convocatoria, el Sub Gerente de Gestión de Talento Humano o el Líder Zonal da una instrucción a los postulantes que consta de unos requisitos mínimos que deben de cumplir si en un caso son convocados al curso de postulantes realizado en el campo de entrenamiento correspondiente.</p>	
<p>Preselección de personal</p>	<p>El Líder de Instrucción realizará una primera Preselección tomando como requisitos iniciales: talla, edad y quinto de secundaria como mínimo. Los preseleccionados serán convocados y deberán presentarse al campo de entrenamiento para la respectiva capacitación y el lugar que el Líder Zonal asigne para el caso de provincia.</p>	
	<p>En el campo de instrucción se realizará la segunda preselección tomando como principal criterio la puntualidad del postulante, posteriormente se efectuará el curso de formación y capacitación autorizado por la empresa.</p> <p>Entre los criterios mínimos para la verificación del perfil para liderman y evaluación de los preseleccionados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charla en: Formación y Toma de Conciencia</li> <li>• Evaluación psicológica.</li> </ul>	

Evaluación de preseleccionados	<p>El Líder de Instrucción es el responsable de realizar la evaluación de los candidatos preseleccionados, contando con el apoyo para las entrevistas personales del Subgerente de Operaciones, Gerente General y/o Líderes Zonales. Para el caso de provincia el Líder Zonal es el responsable de realizar esta evaluación.</p> <p>Además, en la inducción se tomarán en cuenta las Políticas del Sistema de Gestión Integrado y cuáles son las consignas generales que debe cumplir en su lugar de trabajo.</p> <p>El personal que apruebe la evaluación de selección continuará con el procedimiento y se otorgará los resultados a la Subgerencia de GTH,</p>	Registro de asistencia
Asistencia a curso de formación	El personal que haya pasado la evaluación Previa, podrá seguir el curso de formación según lo establecido por la Subgerencia de GTH y luego se otorgaran los resultados de aprobación.	
Declaración de los resultados de la evaluación	Los resultados de las evaluaciones del curso de formación y capacitación son declarados por la Subgerencia de GTH.	

Presentación de la documentación	<p>El personal seleccionado, deberá completar los siguientes documentos como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha Personal</li> <li>- Curriculum vitae</li> <li>- Copia de cedula</li> <li>- Certificado de votacion</li> <li>- Referencia de trabajos anteriores</li> <li>- Referencias personales</li> <li>- <i>Certificado de antecedentes penales</i></li> <li>- <i>Certificado de estudios</i></li> <li>- Croquis de su domicilio.</li> </ul> <p>Toda esta documentación deberá conservarse en el file del personal.</p>	File personal
Verificación de antecedentes	Asevig Liderman se encargará de la verificación de los antecedentes según sea el caso.	Proveedor Calificado en el rubro
Información a Centro de Control	Una vez que el personal seleccionado complete sus datos en la ficha del trabajador, el Sub Gerente de Talento Humano o el Líder Zonal comunica al área de Centro de Control, para que lo ingrese al sistema, asimismo se informa (verbalmente) al Jefe del Centro de Control del nuevo personal contratado para que le asigne su unidad de destino.	Correo electrónico

Inducción del personal	Los Líderes Zonales tiene la responsabilidad de coordinar y realizar el proceso de inducción en la empresa Asevig Liderman a todo el personal nuevo contratado, tomando en cuenta los aspectos que están determinados en el programa de inducción. Asimismo, el Líder Zonal o Líder de Unidad asignado es responsable de realizar la inducción al personal nuevo en la unidad asignada (puesto de servicio) registrando en su respectiva bitácora.	Bitacora
------------------------	--	----------

Fuente: Asevig Liderman

Elaborado por: Sergio Enrique Wilson Martínez

## **2.- Que tipo de inconvenientes se presentan al momento de seleccionar al personal?**

Uno de los factores que se presentan en el proceso de selección de personal, es que los aspirantes (agentes de seguridad) no reúnen la documentación completa en los tiempos que se la solicita, retrasando la contratación de los mismos. En las jornadas de capacitación (5 días) previo a una eventual vinculación a la empresa, es el tiempo que se les indica a los aspirantes en recopilar la información y entregarla completa, caso contrario de no reunir la misma, quedaran descartados de continuar en el proceso. En casos puntuales se pudo detectar que la información que entregaron no era la correcta, ya que habían falseado/ omitido información y documentos en beneficio personal de ellos ante una eventual contratación de la empresa.

