



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE GUARDIAS
PRIVADOS PARA LA EMPRESA EUROSEGURIDAD CIA. LTDA. EN
LA CIUDAD DE SANGOLQUI”**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Autor: Raúl Enrique Avila Martínez

Director: Ing. Dennis Lozano M.

Centro Universitario: Pichincha-San Rafael

2010

Ing. Dennis G. Lozano Merecí

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación, realizado por el egresado RAUL ENRIQUE AVILA MARTINEZ, ha sido cuidadosamente revisado, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas, por lo que autorizo su presentación.

Lo certifico.- Loja, 31 de Marzo del 2010

f).....

Ing. Dennis Lozano M.

CESION DE DERECHOS

“Yo RAUL ENRIQUE AVILA MARTINEZ” declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Raúl E. Avila Martínez

AUTORIA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Raúl Enrique Avila Martínez

DEDICATORIA

Con el especial cariño, dedico este trabajo.

Raúl Enrique Avila Martínez

A mis Padres, porque fueron mi inspiración, para seguir adelante cada día, orientándome a cumplir con este objetivo.

A mi esposa querida y mis hijos, quienes me han dado todo su apoyo incondicional en la elaboración y culminación de esta tesis.

A todas aquellas personas que de una u otra manera aportaron con sus ideas, consejos, conocimientos y amistad.

Raúl Enrique Avila Martínez

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a los Directivos, personal docente y administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

A la compañía Euroseguridad Cía. Ltda., a su Gerente General Sra. Jenny Vinueza Carrera, quien me dio toda la apertura necesaria para esta investigación, al Econ. Galo Caizapanta quien fue un guía académico para la culminación de mi tesis, a la Lcda. Cecilia Martínez psicóloga profesional, y de manera especial al Ing. Dennis Lozano Director de mi Tesis, quien con sus conocimientos y experiencia hizo posible la elaboración de este trabajo con la finalidad de obtener mi título en Administración de Empresas.

El Autor

Raúl Enrique Avila Martínez

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación **“MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE GUARDIAS PRIVADOS PARA LA EMPRESA EUROSEGURIDAD CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE SANGOLQUI”**, se fundamenta en la necesidad que tenía la empresa de actividades complementarias EUROSEGURIDAD CIA. LTDA., de contar con un documento que permita reclutar y seleccionar elementos calificados con las mejores bases teóricas, con la finalidad de tener en su nómina, personal altamente capacitado que reúna los requerimientos mínimos y reglamentarios que permitan a la empresa de seguridad cumplir eficientemente con el servicio de vigilancia, brindando al cliente un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades en el área de la seguridad privada.

En el primer capítulo se realiza una reseña histórica de cómo se formó la empresa de seguridad, indicando su visión, misión y objetivos, así como la constitución y la razón social para la que fue creada. Además se analizó la estructura organizacional de la empresa indicando las funciones generales de los distintos cargos tanto administrativos como operativos dentro de la compañía Euroseguridad.

En el segundo capítulo se describe un resumen teórico de cómo se realiza el reclutamiento de personal tanto con las fuentes internas como externas, así como las fases del reclutamiento. Posteriormente se indica lo que significa el proceso de la selección de personal, así como los objetivos y los desafíos que persigue dicha selección. Así mismo se realiza un análisis de cargos dentro de la empresa Euroseguridad en donde se identifica el cargo, las funciones del cargo, las relaciones, los requerimientos, y las responsabilidades de la persona que desempeña dicho cargo (jefe operativo, supervisor, guardia de seguridad). A continuación se describe en qué consiste la entrevista de selección de

personal con sus etapas, los tipos de test tanto psicológicos, psicométricos, y de conocimientos que pudieren aplicarse para seleccionar personal idóneo para la organización.

El capítulo tercero está enfocado a definir lo que lo que significa una preselección de candidatos antes de la selección de personal, a través de métodos de observación y de actitudes de los aspirantes. Además se investigó las actitudes básicas de contrataciones de personal tanto positivas como negativas que aplica la empresa Euroseguridad. Posteriormente se indica en qué consiste la investigación documental de la información presentada por el aspirante al cargo, tanto en las referencias laborales como personales. Luego de presenta una guía de preguntas para las entrevistas a los candidatos al puesto vacante y como completar una solicitud de empleo.

En el cuarto capítulo se realiza una descripción y un análisis de puestos que permiten conocer las tareas y exigencias o responsabilidades del puesto a ocupar (factores de especificación) y que ya se encuentran establecidos en la empresa Euroseguridad. Además se realizó un Proyecto de Valoración de Salarios para el personal operativo de la empresa Euroseguridad, con la finalidad de que su remuneración sea aplicada en forma técnica y bajo parámetros equitativos para todo el personal. Posteriormente de detalla lo que significa un perfil profesional o de competencias así como una especificación de clase para el guardia de seguridad. Dentro de este capítulo se llega al objetivo mismo de la investigación, que consiste en la elaboración del “Manual de Reclutamiento y Selección para Guardias Privados para la Empresa Euroseguridad”. Este instrumento permite al ente administrativo seguir en forma metódica la provisión de personal de guardias, trazando lineamientos acorde con los objetivos, valores y principios de la empresa Euroseguridad.

En el último y quinto capítulo se menciona las conclusiones a las que ha llegado producto de ésta investigación. De igual manera las recomendaciones que la empresa Euroseguridad debe tomar en cuenta para mejorar el proceso de selección y reclutamiento para guardias privados. Así mismo se indica la Bibliografía utilizada y los Anexos. Resultado importante logrado con éste trabajo, fue la creación de la Oficina de Recursos Humanos, departamento que no existía y que surgió a partir de este trabajo investigativo.

Capítulo 1

LA ORGANIZACION. CONTEXTO INSTITUCIONAL

1.1.	Reseña Histórica.....	1
1.2.	Objeto y Razón Social.....	3
1.3.	Organización Institucional.....	4

Capítulo 2.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

2.1	Qué es el Reclutamiento de Personal.....	11
2.2	Fuentes y Fases de Reclutamiento.....	11
2.3	Qué es el proceso de selección.....	15
2.4	Principios de la Selección de Personal.....	25
2.5	Técnicas y Métodos de la Selección de Personal.	26
2.6	Entrevistas de Selección.....	27
2.7	Test Psicométricos y de Conocimientos.....	33
2.8	Calificación de Postulantes.....	40
2.9	Contratación.....	42
2.10	Inducción.....	46

Capítulo 3.

METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1	Método Inductivo – Deductivo. Preselección de aspirantes.....	49
3.2	Método de Observación. Observación de actitudes de aspirante...	55
3.3	Investigación Documental. Confirmación de datos y referencias...	60
3.4	Entrevistas.....	64
3.5	Solicitud de Empleo.	67

Capítulo 4.

RESULTADOS.

4.1	Análisis de Puestos.	71
4.2	Especificación de Clase y Diseño de Perfiles.....	83
4.3	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.	95

Capítulo 5.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1	Conclusiones.....	147
5.2	Recomendaciones.....	148

BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS

CAPITULO 1

LA ORGANIZACION CONTEXTO INSTITUCIONAL

1.4. Reseña Histórica.

De acuerdo a las nuevas tendencias en las que nos incluye la globalización y el libre mercado, así como la alta competitividad en la entrega de productos y servicios de calidad, un grupo de visionarios ecuatorianos encabezados por la señora Jenny Vinueza Carrera, Luis Vinueza, y el señor Serafín Valencia; observaron que en el área de servicios de seguridad privada en la ciudad de Quito y en el sector de Sangolquí, tenían la posibilidad de dar un giro en éste campo laboral.

Ante tal circunstancia formularon una nueva propuesta de trabajo, persiguiendo como objetivo fundamental, la entrega de un servicio de seguridad física acorde a las exigencias del mercado y del cliente; y complementando el trabajo del guardia con diferentes tipos de seguridad electrónica como son las alarmas y el monitoreo electrónico.

Además se proyectaron como política de la empresa, establecer un trato personalizado con el usuario del servicio, intentando cubrir eficientemente todas las necesidades e inquietudes del cliente en el área de la seguridad privada.

Una vez que se visualizó el objetivo para la nueva empresa, se pensó en un nombre que englobe y proponga las reales intenciones y los propósitos de sus accionistas en lo que respecta a la seguridad privada. De igual manera el nombre debía por si solo dar una figura de presencia y seriedad en lo que respecta a seguridad. Así se escogió el nombre de "Euroseguridad", ya que para el tiempo en que se formó ésta compañía, el continente europeo atravesaba cambios importantes tanto en su política económica como exterior, por lo tanto la palabra "Euro" fue la escogida

para completar el nombre de la nueva empresa, quedando como Euroseguridad Cía. Ltda.

Al pasar del tiempo según sus fundadores y accionistas, han manifestado que el nombre de Euroseguridad ha sido muy bien escogido, ya que en la actualidad el continente europeo se encuentra consolidado no solo por su situación política, sino por su economía, y un claro ejemplo es el “euro” que se maneja para toda la comunidad europea, moneda sólida y que en la actualidad incluso tiene una ventaja sobre el dólar americano en aproximadamente un 30%. Al entender y estar convencidos del objetivo fundamental y el nombre de la empresa a constituirse, se continuó con el enfoque de la visión y misión de Euroseguridad Cía. Ltda.

SU MISION se enfocó a proporcionar servicios de seguridad privada en forma personalizada a sus clientes, satisfaciendo sus necesidades de seguridad en forma inmediata.

LA VISION constituye la proyección de la empresa a largo plazo, es decir la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la organización. Y en el caso de la empresa Euroseguridad su visión se orientó a incursionar en el campo de la seguridad física y electrónica y ser una empresa líder en éste campo en la ciudad de Quito y Sangolquí.

Al establecerse la visión y la misión de la empresa, se procedió a realizar todos los trámites para la formalización y constitución de la misma, y como primer paso se debió obtener la autorización por parte del Ministerio de Gobierno y Policía para continuar con los trámites de constitución.

Posteriormente se realizaron las escrituras de la empresa y su legalización se formalizó en la ciudad de San Francisco de Quito el 31 de Marzo del año 1997 ante el Notario Vigésimo Noveno del Cantón Quito, Dr. Rodrigo Salgado Valdez, e inscrita en el Registro Mercantil con fecha

09 de Mayo del mismo año con el número 1307, tomo 128. Así mismo sus socios fueron los señores Alberto Vinueza Carrera, Serafín Valencia, y la señora Jenny Vinueza Carrera, los cuales hasta el momento continúan siendo accionistas de la empresa Euroseguridad. Consecutivamente se realizaron las escrituras de constitución, siendo el siguiente paso la obtención del Reglamento Interno de Trabajo en el Ministerio de Trabajo, así como el Plan de Actividades para el personal operativo que debía laborar en la empresa Euroseguridad.

Posteriormente con el Oficio No. 970357 de fecha 09 de Julio del año 1997, se obtiene el permiso de Tenencia de Armas a nombre de la empresa Euroseguridad Cía. Ltda., por parte del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Como último paso a todos los trámites indicados, y con fecha 16 de Diciembre del año 1997, se obtiene la Autorización de Funcionamiento No. 3770 por parte del Ministerio de Gobierno, en la que queda la empresa Euroseguridad legalmente autorizada para ejercer las actividades de seguridad y vigilancia privada en cualquier parte del territorio nacional.

1.5. Objeto y Razón Social

Las escrituras de constitución de la compañía se las realizaron con un capital social de \$ 5.000.000 de sucres, y su denominación sería la de “Vigilancia Privada Euroseguridad Cía. Ltda.”, con un plazo de duración de cincuenta años a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil.

El objeto social de la compañía constituida es: “La de prestación de servicios de guardianía, vigilancia, protección ejecutiva, custodia, seguridad, transporte de valores, supervisión de guardianía; podrá realizar toda clase de actos y contratos civiles y comerciales permitidos por la ley y que guarden relación con su objeto social; para un mejor servicio, la

compañía podrá laborar con canes amaestrados en todas las áreas. Podrá ser representante de empresas de igual objeto social y bajo el directo control y supervisión de la autoridad pública”. Así mismo con fecha 20 de febrero del año 2003 la Junta General de Socios resuelve aumentar el capital social de la empresa en \$ 5000,00 dólares, dicho trámite se realizó ante el Notario Vigésimo Primero del Cantón Quito, Rodrigo Salgado Valdez, y fue inscrita en el Registro Mercantil con fecha 06 de Marzo del 2003, bajo el número 1910, Tomo 134. Actualmente la señora Jenny Vinuesa es la Gerente General y tiene un número de participaciones de \$ 4900,00 por lo que es la socia mayoritaria de ésta empresa.

1.6. Organización Institucional.

Al referirnos a la organización institucional de la empresa, estamos haciendo mención al ordenamiento y disposición adecuada de todos los recursos disponibles sean estos humanos y materiales, con el fin de ejecutar las actividades propias del servicio de vigilancia privada y obviamente de los objetivos que como empresa de seguridad se plantearon.

Con respecto a la organización el autor Joaquín Rodríguez indica que “La organización es una red definida de líneas de autoridad y responsabilidad, deberes funcionales y comunicaciones entre personas, asignando a cada una, los medios e instrumentos para mantener su posición y realizar su cometido. Así como también, dotar a los grupos humanos los medios estructurales que le hacen hacer frente al ambiente en que se desenvuelven, y de crecer y evolucionarse dinámicamente”¹. “Chester I. Bernard, define a la organización como un sistema de actividades o

¹ Rodríguez Valencia Joaquín. Estudios de sistemas y procedimientos administrativos. México 2002

fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”². La coordinación consciente se refiere a 4 aspectos (características comunes) como son: coordinación de esfuerzos, objetivo común, división del trabajo y jerarquía de autoridad. (Estos son la estructura de la organización).