## **4.- El proceso de reclutamiento y selección de la organización, es el apropiado según su concepto?**

El proceso de selección y reclutamiento de personal, con el que se lleva a cabo las contrataciones, es el que se apega a los tiempos y necesidades actuales de acuerdo a los requerimientos exigidos. Al tener personal calificado de analistas de GTH, los procesos se vuelven más dinámicos y ágiles, cumpliendo con los tiempos para su ejecución y entrega del recurso humano que se requirió. El proceso de reclutamiento y selección se encuentra estandarizado en procedimientos con Liderman en Perú

## **5.- Que tipos de medida han tomado para reducir la rotación de personal existente ?.**

En gran parte la rotación de personal del año 2017 se evidencio por la terminación de contratos con clientes con una facturación importante, esto debido a la situación país que se venía atravesando, obligando a las empresas en muchos de los casos en prescindir de nuestros servicios y optar por la contratación de una empresa que le represente un menor costo en su finanzas, dejando a un lado un factor importante: “la calidad del servicio”. Esta merma de puestos motivo a que agentes de seguridad se queden sin puestos y la organización no tenía forma de reubicarlos, para lo cual se buscó la terminación de su vínculo laboral, con la opción que a futuro el agente saliente sea invitado a formar parte de la empresa en caso de abrirse nuevas vacantes laborales.

Dentro de las fortalezas y buenas prácticas de la empresa, se llevan a cabo jornadas de capacitación trimestrales, y dentro de sus fines importantes es la concientización y fidelización a su puesto de trabajo, con el ánimo de evitar y disminuir la rotación de personal.

GTH lidera prácticas que motivan al personal al estar más comprometido con la empresa, detallamos algunos de ellos:

- ✓ Contigo en tu trabajo
- ✓ Ama crece
- ✓ Ama paga
- ✓ Almorzando con tu familia
- ✓ Bebe liderman ( primogénito de los agentes de seguridad)
- ✓ Conociéndonos mejor

## **Formato de la encuesta**

### **1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman**

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Mala ( ), en caso de ser mala explique los motivos \_\_\_\_\_

### **2.- Califique la gestión de su jefe inmediato**

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ), explique brevemente en que puede mejorar \_\_\_\_\_

### **3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?**

SI ( ) NO ( ), explique qué no se cumplió en caso de ser su respuesta negativa  
\_\_\_\_\_

**4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI ( ) NO ( ), en caso de su respuesta fuese negativa, comente que capacitación no fue recibida**  
\_\_\_\_\_

### **5.- Recibió un trato cordial y cortés durante su permanencia en la empresa.**

SI ( ) NO ( ), en caso de ser negativa, indique en que se puede mejorar  
\_\_\_\_\_

### **6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman**

SI ( ) NO ( ), explique los motivos \_\_\_\_\_

## Recursos

Los recursos que se utilizaran en el presente proyecto son:

**Cuadro 1**

<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Hojas, impresión</b>	45.00
<b>Alimentación</b>	40.00
<b>Pen drive</b>	25.00
<b>Plumas, marcadores</b>	10.00
<b>TOTAL</b>	<b>120.00</b>

**Fuente:** Elaboración del suscrito

**Cuadro 2**

<b>Talento humano</b>
<b>Personal de vigilantes de seguridad</b>
<b>Subgerente de GTH</b>
<b>Analistas de GTH</b>

**Fuente:** Elaboración del suscrito

# ENCUESTA

## 1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman

Excelente ( ) Muy Buena (x) Buena ( ) Mala ( ), en caso de ser mala explique los motivos \_\_\_\_\_

## 2.- Califique la gestión de su jefe inmediato

Excelente (x) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ), explique brevemente en que puede mejorar Es un supervisor que nos escuchó y aconseja..

## 3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?

SI (x) NO ( ), explique qué no se cumplió en caso de ser su respuesta negativa

Si nos han capacitado y entregado los uniformes puntual.

4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI (x) NO ( ), en caso de su respuesta fuese negativa, comente que capacitación no fue recibida

## 5.- Recibió un trato cordial y cortes durante su permanencia en la empresa.

SI (x) NO ( ), en caso de ser negativa, indique en que se puede mejorar

Mis jefes muy amables y respetuosos.

## 6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman

SI (x) NO ( ), explique los motivos Recomendaría a mis amigos y familia

# ENCUESTA

## 1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman

Excelente ( ) Muy Buena () Buena ( ) Mala ( ), en caso de ser mala explique los motivos \_\_\_\_\_

## 2.- Califique la gestión de su jefe inmediato

Excelente ( ) Muy Buena () Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ), explique brevemente en que puede mejorar Es una persona y jefe que ayuda mucho.

## 3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?

SI ( ) NO ( ), explique qué no se cumplió en caso de ser su respuesta negativa

\_\_\_\_\_

4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI () NO ( ), en caso de su respuesta fuese negativa, comente que capacitación no fue recibida

\_\_\_\_\_

## 5.- Recibió un trato cordial y cortes durante su permanencia en la empresa.

SI () NO ( ), en caso de ser negativa, indique en que se puede mejorar

fueron muy bien atendidos

## 6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman

SI () NO ( ), explique los motivos porque es un negocio serio

# ENCUESTA

## 1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman

Excelente ( ) Muy Buena (x) Buena ( ) Mala ( ), en caso de ser mala explique los motivos \_\_\_\_\_

## 2.- Califique la gestión de su jefe inmediato

Excelente ( ) Muy Buena (x) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ), explique brevemente en que puede mejorar ES UN JEFE POR AYUDA

## 3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?

SI (x) NO ( ), explique qué no se cumplió en caso de ser su respuesta negativa  
NOS CAPACITO BASTANTE

4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI (x) NO ( ), en caso de su respuesta fuese negativa, comente que capacitación no fue recibida  
\_\_\_\_\_

## 5.- Recibió un trato cordial y cortes durante su permanencia en la empresa.

SI (x) NO ( ), en caso de ser negativa, indique en que se puede mejorar  
NOS TRATARON BIEN.

## 6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman

SI (x) NO ( ), explique los motivos LA EMPRESA ES SERVID.

# ENCUESTA

## 1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman

Excelente ( ) Muy Buena (x) Buena ( ) Mala ( ), en caso de ser mala explique los motivos \_\_\_\_\_

## 2.- Califique la gestión de su jefe inmediato

Excelente (x) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ), explique brevemente en que puede mejorar Menor exigido modo cuando le pidi un cambio

## 3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?

SI (x) NO ( ), explique qué no se cumplió en caso de ser su respuesta negativa

4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI (x) NO ( ), en caso de su respuesta fuese negativa, comente que capacitación no fue recibida

fueron capacitados en el fuerte humano.

## 5.- Recibió un trato cordial y cortes durante su permanencia en la empresa.

SI (x) NO ( ), en caso de ser negativa, indique en que se puede mejorar

Muchos jefes inmediatos eran personas educadas.

## 6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman

SI (x) NO ( ), explique los motivos la empresa paga puntual

# ENCUESTA

## 1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman

Excelente ( ) Muy Buena (x) Buena ( ) Mala ( ), en caso de ser mala explique los motivos \_\_\_\_\_

## 2.- Califique la gestión de su jefe inmediato

Excelente ( ) Muy Buena (x) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ), explique brevemente en que puede mejorar Mi jefe el Sr. Marmatez es una buena persona y ser humano.

## 3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?

SI (x) NO ( ), explique qué no se cumplió en caso de ser su respuesta negativa  
\_\_\_\_\_

4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI (x) NO ( ), en caso de su respuesta fuese negativa, comente que capacitación no fue recibida

Asevig y el cliente nos capacitan constantemente

5.- Recibió un trato cordial y cortes durante su permanencia en la empresa.