- La coordinación de esfuerzos se logra mediante la formulación y puesta en vigor de políticas, normas y reglamentos.
- La división del trabajo tiene lugar cuando las personas realizan tareas distintas pero relacionadas (Objetivo común)
- La jerarquía de autoridad, conocida también como cadena de mando, es un mecanismo de control cuya finalidad es garantizar que sean las personas más apropiadas las que hagan lo que hay que hacer en cada momento. (Históricamente adoptando el principio autoridad de mando).

El principio de autoridad de mando establece que cada empleado debe informar a un solo superior, de lo contrario siguiendo este razonamiento prevalecería la ineficiencia si el empleado recibiera órdenes posiblemente conflictivas de varios superiores, con lo que no habría lugar para la responsabilidad personal.

Elementos de las Organizaciones

“Las cinco situaciones comunes a todas las organizaciones son:

1. Una organización siempre incluye personas.
2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, esto significa que están interactuando.
3. Estas interacciones siempre se podrán ordenar conforme a cierto tipo de estructura.

² Kreitner/Kinicki, “Comportamiento de las Organizaciones”, tercera edición, Editorial Diorki, España, 1996, Pág. 534 al 535

4. Todas las personas dentro de una organización tienen objetivos personales, algunos de los cuales son las razones para sus acciones o forma de proceder. Cada persona espera que su participación en la organización habrá de ayudar al logro de los objetivos personales.
5. Estas interacciones pueden también ayudar a alcanzar objetivos comunes, quizá diferentes de, pero relacionados con sus objetivos personales. Los miembros de las organizaciones luchan hacia estos objetivos organizacionales comunes con el fin de alcanzar sus objetivos personales. Por tanto: una organización es un proceso estructurado en el cual las personas interactúan por objetivos."³.

El proceso de la organización.

A la organización le concierne:

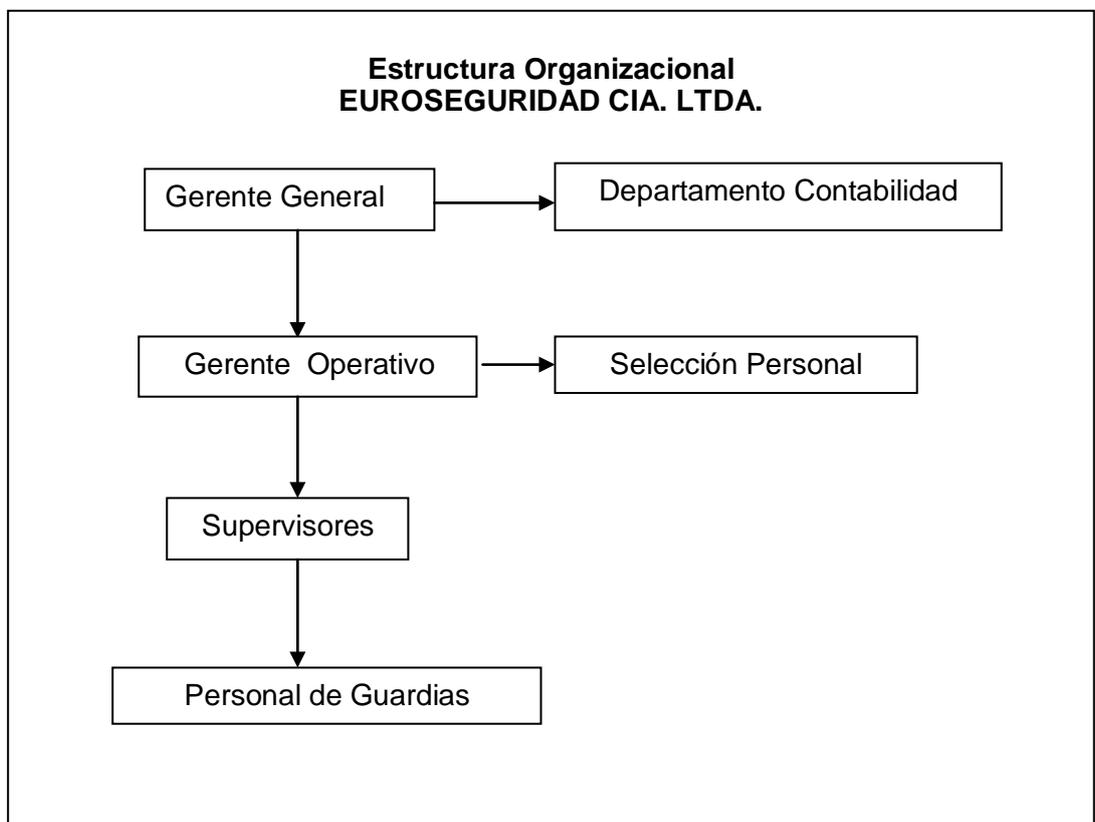
1. Determinar las actividades específicas necesarias para lograr las metas planeadas.
2. Agrupar las actividades en patrones, marcos o estructuras lógicas.
3. Asignar las actividades, puestos y personas específicas.
4. Proporcionar medios para coordinar los esfuerzos de los individuos y de los grupos.
5. Realizar los organigramas o diagramas de la organización, que constituyen una representación gráfica de las relaciones de autoridad formal entre sus departamentos y sus miembros.
6. Establecer en la estructura de la organización la jerarquía de autoridad; es decir quién informa a quien; luego la división del trabajo; posteriormente se establecerá el sistema de control tanto al interior como al exterior, y por último las posiciones de staff y de línea"⁴.

³ Hicks H./Gullett C., "Administración", cuarta edición, Editorial McGraw Hill, Monterrey, 1991, Pág.71

⁴ Kreitner/Kinicki, "Comportamiento de las Organizaciones", tercera edición, Editorial Diorki, España, 1996, Pág. 535 al 537

En el caso de la empresa Euroseguridad su estructura organizacional tiene un eje organizacional con una directriz vertical, es decir de arriba hacia abajo; y en donde se combinan funciones, niveles de autoridad, responsabilidades, canales de comunicación, obligaciones con los clientes, etc.

En tal virtud el nivel jerárquico o la distribución del poder de decisión está en la Gerencia General de la empresa, y su brazo ejecutor es la Gerencia Operativa, departamento que se encarga de la elaboración de los turnos de trabajo, de la distribución del personal, e incluso del control o la denominada amplitud administrativa, y por último de la concentración o desconcentración que tiene relación con el grado de dispersión de la autoridad entre sus subalternos.



De acuerdo al gráfico se puede apreciar que la Gerencia Operativa además de cumplir con sus funciones específicas, tiene a su cargo el reclutamiento y selección del personal de guardias.

No se discute el hecho de que la mayoría de gerentes tanto en compañías chicas como en grandes se inmiscuyan en la selección de personal para sus filas, pero lo que se intenta con la compañía EUROSEGURIDAD CIA. LTDA., es que en el proceso de reclutamiento y selección de personal intervenga el área de RRHH, y que se inicie con una planeación eficiente del recurso humano a través de éste departamento.

La actual administración de recursos humanos señala que la “planeación de recursos humanos debe concentrarse en tres pasos:

1. Evaluar los recursos humanos actuales
2. Evaluar las necesidades futuras de recursos humanos
3. Desarrollar un programa para satisfacer las necesidades futuras de recursos humanos”⁵.

Por tal motivo la empresa Euroseguridad tiene el firme propósito de establecer un manual de reclutamiento y selección de personal para los guardias privados de su empresa.

Funciones generales de los cargos en la empresa Euroseguridad

1. Gerente General:

Es la persona que cumple funciones de planeación, organización, dirección y control; estableciendo de igual manera acciones de integración entre todos los elementos que laboran en la compañía,

⁵ Stephen P. Robbins. La administración en el mundo de hoy. México 1998

los cuales cumplen funciones operativas y administrativas dentro de la organización.

Se debe indicar además que en ésta empresa el gerente tiene una autoridad lineal, ya que tiene la responsabilidad directa de cumplir los objetivos de la compañía. Establece una cadena normal de mando con sus subalternos como son el Jefe Operativo, Supervisores y Guardias de seguridad. Así mismo tiene la facultad de tomar decisiones y aplicar acciones inmediatas sin el consentimiento de algún otro organismo superior, es decir que las acciones son inmediatas y encaminadas al correcto funcionamiento de la empresa.

2. Gerente Operativo o Jefe Operativo:

Se encarga de controlar al personal operativo de la compañía, sean estos los supervisores y guardias de seguridad. Tiene la función de informar al Gerente General de las novedades diarias que sucede con el personal. Como podemos ver, se le ha delgado una autoridad formal, lo cual significa que tiene actividades específicas dentro de la organización. Recibe disposiciones específicas del gerente general de la empresa. Su función está encaminada a una situación de enlace entre los subordinados, que constituyen los supervisores y guardias de seguridad con el administrador de la empresa.

3. Supervisor:

Es la persona encargada de controlar las funciones asignadas al guardia de seguridad. Se debe reportar diariamente al jefe operativo e indicarle las novedades que se suscitan con los guardias de seguridad. Recomendará cambios de personal u otras sugerencias en mejora del servicio de vigilancia. Sus funciones están reguladas por un "Manual del Supervisor".

Dicho manual tiene disposiciones claras sobre sus funciones, tales como: reglas para conocer la estimación de los demás, relaciones con los subalternos, deberes del supervisor, normas a seguir en caso de un atentado o siniestro, maneras de comportarse con el cliente, manejo de armas y comunicaciones.

4. Guardia de Seguridad:

Es quien se encarga de la seguridad física, tanto de las instalaciones como de la integridad de las personas que se encuentran en su puesto de servicio. Debe cumplir normas y procedimientos para cumplir a cabalidad con su función. Para cumplir con sus funciones cuenta con un “Manual de Normas y Consignas”.

Entre algunas de sus obligaciones están: la lectura de consignas normales de trabajo y consignas especiales, verificación del libro de novedades, chequeo del armamento, deberes del guardia durante el servicio de vigilancia, y normas a seguir en caso de una atentado o siniestro.

5. Departamento de Contabilidad:

Es el área donde se realizan todas las acciones relacionadas con el manejo contable de la organización. Sus funciones están encaminadas a la elaboración de roles de pago de los empleados, pago de anticipos de sueldos, y el cumplimiento de todas las obligaciones patronales y fiscales establecidas por ley.

6. Departamento de Selección de Personal (ARH):

No existe en ésta empresa, por lo que nuestra investigación concluirá con un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para Aspirantes a Guardias de Seguridad.

CAPITULO 2

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

2.1 Que es el reclutamiento de personal

El Reclutamiento es un procedimiento que tiene como objetivo alcanzar un determinado fin; no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo.

El reclutamiento en sí, genera una serie de sistemas de información, que le van a proporcionar a la organización detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo. El reclutamiento nace de una necesidad de personal en un puesto que se encuentra vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falla dentro de la organización o para mejorar su desenvolvimiento. En sí el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, que se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Es en esencia un sistema de información mediante el cual, la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

2.2 Fuentes y Fases de reclutamiento

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz. Las descripciones de puesto, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las

funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección de la organización. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, para posteriormente ponerse en contacto con el gerente o el departamento que solicitó el nuevo empleado.

Para el reclutamiento se debe considerar el entorno. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

Fuentes de reclutamiento: Son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes principales de reclutamiento: interna y externa.

a. Se denomina **interna** cuando, habiendo un determinado cargo, la empresa trata de llenarlo mediante:

- La promoción de sus empleados (movimiento vertical)
- El transferir a sus empleados (movimiento horizontal)
- El transferirlos con promoción (movimiento diagonal).

Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal,

permitiendo además que cada vacante signifique la oportunidad de obtener un ascenso dentro de la empresa.

El uso eficaz de este procedimiento requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados, y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Entre sus limitaciones, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior.

b. El reclutamiento **externo** abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, así podemos mencionar que para este proceso disponemos de:

1.- Anuncios en la prensa: Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios a los que más se recurre, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de solicitantes.

Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Por eso, el psicólogo debe poseer conocimientos acerca de cómo diseñar el anuncio, de manera que se cumplan las expectativas. Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.

- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar; y
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

- 2.- Agencia pública de colocación: Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes.
- 3.- Agencia para reclutamiento de ejecutivos: Buscan candidatos con las aptitudes que requiere el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación.
- 4.- Instituciones educativas: Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero con poca experiencia laboral en horarios corridos.
- 5.- Recomendaciones de empleados: La cantidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada. El problema es que podrían dudar en recomendar a personas que no funcionen en el puesto o cargo buscado por la organización.
- 6.- Candidatos espontáneos: Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su currículum. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante y podría transcurrir demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).
- 7.- Organizaciones profesionales: Muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden incluir una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales.

8.- Sindicatos: Algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo. El profesional a cargo de estas labores, que generalmente es un psicólogo, debe poseer por tanto, bastas relaciones con este tipo de organizaciones, a fin de facilitar estos procesos y así encontrar a los mejores candidatos.

Fases de reclutamiento: “El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases”⁶:

- a. Investigación Interna: Lo que la organización requiere son personas necesarias y útiles para la tarea organizacional. En nuestro caso serían los guardias de seguridad que desempeñarían funciones de vigilancia y control en puestos específicos designados por la empresa.
- b. Investigación Externa: Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerles, constituyen las fuentes de reclutamiento para localizar y contactar candidatos y personas interesadas en los puestos vacantes.
- c. Técnicas de reclutamiento por aplicar: Constituyen la forma en que se realizará el reclutamiento de los solicitantes.

2.3 Que es el proceso de selección

1.- Proceso de selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar

⁶ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, quinta edición. 1999. Pág. 209

irritantes, tanto para los candidatos que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

2.- Panorama general de la selección de personal

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas llevan a cabo un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Búsqueda Interna

Los desafíos generados por la organización en la búsqueda interna presentan los siguientes dilemas:

- a) Los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función.
- b) Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud con personal nuevo.
- c) Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo: que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo.
- d) Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos.

- e) Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Razón de Selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles, constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros, particularmente los que requieren de conocimientos especiales.

Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección, y cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. Por lo tanto la razón de selección, es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Comportamiento Anti-ético

El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación concedida a un individuo mediante un soborno, desencadenaría que se introduzca a la organización a una persona no idónea, la cual posiblemente se muestre refractaria a todas las políticas de la organización, y además se referiría al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo.

Desafíos de la Organización

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. Las metas de la empresa se alcanzarán

mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Flexibilidad

El mejor interés de una empresa sería planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad, y las empresas esperan que su aporte se enfoque a todos los planos requeridos, en cuanto a su especialidad, así como el ámbito social y humano aplicado a las políticas de selección.

3.- Objetivos y desafíos de la selección de personal

Existen tres elementos esenciales en la selección de personal:

- a) Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal.
- b) Los planes de recursos humanos a corto y largo plazos permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- c) Los candidatos calificados, constituyen las personas disponibles y de entre las cuales se puede escoger para la vacante solicitada.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados y son: la oferta limitada de empleo, los aspectos

éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

El análisis de puestos proporciona la descripción de las tareas de cada cargo dentro de la empresa; así como las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.

En éste punto hay que indicar que se realizó una investigación en la empresa Euroseguridad, para conocer de qué forma se encuentran estructurados los cargos más importantes y operativos en ésta organización.

ANALISIS DE LOS PUESTOS O CARGOS EN LA EMPRESA EUROSEGURIDAD

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, así como la posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico. El cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separa y distingue de los demás cargos.

“Por lo tanto los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella”⁶.

Como podemos ver la estructuración de los puestos tiene como finalidad el mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral de sus empleados.

Diseñar un cargo involucra cuatro condiciones:

1. Contenidos del cargo: Conjunto de atribuciones o tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar.

⁷ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano, primera edición. 2003. Pág. 167

2. Métodos y procesos del trabajo: Como deben desempeñarse las tareas o atribuciones.
3. Responsabilidad: A quién deberá reportar el ocupante del cargo, es decir, quien es su superior inmediato.
4. Autoridad: A quién deberá supervisar y dirigir el ocupante del cargo, es decir quiénes son sus subordinados.

El diseño de cargos no ha modificado jamás la condición básica del hombre que desempeña tareas bajo la dirección de otros. Por tal motivo existen tres modelos básicos de diseño de cargos⁸

Modelo clásico o tradicional

- Énfasis en la tarea y en la tecnología
- Fundamentado en la estructura organizacional
- Basado en órdenes e imposiciones
- Compensaciones salariales y materiales

Modelo Humanista

- Énfasis en las personas y el grupo social.
- Fundamento en la integración y en la dinámica de grupo
- Preocupación por el contexto del cargo, es decir por su entorno social.
- El trabajador participa en las decisiones.

Modelo situacional o contingente

- Modelo más amplio y complejo
- Énfasis en la estabilidad de los objetivos organizacionales, en la tecnología y los factores ambientales y por lo tanto en los productos y procesos.

⁸ Guía didáctica de Administración de Recursos Humanos. UTPL. Agosto 2004

Para saber cómo se diseñó el cargo existe: la descripción de cargos y el análisis de cargos.

Descripción de cargos

“Es un documento escrito que identifica, escribe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

Análisis de cargos

Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.⁹

El tipo de empresa que estamos investigando, es una compañía que se dedica a la prestación de servicios de vigilancia privada. Siendo su misión fundamental la seguridad física de empresas, locales comerciales, etc.

Vamos a realizar un análisis, para obtener información de la descripción de cargos o puestos en ésta compañía, haciendo referencia a los nombres del cargo, las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo.

Existen tres puestos similares a los que nos referiremos en ésta empresa y son:

- 1.- Jefe Operativo
- 2.- Supervisor
- 3.- Guardia de Seguridad.

⁹Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano, primera edición. 2003. Pág. 183

NOMBRE DEL CARGO (Identificación del Puesto)

JEFE OPERATIVO

RESUMEN DEL CARGO (Principales Funciones del Puesto)

Se encarga de controlar al personal operativo de la empresa.
Realizará una evaluación del trabajo a los Supervisores y Guardias.
Es responsable de la ejecución de los planes operativos de la compañía
Proyectará las necesidades logísticas ineludibles para el buen funcionamiento del servicio de guardianía.

RELACIONES (Comunicación del Cargo con otros cargos)

Informará al Gerente General de las novedades diarias que sucedan con el personal de la empresa.

Debe tener una comunicación constante tanto con los Supervisores, como con los Guardias de Seguridad.

En sus relaciones externas, podrá conocer las recomendaciones de los clientes y dar solución a los mismos si las circunstancias y los medios le permiten.

Posterior hará conocer al Gerente General la solución tomada.

CALIFICACIONES (Requerimientos) Educación: Oficial en servicio pasivo de la FF.AA. o Policía Nacional, mínimo con el grado de Capitán. Tener Libreta Militar. Experiencia en todas áreas de seguridad privada y seguridad de instalaciones.

Requisitos Físicos:

- a) Conocimientos básicos de Educación Física,
- b) Preparación en defensa personal y armas,
- c) Resistencia física a horarios extremos de trabajo

RESPONSABILIDADES (Funciones)

Servir de enlace con los Gerentes de la empresa. Supervisores y Guardias. Evaluar constantemente las actividades de los Guardias de Seguridad.

Realizar el cambio de los Supervisores, como de los guardias de Seguridad a los puestos de servicio que estimare conveniente. Reemplazar a los Guardias que por razones de mal servicio o que no convengan a los intereses de la empresa necesiten ser cambiados.

Realizar los planes de contingencia y seguridad general de cada puesto de servicio.

NOMBRE DEL CARGO (Identificación del Puesto)

SUPERVISOR

RESUMEN DEL CARGO (Principales Funciones del Puesto)

Se encarga de controlar al personal de guardias de la empresa.

Realizará una evaluación del trabajo a los guardias de seguridad.

Es responsable del mantenimiento logístico de cada puesto de guardianía, así como de conocer las necesidades de su personal.

Solicitará las necesidades materiales indispensables para el buen funcionamiento del servicio de guardianía. (armamento, comunicación, etc.)

RELACIONES (Comunicación del Cargo con otros cargos)

Informará al Jefe Operativo de las novedades diarias del personal.

En sus relaciones externas, está en la capacidad recibir las recomendaciones necesarias de los contratantes respecto del servicio de vigilancia, y transmitir las al Jefe Operativo.

Conocerá el domicilio del Guardia, así como algún familiar del mismo, para comunicar alguna necesidad urgente o accidente.

CALIFICACIONES (Requerimientos)

Educación: Bachiller. Miembro en servicio pasivo de la FF.AA. o Policía Nacional, cualquiera sea su grado. Persona civil con gran experiencia.

Tener Libreta Militar.

Conocimiento en todas las áreas de seguridad privada y seguridad de instalaciones.

Requisitos Físicos:

a.- Conocimientos básicos de Educación Física

b.- Preparación en defensa personal y armas

c.- Resistencia física a horarios extremos de trabajo.

RESPONSABILIDADES (Funciones)

Reportar diariamente al Jefe Operativo las novedades que se suscitaren.

Recomendar cambios de Guardias de Seguridad por razones de mal servicio, así como otras sugerencias para su buen funcionamiento. Tener pleno conocimiento y aplicar las funciones indicadas en el "Manual del Supervisor".

Dar cumplimiento a los planes de contingencia y seguridad general.

NOMBRE DEL CARGO (Identificación del Puesto)

GUARDIA DE SEGURIDAD

RESUMEN DEL CARGO (Principales Funciones del Puesto)

Se encargará de la seguridad física, tanto de las instalaciones como de la integridad de las personas que se encuentran en su lugar de servicio. Debe cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la empresa. Dará cumplimiento a los planes de contingencia y seguridad general de cada puesto de servicio.

RELACIONES (Comunicación del Cargo con otros cargos)

Informar al Supervisor de las novedades diarias que sucedan en su puesto de servicio de guardianía.

Debe tener una comunicación constante tanto con el Jefe Operativo como con el Supervisor.

En sus relaciones externas, está en la capacidad de recibir las recomendaciones de los contratantes y transmitirlos inmediatamente al escalón superior.

Comunicación con sus compañeros de trabajo en caso de alarma.

CALIFICACIONES (Requerimientos)

Educación: Bachiller o Ciclo Básico. Miembro en servicio pasivo de la FF.AA. o Policía Nacional, cualquiera sea su grado.

Personal civil especializado en el área de seguridad.

Tener obligatoriamente Libreta Militar.

Experiencia en seguridad privada y seguridad de instalaciones.

Requisitos Físicos:

a.- Buena condición física

b.- Preparación en defensa personal y armas

c.- Resistencia física a horarios extremos de trabajo.

RESPONSABILIDADES (Funciones)

Tener pleno conocimiento y aplicar las funciones indicadas en el "Manual de Normas y Consignas para el Guardia de Seguridad".

Cumplir fielmente con las consignas normales y especiales de trabajo dispuestas por el Jefe Operativo y Supervisor.

Verificar el libro de novedades, armamento y radio de comunicación en cada relevo de guardia, y de haber inconvenientes informar al Supervisor.

Dar cumplimiento a los planes de contingencia y seguridad general.

2.4 Principios de la selección de personal

Etapas del proceso de reclutamiento y selección del personal

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar. De acuerdo a lo investigado, existen diferentes clasificaciones acerca de las etapas. Podemos, a grandes rasgos, hablar de reclutamiento, donde se incluyen el análisis y descripción del puesto de trabajo y el reclutamiento en sí, además de la selección, en la cual se incluyen la preselección, las entrevistas y las pruebas, entre otras.

Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir

Antes que todo, el reclutador debe preguntarse qué es lo que realmente requiere el puesto vacante. Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar, siendo la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder temas como qué es necesario hacer, saber y aprender, así como la experiencia relevante.

Recoger información sobre el cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

- Análisis del cargo:

Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos del aspirante al cargo, especificaciones del cargo). El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias, y en las características de los candidatos que se presenten. Este análisis se lo investigó en la empresa Euroseguridad y su desarrollo está en la parte correspondiente de la descripción.

- Técnica de los incidentes críticos:

Busca identificar las características deseables y las no deseables en los candidatos.

- Análisis de la solicitud de empleado:

Es la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

- Análisis del cargo en el mercado:

Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, de la cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

- Hipótesis de trabajo:

En caso que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, debe realizarse una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

2.5 Técnicas y métodos de la selección de personal.

De acuerdo a las necesidades de la Empresa y a la realidad de cada región se puede definir que existe un método formal de selección en el cual se sigue un proceso debidamente estructurado hasta la obtención del postulante adecuado para el puesto que tiene la vacante. Este proceso consta de:

- Reclutamiento
- Preselección de candidatos
- Calificación de carpetas

- Entrevistas a candidatos
- Aplicación de pruebas
- Análisis de resultados
- Establecimiento de una terna de candidatos
- Selección del candidato idóneo para el cargo.

Pero también debemos mencionar que en muchas ocasiones no se sigue este proceso estructurado, y se mantiene más bien un proceso informal de selección de personal, que no es el más recomendable pues se procede a la contratación de personal sin ningún criterio profesional, y esto puede traer como consecuencia que la persona desconozca la actividad que va a realizar.

Además el candidato posiblemente no tenga las aptitudes para el desempeño del cargo, ni la experiencia necesaria para el mismo, pudiendo abandonar el trabajo sin previo aviso. Así mismo puede que sus antecedentes personales no sean buenos, corriendo el riesgo que se gasten recursos sin la obtención del resultado esperado, dando como consecuencia una alta deserción de personal.

Esta situación es la que normalmente sucede en la empresa Euroseguridad, en donde por la necesidad de llenar vacantes, se contrata a personal de guardias sin ningún tipo de referencia o sin los conocimientos, capacidades, y aptitudes necesarias.

2.6 Entrevistas de selección

La entrevista de selección consiste en un dialogo formal y con detenimiento, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Tipos de Entrevistas

Entrevistas no estructuradas

Permite que el evaluador formule preguntas no previstas durante la conversación. Los entrevistadores inquieran sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. Lo que es grave; en este tipo de entrevista, es que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del postulante.

Entrevistas estructuradas

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo postulante debe responderla. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el evaluador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos postulantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las

comparaciones entre postulantes. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del concursante.