SI (x) NO ( ), en caso de ser negativa, indique en que se puede mejorar

Siempre muy amables.

6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman

SI (x) NO ( ), explique los motivos La empresa paga puntal

# ENCUESTA

## 1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman

Excelente (x) Muy Buena ( ) Buena ( ) Mala ( ), en caso de ser mala explique los motivos \_\_\_\_\_

## 2.- Califique la gestión de su jefe inmediato

Excelente (x) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ), explique brevemente en que puede mejorar SON JEFEES COMUNICATIVOS

## 3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?

SI (x) NO ( ), explique qué no se cumplió en caso de ser su respuesta negativa  
NOS CAPACITARON TRIMESTRALMENTE

## 4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI (x) NO ( ), en caso de su respuesta fuese negativa, comente que capacitación no fue recibida

NOS CAPACITARON EN POLIGONO DE TIRO Y OPERACIONES

## 5.- Recibió un trato cordial y cortes durante su permanencia en la empresa.

SI (x) NO ( ), en caso de ser negativa, indique en que se puede mejorar

TODOS NUESTROS JEFEES FUERON MUY AMABLES.

## 6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman

SI (x) NO ( ), explique los motivos LA EMPRESA ES MUY SERIA

# ENCUESTA

## 1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena (x) Mala ( ), en caso de ser mala explique los motivos \_\_\_\_\_

## 2.- Califique la gestión de su jefe inmediato

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena (x) Regular ( ) Mala ( ), explique brevemente en que puede mejorar mi jefe no me ayudo en un permiso de vacaciones

## 3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?

SI (x) NO ( ), explique qué no se cumplió en caso de ser su respuesta negativa  
\_\_\_\_\_

## 4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI (x) NO ( ), en caso de su respuesta fuese negativa, comente que capacitación no fue recibida \_\_\_\_\_

## 5.- Recibió un trato cordial y cortes durante su permanencia en la empresa.

SI (x) NO ( ), en caso de ser negativa, indique en que se puede mejorar

El trato general y sus amplitud fueron muy malos

## 6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman

SI (x) NO ( ), explique los motivos \_\_\_\_\_

# ENCUESTA

## 1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman

Excelente ( ) Muy Buena (x) Buena ( ) Mala ( ), en caso de ser mala explique los motivos \_\_\_\_\_

## 2.- Califique la gestión de su jefe inmediato

Excelente ( ) Muy Buena (x) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ), explique brevemente en que puede mejorar mi jefe fue una persona que entiendo y ayudo a las personas.

## 3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?

SI (x) NO ( ), explique qué no se cumplió en caso de ser su respuesta negativa

las capacitaciones fueron constantes

4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI (x) NO ( ), en caso de su respuesta fuese negativa, comente que capacitación no fue recibida

las capacitaciones fueron constantes en temas de seguridad

5.- Recibió un trato cordial y cortes durante su permanencia en la empresa.

SI (x) NO ( ), en caso de ser negativa, indique en que se puede mejorar

todos los jefes fueron muy amables.

6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman

SI (x) NO ( ), explique los motivos la empresa es muy seria y lo recomendaría a mis conocidos

# ENCUESTA

## 1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena (x) Mala ( ), en caso de ser mala explique los motivos \_\_\_\_\_

## 2.- Califique la gestión de su jefe inmediato

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena (x) Regular ( ) Mala ( ), explique brevemente en que puede mejorar MI JEFE NO NOS DIVISITABA MUCHO.

## 3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?

SI ( ) NO (x), explique qué no se cumplió en caso de ser su respuesta negativa  
NO ME DIERON CARNET DE GOBIERNO.

4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI (x) NO ( ), en caso de su respuesta fuese negativa, comente que capacitación no fue recibida  
\_\_\_\_\_

## 5.- Recibió un trato cordial y cortes durante su permanencia en la empresa.

SI (x) NO ( ), en caso de ser negativa, indique en que se puede mejorar  
ERAN AMABLES.