Entrevista de solución de problemas

Se centra en un asunto que se espera que sea resuelto por el postulante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reaccionaría el solicitante a ese elemento.

La entrevista es, probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del postulante. A pesar de la profusión de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal. Por otra parte, las personas que la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al postulante, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados.

Además de su función selectiva, tiene otras de importancia tales como: verificar la información dada anteriormente por el postulante, presentar la organización a éste, establecer con el postulante una relación personal y dar a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. Por otra parte, la técnica de la entrevista de selección puede ser realmente mejorada. En este sentido, numerosos estudios apuntan al formato a utilizar para incrementar la fiabilidad y validez de la misma. Hay que tener también en cuenta que, normalmente, no debe de utilizarse

como único elemento de evaluación, sino que debe acompañarse con otros métodos que completen la información.

El Proceso de Entrevista

Consta de cinco etapas:

1. Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato.

Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante. Una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

2. Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. El debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa, con preguntas sencillas y sin interrupciones. En lo posible debe alejar los documentos extraños a la entrevista, siendo importante que su actitud no trasluzca en aprobación o rechazo.

3. Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

4. Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

5. Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. Esta información se ilustra una forma llamada "lista de verificación pos entrevista" que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

6. Errores del Entrevistador

La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

7. Errores del Entrevistado

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar no entender lo que le dicen, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado o de su vida personal, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Verificación de datos y referencias

Los especialistas para responderse a algunas preguntas sobre el candidato, recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, por lo que la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales ya que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: 1) el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; 2) el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

2.7 Test Psicométricos y de conocimientos

Pruebas Psicométricas

Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento humano, sometándose a examen bajo condiciones

normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Consideran las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto. También determinan "cuánto" de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc.

Son lo que vulgarmente se conoce como instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. En este sentido es evidente la importancia de ser aplicadas por un profesional de la psicología.

Pruebas Psicológicas

La sencillez relativa para administrar las pruebas conduce la errónea conclusión de que se necesita muy poca preparación. No obstante, no importa quién administre la prueba ni cuántos años de experiencia tenga, siempre se necesitará conocer las peculiaridades de las pruebas específicas que se vaya a aplicar.

Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas:

- Las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. El administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba.
- Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. Esto puede consistir en repetir las instrucciones o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión.

- Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.
- Los límites de tiempo deben observarse estrictamente. Las dos recomendaciones siguientes pueden ser muy útiles:

1) Si la prueba tiene secciones con límites de tiempo breves, cada examinador debe tener un cronómetro para controlar el tiempo exacto de la prueba.

2) Cuando use un reloj, anote la hora en que comience el examen y la hora en que termina.

- El examinador y sus ayudantes deben verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados. Circular demasiado por el área no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos.
- Condiciones físicas: Los sujetos deben estar físicamente cómodos y emocionalmente tranquilos, no tener interrupciones ni distracciones, poder manejar sus materiales de examen, y estar separados convenientemente para disminuir la tendencia a que copien.
- Condiciones psicológicas: El clima psicológico es de mucha importancia; depende de las condiciones físicas y de la capacidad del aplicador del test para establecer el denominado rapport (compenetración, entendimiento mutuo). El examinador debe mostrarse tranquilo y animado, de manera que los candidatos no se sientan amenazados por la prueba.

La importancia de la situación psicológica se ha demostrado en numerosos estudios. Estos estudios han revelado que la prueba debe interpretarse a la luz de la situación del examen y que cuando hay buenas relaciones con el examinador se proceden mejores resultados. Nuevamente se destaca la importancia de que sea un psicólogo quien aplique las pruebas; ya que tiene la formación necesaria tanto para

aclarar las dudas de los participantes, como para crear este clima adecuado.

Importancia de las Pruebas Psicológicas para la Organización

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción, seguridad y reducción de los conflictos laborales.

Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, obviamente cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa.

El propósito de aplicar las pruebas indicadas es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas de la persona o del aspirante al cargo.

Los Test

Los test se clasifican en cuatro grandes grupos:

Test de Inteligencia.

El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la

posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Test de Aptitudes.

Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto. Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

Test de Personalidad.

Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. No suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal y sincera (no hay respuestas buenas ni malas). Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión-introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

Test Proyectivos.

Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados, produciéndose al realizarlo una proyección del mundo interior de la persona.

Esto puede efectuarse a través de Pruebas Gráficas (Realización de Dibujos), Interpretación de Láminas (Rorschach, Zulliger y otros), Relatos, Situaciones Imaginarias, etc. Evalúan el equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc.

Tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo en su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado –un psicólogo-. Por lo general se realizan en una sola sesión. Todo ello mediante la preparación de "Baterías" o conjunto pertinentemente combinado de test. Cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, además de realizarse por personal calificado (psicólogos), debe contar sólo con test que reúnan las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación.

Pruebas Psicotécnicas

Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, salvo alguna excepción (pruebas de mecanografía). Éstas deben ser aplicadas por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las características que han de exigirse en los que van a realizar la prueba. Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser orales, escritas o de realización, en las cuales se pide la ejecución práctica del trabajo.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales, y específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. En cuanto a la manera como se

elaboran, pueden ser tradicionales, como disertaciones; objetivas, mediante el uso de pruebas mixtas.

Dinámicas de grupo. Assesment Center

Es una técnica de evaluación psicológica utilizada en selección de personal que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos actitudinales en los mismos. Dichos rasgos actitudinales deben considerarse necesarios o apropiados para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que tratamos de cubrir. Las dinámicas de grupo, se diferencian de los test y de las entrevistas de selección, y permiten evaluar al candidato en una dimensión social, lo cual da una gran riqueza de información complementaria a las demás pruebas utilizadas.

Es una prueba muy utilizada para la selección de puestos de trabajo que requieren trabajar en equipo, contacto y relación con compañeros o con público, etc. El psicólogo, por su formación académica, es la mejor persona para guiar un procedimiento de este tipo, ya que requiere conocimientos profundos acerca de cómo se relacionan los sujetos entre sí, la forma de manejar diferentes situaciones y solucionar posibles conflictos que pudieran surgir.

Técnicas de Simulación

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

Grafología

Este tipo de procedimiento no es ampliamente utilizado, pero se ha considerado importante incluirlo, ya que es una forma considerada válida para elegir los mejores candidatos y es, en general, aplicada por psicólogos con una preparación especial en el área. La grafología laboral se especializa en determinar a partir del análisis de una escritura cuál es el candidato apto, es decir, aquel que reúne las mejores condiciones técnicas y de personalidad.

En términos generales, se trata de una técnica de fácil administración y bajo costo, y que no requiere en primera instancia la presencia del postulante, como sí lo exige la administración de otros test.

En cuanto a la modalidad específica de trabajo, de todas las cartas recibidas se seleccionan las consideradas positivas, es decir, de escritura proporcionada, clara, legible, con buenas formas, trazos sin desviaciones, retoques. De aquellas escrituras como negativas como por ejemplo: las que representan desproporciones importantes en cuanto a tamaño, altura, anchura, por ser ilegibles o de lectura difícil, por presentar trazos extraños, complicados, por observar choques entre renglón y renglón etc., todos estos signos advierten que existe en la persona analizada algún conflicto importante.

Antes de proseguir se debe determinar el grado de salud del que escribe, ya que en un análisis grafológico se puede detectar la presencia de patología orgánica y psicológica (cuadros de depresión, estrés, neurosis graves que pueden afectar el desempeño del candidato elegido).

Posteriormente, se evalúan las correspondencias entre aptitud técnica y psicológica con respecto al puesto, sin olvidar revisar el Currículo. La Grafología nos permite obtener información confiable respecto de áreas como la personalidad, capacidad de atención y concentración, estabilidad

emocional, rasgos de honestidad, voluntad, tipo de voluntad, inteligencia y sus tipos, modalidad de adaptación, rendimiento.

Prueba de Conocimientos

Esta acción se lleva a cabo con la finalidad de comprobar si el postulante posee los conocimientos y la experiencia laboral que el puesto exige.

Dado su objetivo, la prueba que se aplique debe representar más que una exploración de sus conocimientos teóricos, la verificación de su capacidad para aplicar tales conocimientos al análisis y solución de problemas prácticos de trabajo. En tal sentido, la preparación de la prueba y posterior calificación debe ser proporcionada al profesional competente en determinada materia.

2.8 Calificación de postulantes

Una vez que se ha obtenido los puntajes parciales tanto de currículum vitae, entrevista, aplicación de pruebas psicotécnicas y de conocimientos, se procede a la calificación de postulantes y se presentara una terna, con los aspirantes que mayor calificación hayan obtenido.

Examen Médico

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia. El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

Entrevista con el Gerente y/o Supervisor

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado son quienes tienen en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

El papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo: cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Al interior de la empresa Euroseguridad, la decisión de contratación de nuevos guardias está en manos del Jefe Operativo, obviamente con la recomendación del supervisor; y en muchos de los casos con la sugerencia de guardias que laboran dentro de la misma empresa. Hay que recalcar que no se utiliza ninguno de los test psicométricos, o pruebas psicotécnicas, peor aún alguna dinámica de grupo o técnica de simulación. Lo máximo que se llega a utilizar y en forma empírica son las entrevistas al guardia pero sin ningún tipo de procedimiento establecido o

parámetros que permitan saber si la persona es idóneo para el trabajo de vigilancia o seguridad.

Al término de este capítulo se presentará un modelo de entrevista de tipo mixto, así como un modelo de test psicométrico o prueba psicométrica para poder tener una guía bien estructurada de cómo escoger al personal de guardias nuevos, y saber sus aptitudes, destrezas, pensamientos, así como sus falencias o inexperiencias para este trabajo. Además se podrá tener una idea clara de sí el aspirante a guardia de seguridad es apto o no para éste trabajo delicado y de mucha demanda en el mercado.

2.9 Contratación

La decisión de contratar al solicitante o aspirante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder ésta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al departamento de personal encargado. Además con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Conocido el resultado, a través del cuadro de puntuación, se procede a preparar un “contrato de trabajo”, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario.

Este instrumento contempla que el nuevo colaborador se comprometa a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y las respectivas prestaciones sociales que por derecho le corresponden.

Ley de Seguridad y Contratación de personal de guardias

Es necesario mencionar que en los últimos meses ha existido una serie de reformas a la Ley de Seguridad, así como un Reglamento a dicha ley, el cual fue redactado y aprobado por la última Asamblea Constituyente. Así como algunas disposiciones en lo que respecta a la contratación del servicio de vigilancia tanto para el cliente como para las empresas dedicadas a ésta actividad.

La Ley de Vigilancia y Seguridad fue publicada en el registro oficial el 22 de Julio del 2003, y luego de algunos debates se aprobó como un instrumento que permita tener un marco jurídico para la regulación y control de las compañías de vigilancia y seguridad.

El objeto social al que hace referencia la mencionada ley dice¹⁰: “ Las compañías de vigilancia y seguridad privada tendrán por objeto social la prestación de servicios de prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes; depósito, custodia y transporte de valores; investigación; seguridad en medios de transporte privado de personas naturales y jurídicas y bienes; instalación, mantenimiento y reparación de aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad; y, el uso y monitoreo de centrales para recepción, verificación y transmisión de señales de alarma. En consecuencia, a más de las actividades señaladas en su objetivo social, las compañías de vigilancia y seguridad privada solamente podrán realizar las que sean conexas y relacionadas al mismo”.

Así mismo la Ley de Vigilancia y Seguridad en su Capítulo II Art. 4, hace referencia a los requisitos que se deben exigir a los guardias de seguridad e investigadores para su contratación en ésta clase de compañías; siendo los siguientes:

¹⁰ Registro Oficial No. 130. Martes 22 de Julio del 2003. Ley de Vigilancia y Seguridad Privada.

- a) Ser calificado y seleccionado previamente por la compañía empleadora, de acuerdo a su idoneidad, competencia, experiencia y conocimientos respecto de la función o actividad a desempeñar. La contratación del personal de vigilancia se efectuará con sujeción al Reglamento de la presente ley;
- b) Tener ciudadanía ecuatoriana;
- c) Haber completado la educación básica;
- d) Acreditar la cédula militar; y
- e) Haber aprobado cursos de capacitación en seguridad y relaciones humanas, que incluyan evaluaciones de carácter físico y psicológico que serán dictados por profesionales especializados.

Reglamento para la Aplicación del Mandato Constituyente No. 8

La Asamblea Constituyente mediante el Mandato Constituyente No. 8 resolvió eliminar la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral generalizada y la contratación por horas, por ser formas de precarizar las relaciones laborales entre patronos y empleados¹¹.

Al haberse eliminado la tercerización de servicios, las compañías de seguridad privada podrán realizar contratos de actividades complementarias, es decir en actividades ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la empresa usuaria. Punto importante dentro del Mandato No. 8, y de interés tanto para los usuarios como para las empresas de seguridad y los guardias privados, es que el Art. 8 del mencionado cuerpo legal indica que “sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realiza la actividad complementaria, será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales”

¹¹ Registro Oficial No. 353. Jueves 05 de Junio del 2008. Reglamento Aplicación Mandato 8.

Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada

Una vez que se emitió el Mandato Constituyente No. 8, en donde se encontraban inmersas las empresas de seguridad, el gobierno nacional elaboró el Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad con la finalidad de establecer procedimientos para la creación, funcionamiento, control y supervisión de las compañías que se dedican a este tipo de actividades. Entre las disposiciones más importantes que se indican en éste reglamento considero mencionar las siguientes¹²:

Art. 26.- “Póliza de Responsabilidad Civil.- Al momento de suscribir un contrato de prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada, la compañía deberá justificar que cuenta con una póliza de responsabilidad civil contra daños a terceros y/o usuarios, para garantizar a quienes puedan resultar perjudicados en el proceso de la prestación de servicios, con un valor asegurado mínimo de cien mil dólares de los estados Unidos de América”.

Art. 27.- “ Póliza de Seguros de Vida y Accidentes.- Para salvaguardar la integridad física del personal operativo, que se deriven de su actividad de vigilancia, las empresas de seguridad privada contratarán una póliza de seguro de vida y accidentes que tenga una cobertura por muerte accidental, incapacidad total y permanente, con un valor asegurado mínimo de cincuenta mil dólares de los estados Unidos de América; y, gastos médicos, con un valor asegurado mínimo de veinte mil dólares de los Estados Unidos de América por evento.”

¹² Registro Oficial No. 383. Jueves 17 de Julio del 2008. Art. 26 y 27.- Reglamento Ley de Vigilancia y Seguridad Privada.

2.10 Inducción de personal

Concepto

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

Importancia

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Objetivos

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y

para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal. Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa/ organismo:

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla.
- Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía y Objetivos.
- Organigrama General
- Políticas de la administración
- Instrucciones de la línea de mando

Disciplina Interior:

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y deberes.
- Premios y sanciones; disciplina y ascensos.

Documentos base para normar las actividades del personal operativo

- Manual de procedimiento para supervisores y guardias de seguridad
- Manual de primeros auxilios
- Técnicas en defensa y ataque
- Manejo de armas y relaciones humanas

Comunicaciones/ personal:

- Fuerza laboral (obreros – empleados).

- Cuadros directivos y representantes del personal.
- Subordinados y Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos establecidos por la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso y ascensos.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.
- Facultades y límites en su accionar diario, y en concordancia con el puesto de servicio asignado.

Curso de perfeccionamiento para los guardias de seguridad (materias)¹³

- Procedimientos Generales de Seguridad Privada
- Procedimientos de Patrullaje y Vigilancia
- Fundamentos de seguridad electrónica
- Ley de fabricación y tenencia de armas
- Nociones de seguridad electrónica

¹³ Registro Oficial No. 383. Jueves 17 de Julio del 2008. Art. 8.- Reglamento Ley de Vigilancia y Seguridad Privada. Capacitación del Personal de Guardias.

CAPITULO 3

METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. Método Inductivo- Deductivo- Preselección de aspirantes.

La selección forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego de la fase de reclutamiento. El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso, y una consecución de recursos humanos para la organización.

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH (mercado de recursos humanos) para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH, es decir es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.¹⁴

En la fase de reclutamiento se atrae de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación a candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo lo exige.

En cambio **la selección** es una actividad de comparación, de elección, de opción y de decisión, de filtro de entrada y de clasificación; por lo tanto es una actividad limitante.

En consecuencia, se puede entender por selección escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos

¹⁴ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano, primera edición. 2002. Pág. 95

existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficiencia de la organización.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación y la eficiencia de la persona al cargo, siendo su objetivo clasificar a los candidatos a las necesidades de la organización.

Por tanto, se puede decir que la selección es un proceso integrado por actividades de evaluación, que se efectúan con el propósito de verificar que el candidato satisfaga los requisitos de la empresa según las características del puesto para el que se solicita el personal. Es decir que los candidatos deben contar con las capacidades, talento y potencial requeridos por la organización para desempeñar un puesto específico.

En tal virtud, el objetivo específico del reclutamiento es dar el insumo para la selección de los candidatos, en cambio el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

Preselección de aspirantes.

Una vez finalizada la fase del reclutamiento y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

Lo primero es la **preselección**, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener (preselección en base al currículum y carta de presentación).

Se trata de comprobar que los candidatos reúnan las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (sí se ha publicado) o en el análisis del puesto. Este sistema es rápido y de bajo costo. Además ésta

preselección es necesaria, porque no se puede citar a todos los candidatos para una entrevista.

La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. En este contexto se habla de criterios mínimos, lo cual quiere decir que se debe observar que se cumplan las exigencias mínimas solicitadas o las características que tendrá que cumplir la persona que finalmente se contrate, que serán por lo general considerablemente más amplias. De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si existen candidatos para la siguiente fase. Pocos candidatos representan menos trabajo, pero existe el riesgo de que ningún candidato resulte adecuado.

Un posible riesgo que se corre en la preselección, es que se rechace candidatos potencialmente adecuados. Cuando el número de candidatos no es muy amplio, es recomendable dividir a los candidatos en adecuados, eventualmente adecuados, e inadecuados. En este sentido, es bueno solicitar el asesoramiento de personal técnico o profesional del área, a fin de lograr mejores criterios de preselección.

La preselección es un proceso en la selección de personal, pues su objetivo es filtrar la población reclutada, eliminando candidatos poco interesantes o los que no se ajusten a los requerimientos del puesto. Esta fase se realiza en ausencia de los interesados, basándose en la documentación aportada.

Hay tres grupos de datos a tener en cuenta para la preselección:

- Excluyentes (médicos, abogados, profesionales).

Significa que los profesionales como los indicados anteriormente; ya tienen establecida una visión, un conocimiento, y una formación clara de lo que quieren hacer en su vida. Siendo un poco difícil que dichas

personas apliquen para el trabajo de guardia de seguridad, cuando por su formación posiblemente tengan trabajos mejor remunerados y alcancen mejores expectativas en función de lo que obtuvieron académicamente.

- Valorables (experiencia).

Los datos valorables son todos los parámetros que nos hacen pensar que una persona es apta para el trabajo de guardia de seguridad. Por ejemplo: si tiene preparación en manejo de armas, la experiencia que posee en el tema de seguridad privada, si realizó el servicio militar obligatorio, si es un miembro pasivo de la Policía o de las FF.AA., etc.

- Indicativos

Constituyen los datos determinantes que nos permiten saber que un candidato puede desempeñarse como guardia de seguridad. Por ejemplo: los cursos realizados en el área de seguridad, la experiencia en otras empresas que ejecuten la misma actividad, títulos, diplomas, certificaciones.

Sistemas de Preselección

Pueden necesitarse dos: utilización de baremos y carta de solicitud.

1. Utilización del Baremos

Para reducir la subjetividad de los currículums o de los impresos de solicitud de empleo, se puede utilizar varios sistemas:

- a) Separación de grupos:
 - ✓ Claramente aptos

- ✓ Dudosos
- ✓ Claramente no aptos.

Una vez realizada la clasificación en tres grupos se convoca al grupo de “claramente aptos”, y se desechan los “no aptos”. El grupo de “dudosos” será convocado o no, en función de las circunstancias.

b) Establecimiento de las claves de valor:

- Sistema de juicios globales.- Para lo cual es necesario previamente establecer algunos criterios:
 - ✓ Excelente.- Reúne todos los requisitos esenciales de formación, experiencia, edad, etc.
 - ✓ Bueno.- La falta de alguno de los requisitos esenciales; pero compensa por la excelencia de otros.
 - ✓ Regular.- Reúne solo algunos requisitos básicos.
 - ✓ Malo.- Apenas reúne alguno de los requisitos exigibles.
- Sistema de puntos.

Siguiendo un sistema predeterminado, se puntúa al candidato en función de sus características. La puntuación máxima se establece según unos aspectos cuantitativos (estudios básicos y profesionales, cursos especiales, experiencia profesional, etc.) y otros son de difícil valoración y no suelen considerarse válidos en sentido positivo, sino más bien en sentido negativo.

2. Carta de solicitud

Las cartas de solicitud de empleo que llegan a la empresa son el primer elemento de juicio sobre el candidato, y suelen recibirse tras la

publicación de un anuncio en la prensa u otro medio; y pueden llegar en cualquier momento.

Al analizar la carta se obtiene una somera información sobre el remitente y su personalidad a través de: la letra, la puntuación, la distribución de los párrafos, los conocimientos de la gramática y sintaxis, el estilo de redacción, la manera de ordenar las ideas, los vocabularios utilizados, etc. (Sí ésta es manuscrita).

También se suele utilizar la grafología (técnica de interpretación del carácter de una persona a través de la escritura). Sin embargo hay poca evidencia científica en que apoyar su empleo como criterio válido de selección y puede darse grandes errores junto a enormes aciertos. Hay cartas cuyo aspecto ordenado, limpio, sistemático, de lenguaje claro, funcional y correcto, predisponen a favor del candidato. En cualquier caso, la preselección mediante la carta resulta muy delicada y debe contarse con un margen de error considerable.

Generalmente a la carta se suele acompañar el Currículum Vitae (CV), que no es estructurado y presentado de la misma manera por todos los candidatos. Un modelo de este currículum se describe en el Anexo No. 1¹⁵

Dentro de los sistemas de preselección se encuentran además los impresos de las solicitudes de empleo, que es un sistema generalizado, especialmente útil para los aspirantes a puestos de grado inferior que sé prevé ante un gran número de solicitantes para cualquier puesto. Ofrece la ventaja de que se obtienen los mismos datos de todos los candidatos; lo que facilita su comparación o eventual cotejo.

¹⁵ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. 1999. Pág. 259

La entrevista constituye también un sistema de preselección, y se trata de un encuentro breve en el que se estudia el cumplimiento o no de las condiciones básicas requeridas para el puesto como (edad, experiencia, conocimientos, formación, etc.), así como alguna otra información sobre la personalidad del candidato. La entrevista será tratada con mayor profundidad en el acápite 3.4.

3.2 Método de Observación. – Observación de actitudes de aspirantes.

Para verificar las actitudes de los aspirantes se aplican pruebas de idoneidad. Las pruebas de idoneidad (capacidad, aptitud, talento, habilidad) son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo, y otras de conocimientos o capacidad.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques:

1. Demostración práctica.- Se basa en el grado de validez de la predicción que la prueba permite establecer.
2. Enfoque racional.- Se basa en el contenido y desarrollo de la prueba.

Por lo general se prefiere el de la demostración práctica porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando el primero no se puede aplicar debido a que la cantidad de sujetos examinados no permite la validación. Además de ser válidas las pruebas deben ser confiables, es decir que cada vez que se apliquen al mismo individuo se obtenga resultados similares.

Pruebas de conocimiento o de capacidad

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos en el cargo (nociones de contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción, etc.), o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas (pericia del conductor de camión, la telefonista, la digitadora, el operador de máquinas, el operador de calculadoras, etc.).

Existe gran variedad de pruebas de conocimientos o de capacidad, razón por la cual se acostumbra a clasificarlas por la manera de aplicarlas, el área abarcada y la forma de elaboración.¹⁶

Por la manera de aplicarlas:

- **Orales:** Pruebas mediante preguntas y respuestas orales. Se asemejan a la entrevista, pero en éstas se formulan preguntas orales específicas que tienen como objetivo respuestas orales específicas.
- **Escritas:** Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas. En general se aplican en las escuelas y organizaciones para medir los conocimientos adquiridos.
- **De Realización:** Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado, como una prueba de digitación, de taquigrafía, de diseño, de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

¹⁶ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. 1999. Pág. 258

Por el área de conocimientos abarcados:

- Pruebas generales: Miden nociones de cultura o conocimientos generales.
- Pruebas específicas: Indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. Por ejemplo, si el cargo es químico de producción, la prueba de conocimientos específicos tratará de ésta especialidad.

Por la forma de elaboración:

- Pruebas tradicionales: De tipo discursivo o expositivo. Pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Abarcan un número menor de preguntas porque requieren respuestas largas, explicativas y demoradas. Miden la profundidad de los conocimientos, pero examinan sólo una pequeña extensión del campo de conocimientos. Su evaluación y corrección son subjetivas y exigen tiempo. Las pruebas discursivas, explicativas o tradicionales se aplican en las escuelas o colegios en las pruebas bimestrales o semestrales.
- Pruebas objetivas: Estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas, también denominadas test, implican una planeación cuidadosa para transformar las preguntas tradicionales en ítems de pruebas. Los principales ítems son:
 - * Test de alternativas simples (verdadero-falso, si-no, etc.) tiene 50% de probabilidad de acierto al azar.
 - * Test con espacios abiertos para completar (preguntas con espacios para completar).

* Test de selección múltiple (con tres, cuatro o cinco alternativas de respuestas a cada pregunta para reducir la probabilidad de acierto al azar).

* Test de ordenamiento o apareamiento (por ejemplo, varios países enumerados en un lado y las capitales colocadas en desorden en el otro).

- Pruebas mixtas: Utilizan preguntas discursivas e ítems en forma de test.

Se debe indicar que en la empresa Euroseguridad, lastimosamente no se aplica ninguna prueba de conocimientos o de capacidad.

Las pruebas de aptitud o de capacidad son realizadas en forma rápida y sobre la base de preguntas simples y encaminadas a conocer simplemente su antiguo trabajo, su experiencia laboral, las razones por las que desea trabajar en ésta empresa, su aspiración salarial, y en definitiva una selección totalmente orientada a llenar las vacantes de personal de guardias en forma rápida para suplir inmediatamente la falencia de personal.

Actitudes básicas que observa la empresa Euroseguridad Cía. Ltda., para la contratación de un guardia de seguridad.