## 6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman

SI ( ) NO (x), explique los motivos NO ME CUMPLIERON LO QUE ME OFRECERON.

# ENCUESTA

## 1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman

Excelente ( ) Muy Buena (x) Buena ( ) Mala ( ), en caso de ser mala explique los motivos \_\_\_\_\_

## 2.- Califique la gestión de su jefe inmediato

Excelente ( ) Muy Buena (x) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ), explique brevemente en que puede mejorar FUE MUY BUENO Y ME ABAD PERMISO.

## 3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?

SI (x) NO ( ), explique qué no se cumplió en caso de ser su respuesta negativa

SI ME CUMPLIERON.

4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI (x) NO ( ), en caso de su respuesta fuese negativa, comente que capacitación no fue recibida

## 5.- Recibió un trato cordial y cortes durante su permanencia en la empresa.

SI (x) NO ( ), en caso de ser negativa, indique en que se puede mejorar

## 6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman

SI (x) NO ( ), explique los motivos A TODOS MIS CONOCIDOS.

# ENCUESTA

## 1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman

Excelente ( ) Muy Buena (x) Buena ( ) Mala ( ), en caso de ser mala explique los motivos \_\_\_\_\_

## 2.- Califique la gestión de su jefe inmediato

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ), explique brevemente en que puede mejorar Tuve el orgullo y suerte de tener un buen supervisor.

## 3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?

SI (x) NO ( ), explique qué no se cumplió en caso de ser su respuesta negativa \_\_\_\_\_

4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI (x) NO ( ), en caso de su respuesta fuese negativa, comente que capacitación no fue recibida

Realizamos todas las capacitaciones en el Frente Huancayo a los tres meses.

5.- Recibió un trato cordial y cortés durante su permanencia en la empresa.

SI (x) NO ( ), en caso de ser negativa, indique en que se puede mejorar

Tuvimos jefes muy respetuosos y conscientes

6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman

SI (x) NO ( ), explique los motivos Es una empresa que goza de mucha credibilidad.

# ENCUESTA

## 1.- Califique su experiencia en Asevig Liderman

Excelente (x) Muy Buena ( ) Buena ( ) Mala ( ), en caso de ser mala explique los motivos JEFES MUY ATENTOS Y BUENA EXPERIENCIA

## 2.- Califique la gestión de su jefe inmediato

Excelente ( ) Muy Buena (x) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ), explique brevemente en que puede mejorar \_\_\_\_\_

## 3.- Cumplió la empresa con todo lo ofrecido cuando fue contratado?

SI (x) NO ( ), explique qué no se cumplió en caso de ser su respuesta negativa

LAS CAPACITACIONES FUERON CONSTANTES

4.- Fue capacitado en el área que se desempeñó durante su permanencia en la empresa? SI (x) NO ( ), en caso de su respuesta fuese negativa, comente que capacitación no fue recibida

\_\_\_\_\_

## 5.- Recibió un trato cordial y cortes durante su permanencia en la empresa.

SI (x) NO ( ), en caso de ser negativa, indique en que se puede mejorar

Tratos muy educados.

## 6.- Recomendaría a algún amigo, familiar a trabajar en Asevig Liderman

SI (x) NO ( ), explique los motivos Es una empresa que se puede creer.

## **Anexos**

### Entrevista a Subgerente de GTH.

**Fecha:** 23 de Julio del 2018

**Duración:** aproximadamente 30 minutos

**Lugar:** Empresa Asevig Liderman, Cda. La Fae

**Entrevistador:** Sergio Wilson Martínez

**Entrevistado:** Ing. Maricela Alarcón – Subgerente de GTH

#### **Preguntas:**

- 1.- La empresa Asevig Liderman cuenta con un manual de proceso de reclutamiento y selección de personal?
- 2.- Como es el proceso de reclutamiento y selección de personal en Asevig Liderman?
- 3.- Que tipo de inconvenientes se presentan al momento de seleccionar al personal?
- 4.- El proceso de selección y reclutamiento de la organización es el apropiado según su concepto?
- 5.- Que tipos de medida se han tomado para reducir la rotación de personal existente?