Según lo investigado se pudo deducir que en la empresa Euroseguridad, no se sigue un patrón establecido para conocer las actitudes básicas para un aspirante a guardia de seguridad. Simplemente al conocerse de la necesidad de llenar una vacante, se procede a conseguir al mismo a través de un reclutamiento interno y/o externo del aspirante a guardia de seguridad, al cual solamente se le efectúa una entrevista rápida conociendo las siguientes actitudes básicas para dicho cargo:

ACTITUDES BASICAS QUE OBSERVA LA EMPESA EUROSEGURIDAD PARA LA CONTRATACION DE UNA GUARDIA DE SEGURIDAD

POSITIVAS	NEGATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se observa primordialmente que el aspirante tenga el deseo de trabajar, en éste caso no se establece todavía si tiene la capacidad y/o las aptitudes necesarias para llenar la vacante de guardia de seguridad. • Que el aspirante haya realizado el servicio militar obligatorio es una actitud positiva para la empresa, ya que de alguna manera dicha persona viene con conocimientos en el uso de uniformes, de armas, disciplina, etc. • Una actitud importante para la empresa Euroseguridad, es que el aspirante haya trabajado como guardia de seguridad en otras empresas de guardianía, ya que se considera que puede desenvolverse de mejor manera en el puesto de vigilancia que sea designado. • Algo muy importante para la ubicación del personal, es el lugar donde reside; ya que cuando un guardia de seguridad vive muy lejos de su lugar de trabajo, podría llegar atrasado a su puesto de servicio. • Las referencias laborales permiten conocer donde laboró el candidato. • Los anteriores trabajos ejecutados por el aspirante permiten a la empresa ubicar al futuro guardia de seguridad en sitios acordes con su experiencia y capacidad. • El personal es ubicado en los distintos puestos de servicio de vigilancia de acuerdo a su nivel académico, su presencia física, y su experiencia como guardia de seguridad en otros trabajos similares. 	<ul style="list-style-type: none"> • La edad casi no tiene importancia al momento de la contratación de un guardia de seguridad. • De preferencia Euroseguridad admite personal que sean familiares de los guardias que ya se encuentran laborando en la compañía. • En la empresa investigada casi no se toma en cuenta que el aspirante haya realizado el servicio militar; ya que se pone mayor énfasis en las ganas de trabajar del individuo, y posteriormente se realiza los trámites para obtener la denominada "libreta militar" con la multa respectiva en Movilización de las FF.AA. • No se realiza un estudio de las carpetas o solicitudes que presentan los aspirantes a guardias de seguridad. • No se comprueba si han sido despedidos por haber cometido faltas disciplinarias en otras empresas; o si han sido autores o cómplices en otros delitos sancionados por la justicia penal o civil. • No existe en la realidad un análisis de las actitudes básicas del aspirante a guardia de seguridad. • No se practican exámenes psicológicos a los candidatos a guardias. • No se practican exámenes médicos, de capacidad o de conocimiento para la vacante a ocupar como vigilante privado. • No se analizan las actitudes profesionales de los aspirantes a guardias de seguridad, y se escoge personal sin las más mínimas referencias en ésta área, es decir hay un porcentaje de candidatos que no cumple con las exigencias para este trabajo. • Una vez contratados los guardias, no se les da una inducción de las funciones específicas, y de las normas y obligaciones con la empresa y con los clientes del servicio de vigilancia.

3.3 Investigación documental. Confirmación de datos y referencias

La verificación de datos y referencias, consiste en la confirmación de referencias personales y laborales, conocer qué tipo de persona es el solicitante, que tan confiable es la información suministrada por el aspirante, y cuál ha sido su desempeño y comportamiento, etc.

Es necesario llamar o visitar a las personas que figuran como referentes de un postulante, a fin de:

- Corroborar información que los vincula con el postulante.
- Solicitar una opinión sobre el postulante.
- Verificar antecedentes dados por el postulante relacionado con sus trabajos anteriores.
- Obtener información adicional que permita tomar una mejor decisión a la hora de contratar personal o evaluar profesionales.
- Evita la contratación de personas que entregan datos falsos o que tienen un mal cumplimiento de sus obligaciones laborales.

La investigación documental o la confirmación de datos y referencias, es de suma importancia para la calificación y aceptación de los aspirantes al cargo. Debemos entender que no es suficiente acceder a dichos puestos de trabajo solamente presentando certificados o referencias personales, profesionales o laborales, y que los mismos no sean verificados.

Estas referencias se pueden dar a conocer de dos formas:

- 1) A través del Currículum Vitae. En este documento se redacta el nombre, la dirección, el cargo que ocupa actualmente el aspirante, la empresa en la que laboró y el teléfono de las personas que puedan dar referencias del trabajo de quien presenta el currículum.

Simplymente deben ser estos aspectos, para detallarlos y proceder posiblemente con una entrevista laboral.

2) La segunda forma de dar a conocer las referencias personales se da en una entrevista de trabajo. Es decir, en el Currículum Vitae no se detalla sobre este aspecto, pero a la hora de hablar acerca de las antiguas experiencias laborales, se menciona el nombre de las referencias más directas.

En el caso de las personas que buscan trabajo por primera vez, las referencias no pueden ser desechadas. Por más que no exista ninguna experiencia laboral, es importante mencionar todo acerca de las prácticas profesionales realizadas, estudios, pasatiempos, trabajos eventuales, etc. Es decir, toda actividad que tenga relación con el trabajo que ejecuta el aspirante.

Tipos de referencias:

- Referencia familiar (que sea miembro de la familia)
- Referencia personal (que no sea miembro de la familia)
- Referencia laboral (supervisor o jefe)
- Referencia de trabajo (compañero de trabajo que desempeña igual tarea)

El área de RRHH debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la verificación de la información suministrada. Muchos especialistas del área de los Recursos Humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos o familiares del solicitante.

El caso cambia con las referencias laborales, ya que describe la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. La verificación de dichas referencias también se efectúa con el objeto de confirmar la idoneidad,

laboriosidad, capacidad y demás antecedentes laborales del futuro colaborador.

Sobre todo se debe tener presente, la necesidad de hacer indagaciones sobre los trabajos o las responsabilidades desarrolladas con anterioridad en otras empresas, su comportamiento, el desempeño laboral, etc. Además conocer los motivos por los cuales dejó de trabajar, tiempo que laboró, sueldo que percibía, problemas personales, etc.

Factores que se debe tener en cuenta en las referencias personales:

- Nombres completos
- Cédula de ciudadanía, papeleta de votación, libreta militar, etc.
- Domicilio (propio, arrendado, familiar, persona particular, etc.)
- Estudios efectuados
- Datos del padre, madre, hermanos
- Antecedentes de conducta
- Verificación títulos académicos
- Visita domiciliaria
- Referencias comerciales
- De ser posible verificar las referencias crediticias o bancarias

Factores que se debe en tener cuenta en las referencias laborales:

- Período laborado
- Cargo
- Ingresos percibidos
- Funciones
- Motivo de retiro
- Rendimiento
- Comportamiento en la empresa
- Resultado de evaluaciones

- Recomendaciones
- Jefe inmediato.
- Verificación de los tres últimos empleos
- Análisis del desempeño laboral

Se debe tomar en consideración además que las referencias laborales difieren de las personales por cuanto describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo y laboral. El profesional de Recursos Humanos debe desarrollar una técnica depurada para percibir el grado de confiabilidad de los informes que reciba, ya que no suelen ser muy objetivos.

Factores Generales que se deben tomar en cuenta sobre las referencias personales y laborales en la empresa:

- Las referencias no deben ser colocadas en el Currículum Vitae. Las mismas deben ser impresas en una hoja separada, y deben ser recibidas únicamente si son solicitadas.
- Las referencias deben concentrarse en personas que le conozcan al aspirante, que saben lo que ha hecho y de lo que es capaz.
- Verificación exacta del domicilio del candidato, con la finalidad de conocer en donde reside, el tiempo, si vive solo o con su familia. Preguntar a los vecinos si le conocen y como es su conducta en el lugar.
- Al hacer la verificación telefónica con la referencia, hay que analizar si dicha persona es renuente a dar información sobre el candidato, esto dará la pauta de que algo negativo pudiere haber con el aspirante.
- Es posible que la averiguación con la anterior empresa o jefe del candidato sea negativa e indiferente. En éste caso se debe averiguar de mejor manera otras referencias del mismo.
- Es posible que no exista un fácil contacto con las referencias indicadas por el aspirante, ya sea por un cambio de domicilio del aspirante, etc.

- Se debe realizar un estudio o investigación socioeconómica del aspirante cubriendo las siguientes áreas:
 - a) Proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influirían directamente en el rendimiento del trabajo.
 - b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
 - c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada por el candidato al cargo.
 - d) Explorar de manera general las siguientes áreas:
 - Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, etc.
 - Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado), etc.
 - Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
 - Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

3.4 Entrevistas

En el capítulo anterior se explicó en qué consiste la entrevista de selección, así como los tipos de entrevista y como se desarrolla éste proceso desde la preparación del entrevistador, hasta la terminación de la entrevista y la evaluación del aspirante al cargo solicitado.

Hay que aclarar que el proceso de provisión de personas no se debe condicionar a normas, directrices ni rutinas de trabajo que provoquen rigidez e inflexibilidad; debe ser adaptable, ágil, flexible y descentralizado, para que sea participativo; es decir los gerentes de línea y sus equipos deben involucrarse en el proceso de reclutar y seleccionar personas. Por lo tanto en las organizaciones exitosas, quienes seleccionan personas son los gerentes y sus equipos de trabajo.¹⁷

En general la entrevista es un instrumento de comparación. El entrevistador debe moverse dentro de cierta precisión (presentando resultados coherentes) y con cierta validez (midiendo con exactitud lo que pretende verificar) como instrumento de medida confiable.

Su margen de error (tolerancia o varianza frente a las medidas) es alto, dada su condición humana. El entrevistador debe ser como el fiel de la balanza que compara con objetividad las características ofrecidas por el candidato, con los requisitos exigidos por el cargo vacante.¹⁸

En éste acápite nos referiremos a que preguntas debe el entrevistador formular, para que éste instrumento de comparación sea eficiente y dé los resultados y la información necesaria al área de RRHH.

GUIA DE LA ENTREVISTA

Esta guía consiste en una serie de preguntas que se pueden realizar con el candidato, con la finalidad de saber sobre sus antecedentes laborales, personales, sus intenciones y aspiraciones en caso de ser aceptado en la organización:

¹⁷ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano, Primera edición. 2002. Pág. 134

¹⁸ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano, Primera edición. 2002. Pág. 122

Historial de Trabajo

1. ¿Cuál es su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta su puesto actual?
2. ¿Qué trabajo le agradaba, o le desagradaba, su sueldo y cualquier logro especial?
3. ¿Qué empleos provisionales ha tenido en su vida?
4. En todos sus trabajos, ¿cuáles han sido sus cualidades más notables y cuáles sus puntos débiles?
5. ¿Qué experiencia tiene como guardia de seguridad?
6. ¿Ha tenido experiencias graves en el área de seguridad?
7. ¿Por qué se decidió a trabajar como guardia de seguridad?
8. ¿Tiene amigos o parientes que trabajen como guardias de seguridad?

Educación, Formación, Instrucción

1. ¿Qué grado de instrucción tiene usted? Primaria, secundaria, superior.
2. ¿Qué cursos ha recibido adicionalmente a su preparación académica?
3. ¿Cuáles han sido los logros académicos que obtuvo?
4. ¿Por qué no asistió a la escuela, colegio o a la universidad?
5. ¿Qué parte de sus estudios se costó usted mismo? ¿Cómo lo hizo?
6. ¿Qué lo llevo a seleccionar su profesión u ocupación actual?
7. ¿Qué entrenamiento especial ha tenido?
8. ¿Ha recibido cursos sobre seguridad?
9. ¿Ha realizado estudios sobre algún tipo de seguridad física o electrónica?
10. ¿Conoce sobre manejo de armas?
11. ¿Ha revisado o leído la ley de seguridad de vigilancia privada?

Entretenimiento

1. ¿Qué actividades deportivas le gusta practicar?
2. ¿Cuál de los deportes indicados le gusta más?
3. ¿Pertenece a alguna asociación o equipo deportivo? ¿Qué tiempo?
4. ¿Cada qué tiempo practica o hace deporte?
5. ¿Qué seudónimo le dicen sus amigos o familiares?

Antecedentes y Circunstancias actuales

1. ¿Podría indicarme la profesión de su padre, madre, hermanos?
2. ¿Cuáles son sus circunstancias, intereses y actividades actuales?
3. ¿Qué actividad está por el momento realizando?
4. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo?
5. ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?
6. ¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando?
7. ¿Es usted miembro o líder de algún grupo?
8. ¿Qué problemas le crearía el tener que viajar o reubicarse en otras provincias o ciudades?
9. ¿Ha tenido o ha podido acumular una reserva financiera como ahorros, seguros de vida, etc.?
10. ¿Le han hecho un examen médico recientemente?
11. ¿Cómo está su salud?
12. ¿Ha estado detenido por alguna circunstancia civil o penal?

3.5 Solicitud de empleo

En la gran mayoría de las compañías, el departamento de RR.HH. le indica al candidato que antes de proceder a la entrevista de trabajo, debe llenar un formulario denominado "solicitud de empleo". Este documento por lo general va acompañado del Currículum Vitae dejado con anterioridad por el candidato, y tiene como objetivo el descubrir más datos

sobre ésta persona, la cual está interesada en determinada posición en la organización.