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÍA**

**CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DE LA TUTOR**

En mi calidad de tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

**CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: " Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal de la compañía Asevig Liderman S.A." presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

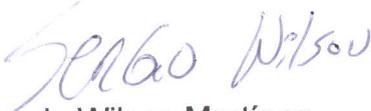
**TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de investigación se refiere a: ¿Cómo incide la rotación del personal de agentes de seguridad en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y para disminuir la alta rotación del personal operativo de la empresa que pertenecen a la compañía Asevig Liderman S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, en el periodo 2017.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

**Presentado por el egresado:**

**Tutor:** Cristian Fidel Solórzano Vargas.

  
Sergio Wilson Martínez

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS\_FINAL\_WILSON\_MARTINEZ\_SERGIO.docx (D40889419)  
Submitted: 8/21/2018 5:40:00 AM  
Submitted By: mrwuilson@hotmail.com  
Significance: 12 %

### Sources included in the report:

TESIS TITULACIÓN MALO ASANZA TANYA MARÍA FINALIZADA.docx (D30846344)  
TESIS TITULACIÓN MALO ASANZA TANYA MARÍA FINALIZADA.docx (D29812913)  
<https://www.clubensayos.com/Negocios/La-estrategia-de-la-empresa-LIDERMAN/477474.html>  
<http://www.apuntes.com/magisterio/investigacion-cuali-cuantitativa>,  
[http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_628696/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_628696/lang--es/index.htm).  
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

### Instances where selected sources appear:

39



Factura: 001-006-000044299



20180901038D15545

**DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20180901038D15545**

Ante mí, NOTARIO(A) HUMBERTO ALEJANDRO MOYA FLORES de la NOTARÍA TRIGÉSIMA OCTAVA , comparece(n) SERGIO ENRIQUE WILSON MARTINEZ portador(a) de CÉDULA 0913686218 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE: quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede CLAUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. - Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 22 DE AGOSTO DEL 2018, (14:03).

SERGIO ENRIQUE WILSON MARTINEZ  
CÉDULA. 0913686218

NOTARIO(A) HUMBERTO ALEJANDRO MOYA FLORES  
NOTARÍA TRIGÉSIMA OCTAVA DEL CANTÓN GUAYAQUIL



## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Wilson Martínez Sergio Enrique en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación de Proyecto de grado previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de Empresas , de la modalidad semipresencial , realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Administración de Empresas , de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Sergio Enrique Wilson Martínez

Nombre y Apellidos del Autor



Firma

No. de cedula: 0913686218



*Nota: La presente cláusula de autorización, con el correspondiente reconocimiento de firma se adjuntará al original del trabajo de titulación como una página preliminar más*

## CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD

Número único de identificación: 0913686218

Nombres del ciudadano: WILSON MARTINEZ SERGIO ENRIQUE

Condición del cedulao: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/GUAYAS/GUAYAQUIL/CARBO  
/CONCEPCION/

Fecha de nacimiento: 5 DE ABRIL DE 1976

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: HOMBRE

Instrucción: BACHILLERATO

Profesión: EMPLEADO PRIVADO

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: WILSON MACIAS SERGIO LEONIDAS

Nombres de la madre: MARTINEZ CANELOS SONIA MARIA

Fecha de expedición: 29 DE MAYO DE 2018

Información certificada a la fecha: 22 DE AGOSTO DE 2018

Emisor: HUMBERTO ALEJANDRO MOYA FLORES - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 38 - GUAYAS -  
GUAYAQUIL



*Sergio N. 1520*

N° de certificado: 186-148-59999



186-148-59999

Ing. Jorge Troya Fuertes

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación  
Documento firmado electrónicamente



La institución o persona ante quien se presente este certificado deberá validarlo en: <https://virtual.registrocivil.gob.ec>, conforme a la LOGIDAC Art. 4, numeral 1 y a la LCE.  
Vigencia del documento 1 validación o 1 mes desde el día de su emisión. En caso de presentar inconvenientes con este documento escriba a [enlinea@registrocivil.gob.ec](mailto:enlinea@registrocivil.gob.ec)