No se debe olvidar que el Currículum Vitae es un poco más resumido que la solicitud de empleo, y pudieren existir algunos datos que requieran de una mayor aclaración, los cuales pudieren ser despejados a través de la indicada solicitud.

Uno de los aspectos importantes que se pueden observar en la solicitud de empleo son el historial de empleo y la formación académica. Además en el caso de que algunos espacios no fueren llenados por el candidato, el departamento correspondiente analizaría el porqué no contesto determinada pregunta y tendría una idea más clara de la situación profesional, académica, laboral, familiar, etc., del aspirante al cargo. Es más, se podría decir que la redacción, las faltas ortográficas, y la misma información suministrada, dan una idea clara de cómo es en realidad la persona solicitante.

Por ello, el formulario de solicitud de empleo, en conjunto con el currículum, suministra material al departamento de RR.HH. para la formulación de preguntas a la hora de la entrevista de trabajo. De allí la importancia de completar dicho documento de forma cuidadosa y adecuada.

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos deben llenar un formulario de solicitud de empleo, el cual provee referencias para las entrevistas.

Se puede definir al formulario de solicitud de empleo como aquella forma que ofrece información sobre experiencia en labores similares, educación, nivel de conocimiento de las tareas, antecedentes laborales, sueldos, etc. Como usos básicos de las solicitudes se tiene:

- Para estudiar el historial de empleo del aspirante.
- Para conocer en qué forma los aspirantes responden a las preguntas.
- Para realizar un análisis de solicitud mediante la verificación de los datos consignados en ésta, especificando los requisitos.

Las solicitudes de empleo cumplen la función de presentar la información comparable de los diferentes candidatos, permitiendo tomar una decisión objetiva. Es común que se pida al candidato varios datos como: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales, situación personal y familiar, pasatiempos, inquietudes intelectuales, etc. Es necesario además que se le pida al candidato que firme la solicitud con puño y letra para que los datos que suministre sean lo más fidedignos posibles. Después de la aplicación de una técnica escogida de reclutamiento, la empresa receipta las correspondientes solicitudes de empleo.

Hoja de Datos

Muchas personas tienden a confundir la solicitud de empleo con la denominada "hoja de vida". Este último documento no es otra cosa que un papel donde se encuentran todos los datos del candidato y es elaborado por el mismo aspirante.

Esta información puede ser llevada a todos los lugares donde necesite llenar las distintas solicitudes de empleo, teniendo la información lista y ahorrando tiempo, siendo lo más importante la disminución de errores al momento de llenar la solicitud. Gran parte de los empleadores o patronos emiten su propia solicitud preimpresa para las personas que buscan empleo. Por lo tanto las solicitudes de empleo variarán enormemente entre una compañía y otra. La hoja de datos debe llevar la siguiente información básica:

- El historial de trabajo, incluyendo los nombres, direcciones y números de teléfono de las compañías, y las fechas de empleo.
- El historial de trabajo voluntario con organizaciones de la comunidad, incluyendo los nombres, direcciones y números de teléfono de las organizaciones de la comunidad, y las fechas de servicio.
- Las referencias personales, incluyendo los nombres, direcciones y números de teléfono. La información personal, como educación y su número de seguro social, libreta militar, etc.

Como llenar una “solicitud de empleo”

Inicialmente es importante para el candidato leer el formulario de solicitud antes de empezar a llenarlo.

Se debe analizar detenidamente las instrucciones y seguirlas al pie de la letra de acuerdo a lo indicado.

Hay que recordar que la solicitud es la primera oportunidad para presentar las habilidades y experiencias laborales al empleador o a la empresa contratante.

La información plasmada en la solicitud será revisada minuciosamente y sobre la base de la misma se podrá decidir qué persona pasará a la próxima etapa de la selección de personal, que en éste caso será la entrevista de selección.

Las solicitudes de empleo piden una amplia variedad de información personal, laboral, familiar, y académica, hasta preguntas acerca de los pasatiempos e intereses personales. Un formato de solicitud se indica en el Anexo 2.

CAPITULO 4

RESULTADOS

4.1 Descripción y Análisis de Puestos

Descripción de Puestos

Se puede describir a un puesto como un proceso que consiste en enunciar los deberes, las tareas o responsabilidades que lo conforman, y lo hacen distintos a todos los demás puestos que existen en la organización. Puede decirse que la descripción de un puesto es:

- Lo que hace un empleado: Responsabilidades o tareas de un puesto
- Cuándo lo hace: Periodicidad de la relación
- Cómo lo hace: Los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades.
- Por qué lo hace: Los objetivos.

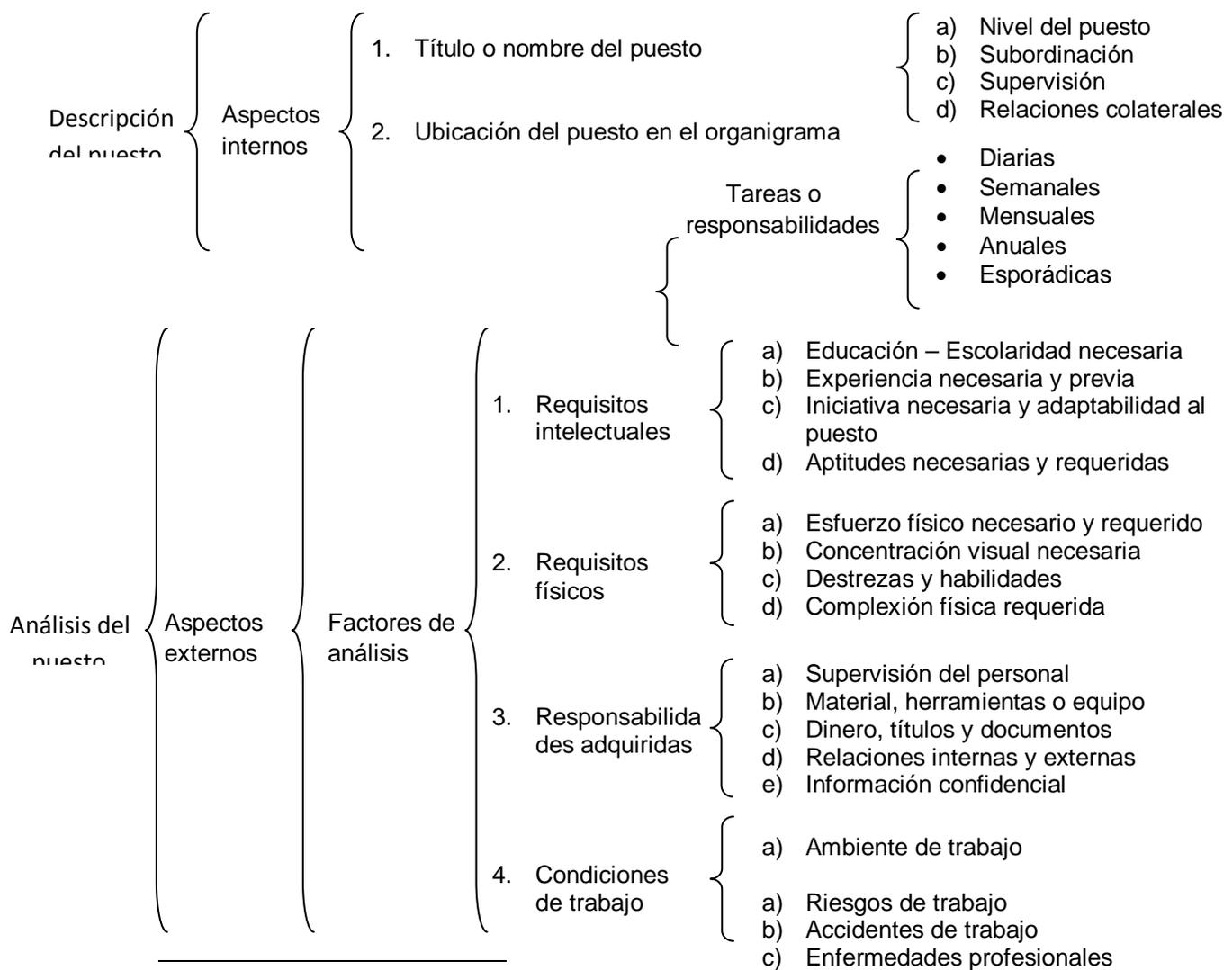
Por lo expuesto la descripción de puestos, significa básicamente detalles por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. El formato común de una descripción de cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de todas las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo. En el capítulo segundo se explicó detalladamente la descripción de puestos que tiene la empresa Euroseguridad Cía. Ltda.

Análisis de Puestos

Una vez que se realiza la descripción de puestos que constituyen los contenidos o aspectos internos en la organización, se analiza el puesto en relación con los aspectos externos, es decir en relación con los requisitos

que el puesto impone a su empleado. La descripción de puestos y análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. “Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace); el análisis de cargos pretende determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo”.¹⁹

“Esquema de la descripción y análisis de puestos”²⁰



¹⁹ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano, Primera edición. 2002. Pág. 185

²⁰ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. 1999. Pág. 333

Estructura del Análisis de Puestos

Como se puede observar en el esquema anterior, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias o requisitos que esas tareas o responsabilidades la imponen. El análisis de puestos se fundamenta en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo nivel de puesto: 1) Requisitos intelectuales, 2) Requisitos físicos, 3) Responsabilidades adquiridas, 4) Condiciones de trabajo. Por lo tanto son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos que existen en la organización.

1. Requisitos intelectuales.- Comprenden las exigencias del puesto respecto de los requisitos intelectuales que debe tener el empleado para poder desempeñar adecuadamente el puesto, y son: escolaridad, experiencia, adaptabilidad, iniciativa, aptitudes.

2. Requisitos físicos.- Comprende la cantidad y la continuidad de la energía y el esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan; comprende además la complexión física, como: esfuerzo físico, concentración visual, destrezas o habilidades, complexión física.

3. Responsabilidades adquiridas.- Además del desempeño normal de sus atribuciones el empleado debe tener responsabilidades por: supervisión del personal, material herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos; relaciones internas o externas; información confidencial.

4. Condiciones de trabajo.- Comprende las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo. Se evalúa el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño, bajo los factores de: ambiente de trabajo, riesgos de trabajo, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales.

Análisis de Puestos o Cargos en la Empresa Euroseguridad

En la empresa Euroseguridad existen puestos administrativos y operativos. Pero por tratarse de una empresa que se dedica a funciones de seguridad, hay que recalcar que los cargos de mayor importancia para el buen funcionamiento de esta compañía son los puestos operativos, y por lo tanto son los que analizaremos en forma resumida a continuación:

PUESTOS OPERATIVOS	FACTORES DE ESPECIFICACION
JEFE OPERATIVO	<p><u>Requisitos intelectuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Oficial en servicio pasivo de la Policía y/o de las FF.AA.▪ Mínimo dos años de experiencia en empresas dedicadas a seguridad o guardiana privada. Cursos básicos en manejo de personal, manejo de armas, seguridad de instalaciones, manejo de crisis. Capacidad de elaborar planes operativos, informe de novedades, horarios de personal, responsabilidades y funciones de subalternos.▪ Conocimientos básicos en preparación física del personal. <p><u>Requisitos físicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Nivel de salud óptimo para enfrentar exigencias del trabajo de vigilancia privada.▪ Estado físico satisfactorio para el exigente trabajo diario. <p><u>Responsabilidades que el cargo le impone:</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de las actividades operativas del personal.▪ Comunicación interna con todo el personal operativo, y externa con los clientes del servicio de vigilancia.▪ Selección de supervisores y guardias de seguridad. <p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de resolver los problemas diarios en los puestos de servicio y clientes: disciplina, faltas, robos, quejas.▪ Mantener todos los suministros y materiales necesarios.

SUPERVISOR	<p><u>Requisitos intelectuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficial o miembro de tropa en servicio pasivo de la Policía y/o de las FF.AA.; o persona civil con el título de bachiller. ▪ Mínimo dos años de experiencia en empresas dedicadas a seguridad o guardianía privada. ▪ Cursos básicos en manejo de personal, manejo de armas, seguridad de instalaciones. ▪ Capacidad de manejar personal de guardias en forma diaria. ▪ Haber realizado obligatoriamente el servicio militar. ▪ Saber conducir vehículos y motos, y poseer los documentos de conducción en regla. <p><u>Requisitos físicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de salud óptimo para enfrentar exigencias del trabajo de vigilancia privada. ▪ Estado físico satisfactorio para el exigente trabajo diario. ▪ No ser mayor de 60 años. <p><u>Responsabilidades que el cargo le impone:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Destreza para la resolución de problemas diarios que se presentan en éste tipo de negocio. ▪ Comunicación permanente con los clientes del servicio. ▪ Selección y recomendación de los guardias de seguridad para los distintos puestos de servicio de acuerdo a sus capacidades, aptitudes, presencia, educación, etc. ▪ Control y supervisión de los materiales necesarios para las actividades de guardianía como: armamento, combustible, uniformes, municiones, bitácoras. <p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de resolver e informar al escalón superior de los problemas diarios en los puestos de servicio y con los clientes: disciplina, faltas, robos, quejas, atrasos, multas. ▪ Informar inmediatamente al Jefe Operativo de todas las novedades que se suscitaren en los puestos de vigilancia. ▪ Solicitar todos los suministros y materiales de trabajo.
-------------------	---

<p>GUARDIA DE SEGURIDAD</p>	<p><u>Requisitos intelectuales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficial o miembro de tropa en servicio pasivo de la Policía y/o de las FF.AA.; o persona civil con el título de bachiller y/o ciclo básico. ▪ Mínimo un año de experiencia en empresas dedicadas a seguridad o guardianía privada. ▪ Haber realizado obligatoriamente el servicio militar. ▪ Conocimientos en manejo de armas. ▪ Preparación en defensa personal, y relaciones humanas. ▪ Mínimo tener el Ciclo Básico de Secundaria aprobado. <p><u>Requisitos físicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de salud óptimo para enfrentar exigencias del trabajo de vigilancia privada. ▪ Estado físico satisfactorio para el exigente trabajo diario. ▪ No ser mayor de 60 años. Adaptabilidad al trabajo nocturno. <p><u>Responsabilidades que el cargo le impone:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Destreza y paciencia para la resolución de problemas diarios que se presentan en éste tipo de negocio. ▪ Comunicación permanente con los clientes del servicio. ▪ Informar al supervisor de todas las novedades que se suscitaren en su puesto de servicio. ▪ Cumplimiento de las disposiciones y consignas determinadas por sus superiores inmediatos. <p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de resolver e informar al escalón superior sea el supervisor y/o Jefe Operativo de los problemas diarios en los puestos de servicio. ▪ Utilizar todos los materiales entregados en dotación para el buen funcionamiento del servicio de vigilancia: armas, chaleco antibalas, uniformes, etc. ▪ Informar inmediatamente de los posibles riesgos en su puesto de servicio: personas sospechosas, amenazas.
--	--

Dentro de la investigación realizada a la empresa Euroseguridad, surgió la inquietud de los representantes de esta compañía, de conocer de que manera podían ellos establecer un pago de las remuneraciones a sus empleados en forma técnica o bajo parámetros que sean equitativos para todo el personal.

La idea principal es que exista una distribución equitativa de los salarios en ésta Empresa de Seguridad, eliminando en lo posible cualquier arbitrariedad por parte de sus administradores, intentando que sus empleados reciban una remuneración que esté acorde a sus expectativas económicas. Ante esta situación y en correlación con lo indicado en líneas anteriores sobre el análisis de puestos; se procedió a realizar un “Proyecto de la Valoración de los Salarios del Personal Operativo de la Empresa Euroseguridad”, y de ésta manera completar el tema de la descripción y análisis de los puestos de la empresa investigada, incluyendo la remuneración que recibirían sus empleados operativos en base de un método denominado “Método de Comparación de Factores”.

21

Proyecto de la Valoración de los Salarios del Personal Operativo de la Empresa Euroseguridad

El método indicado, es una técnica analítica que permite evaluar y comparar los cargos de una organización mediante factores de evaluación de cargos, los cuales los elaboraremos en base de la descripción de cargos ya indicados en el capítulo dos, y del análisis de cargos indicados en el capítulo cuarto. Los principales cargos que analizaremos en la empresa Euroseguridad son: Jefe Operativo, Supervisor y Guardia de Seguridad.

²¹ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano, Primera edición. 2002. Pág. 242

1. Información sobre cargos

Los cargos que se van a evaluar son: Jefe Operativo, Supervisor, Guardia de Seguridad

2. Elección de los factores de evaluación

- a) Requisitos intelectuales
- b) Requisitos físicos
- c) Habilidades requeridas
- d) Responsabilidad
- e) Condiciones de trabajo

Requisitos Intelectuales	<ul style="list-style-type: none">• Oficial o Policía en servicio pasivo de las FF.AA. y/o Policía Nacional.• Experiencia en todas las áreas de seguridad privada y seguridad de instalaciones.• Tener Libreta Militar.• Conocimiento de los Planes de Contingencia.• Conocimiento de los Manuales de Procedimiento.• Conocimiento del Manual de Normas y Consignas establecidas por la empresa Euroseguridad.• Rasgos intelectuales: inteligencia, memoria, razonamiento, expresión verbal, relación interpersonal e imaginación.• Cultura General: gramática, aritmética, etc.
Requisitos Físicos	<ul style="list-style-type: none">• Preparación de Defensa Personal y Armas.• Conocimientos Básicos de Educación Física.• Apto para el esfuerzo físico: caminar, correr, cargar, escribir, etc.• Ejercicio y continuidad del esfuerzo.• Condiciones físicas: sexo, estatura, peso, fuerza y capacidad visual.
Habilidad	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación muscular: movimientos repetitivos, habilidad en la utilización de armas y equipos de comunicación.• Conocimiento específico del trabajo necesario para la coordinación muscular, adquirido mediante el desempeño y experiencia en el trabajo.• Habilidad para resolver problemas propios del servicio de vigilancia, con clientes, compañeros y en situaciones de inminente peligro.

<p>Responsabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por la seguridad de las personas en los puestos de servicio de vigilancia. • Por la seguridad de los bienes inmuebles del puesto de vigilancia. • Por los enseres, maquinas, y equipos que estén bajo su cuidado. • Por el armamento y equipo de comunicación perteneciente a la compañía Euroseguridad. • Por todos los objetos que sean entregados en cuidado y que a criterio del cliente sean de responsabilidad del servicio de vigilancia de la empresa. • Por dinero o títulos valores. • Por ganancias o pérdidas, ahorros o métodos de mejoramiento. • Por contacto con el público. • Por registros. • Por supervisión.
<p>Condiciones de Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia a horarios extremos. • Disposición a trabajar horas extraordinarias por fuerza mayor, catástrofe, o peligro inminente. • Riesgos del trabajo o del ambiente propio del servicio de vigilancia privada. • Influencias ambientales: atmósfera, ventilación, iluminación, ruido, etc. • Las establecidas por la empresa Euroseguridad.

3. Selección de los cargos de referencia.

Los cargos de referencia que ya se mencionaron en el primer punto de éste método, son los que se van a analizar en la evaluación y clasificación de cargos. Los mismos vienen a representar la población de cargos de la compañía Euroseguridad, ya que por ser una empresa que brinda servicios de seguridad privada, dichos cargos son los principales y con los cuales la empresa se desenvuelve en su actividad comercial. Los cargos son Jefe Operativo, Supervisor y Guardia de Seguridad.

4. Evaluación de los cargos de referencia.

En función de la descripción de cargos y las especificaciones de los cargos, se va a realizar la jerarquización correspondiente de los cargos indicados. Su resultado se indica en la tabla siguiente, la cual indica la posición de cada cargo de referencia en los cinco factores de evaluación que los indicamos en el segundo punto del método que estamos desarrollando.

Valor mayor: 1 Valor mínimo: 3

CARGOS DE REFERENCIA	FACTORES DE EVALUACION				
	Requisitos intelectuales	Requisitos físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condiciones de trabajo
Jefe Operativo	1	3	1	1	3
Supervisor	2	2	2	2	2
Guardia de Seguridad	3	2	2	1	1

5. Asignación del valor monetario a los factores de evaluación.

Al realizar un cálculo del valor de los sueldos que perciben los miembros de la empresa Euroseguridad, de las horas que laboran diariamente respecto del cargo que desempeñan, de los salarios que les corresponde de acuerdo a la Ley, y de los sueldos que perciben las personas que trabajan en ésta área de la seguridad privada (competencia). Realizaré el cálculo del valor monetario de los cargos tomando en consideración por cada hora de trabajo un valor de un dólar (\$ 1,00). La distribución será de la siguiente manera:

FACTORES DE EVALUACIÓN	3	2	1
Requisitos intelectuales	0,30	0,60	0,90
Requisitos físicos	0,15	0,30	0,45
Habilidad	0,15	0,30	0,45
Responsabilidad	0,30	0,60	0,90
Condiciones de trabajo	0,10	0,20	0,30
TOTAL	\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 3,00

Valores de los factores de evaluación de los cargos de referencia

CARGOS DE REFEREN.	Requisitos intelectual	Requisitos Físicos	Habilidades	Respons.	Condiciones de trabajo	Salario Hora
Jefe Operativo	1 0,90	3 0,15	1 0,45	1 0,90	3 0,10	\$ 2,50
Supervisor	2 0,60	2 0,30	2 0,30	2 0,60	2 0,20	\$ 2,00
Guardia Seguridad	3 0,30	2 0,30	3 0,15	2 0,60	1 0,30	\$ 1,65

Calculo del salario en relación con el valor de cada hora de trabajo

Una vez que conocemos cual es el valor de una hora de trabajo por cada cargo de referencia, podemos calcular cuánto debe ganar cada empleado de acuerdo a la función que desempeña dentro de la empresa Euroseguridad.

CARGOS DE REFERENCIA	Horas de Trabajo Diarias	Valor Salario Hora (\$)	Valor a recibir por día de trabajo	A recibir por un mes de trabajo
Jefe Operativo (JO)	8	\$ 2,50	\$ 20,00	\$ 600,00
Supervisor (S)	8	\$ 2,00	\$ 16,00	\$ 480,00
Guardia de Seguridad (GS)	8	\$ 1,65	\$ 13,20	\$ 396,00

6. Construcción de la Escala de comparación de cargos.

	Requisitos Intelectuales	Requisitos Físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condiciones de trabajo
0,10					JO
0,15		JO	GS		
0,20					S
0,25					
0,30	GS	S-GS	S		GS
0,35					
0,40					
0,45			JO		
0,50					
0,55					
0,60	S			S-GS	
0,65					
0,70					
0,75					
0,80					
0,85					
0,90	JO			JO	
0,95					
1,00					

4.2 Especificaciones de clase y diseño de perfiles

Especificaciones de clase

Constituye una descripción escrita de los deberes, responsabilidades y requisitos de una clase de puestos.

Cada especificación de clase contiene en adición a su título algunas secciones que consideradas en conjunto representan una descripción del trabajo general que se ejecuta en cada una.

Bajo ningún concepto debe interpretarse que la descripción de una clase contiene todas las funciones o deberes correspondientes a todos los puestos asignados a ella. Tampoco debe interpretarse que todos los deberes y responsabilidades de un puesto tienen que ajustarse en su totalidad a los descritos en la especificación de clase correspondiente.

La clase no puede, y de hecho no lo hace, limitar la facultad de la Gerencia para asignar otras funciones afines, no especificadas en la clase, a las personas que ocupen puestos asignados a la clase cuando las circunstancias así lo requieren. La especificación de clase es descriptiva no restrictiva.

¿Qué es un perfil profesional?

Es el instrumento que describe las competencias y capacidades regentadas para el desempeño de la ocupación y está asociada a un título profesional.

Su diseño comprende:

- La competencia general de la ocupación.
- Unidades de competencia.

- Elementos de la competencia o realizaciones profesionales para cada unidad de competencia.
- Criterio de desempeño, y capacidades profesionales.

Competencia General.- Describe las competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación y se define como el desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que permiten al individuo estar capacitado para desarrollar con éxito actividades de trabajo en su área profesional, así como adaptarse a nuevas situaciones laborales.

Unidad de Competencia.- Incluye el conjunto de elementos de competencias, con valor y significado en el desempeño de un trabajo. La unidad no solo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, sino que incorpora también elementos relacionados con la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

Elementos de competencia.- Describe lo que una persona debe ser capaz de hacer en situaciones reales de trabajo. Por tanto se refiere a la acción, comportamiento o resultado que el trabajador debe de mostrar.

Criterios de desempeño.- Se refiere a los resultados esperados en relación con cada desempeño de competencia. Se puede afirmar que los criterios de desempeño constituyen una descripción de los requisitos de calidad de ese resultado, que deben evidenciarse como resultado del desempeño laboral y que permite establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en cada elemento de competencia.

Capacidades Profesionales.- Describe las capacidades que tiene el trabajador para desarrollar sus labores, como análisis de documentos, descripción de métodos, utilización de medios o instrumentos de trabajo.

ESPECIFICACION DE CLASE PARA UN GUARDIA DE SEGURIDAD	
Modelo de perfil del puesto	<p>Título del Puesto: Guardia de Seguridad</p> <p>Clave del Puesto: Euro 1, Euro 2, Euro 3</p> <p>Grupo: Operativo</p> <p>Rama-Sector: Guardianía Privada</p> <p>Nivel: Operativo 1</p> <p>Ubicación: Puestos de servicio designados</p> <p>Horario de trabajo: 8 o 12 horas diurnas o nocturnas</p>
Descripción General del Puesto	Llevar a cabo los trabajos de guardianía y de seguridad con profesionalismo en empresas, conjuntos residenciales, así como en instituciones públicas y privadas.
Especificaciones del Puesto:	<p><u>Educación Formal:</u> Bachiller terminado o Ciclo Básico, Miembro pasivo de las FF.AA., Policía Nacional, o persona civil.</p> <p><u>Habilidades Necesarias:</u> Razonamiento lógico, capacidad de concentración, intuición en situaciones de peligro, solución de problemas.</p> <p><u>Formación:</u> Conocimiento de seguridad y vigilancia, buena condición física, preparación en defensa personal y conocimiento de armas, resistencia física para laborar en horarios extremos de trabajo.</p> <p><u>Experiencia:</u> Al menos 1 año en empresas de vigilancia y seguridad privada.</p> <p><u>Edad:</u> 21 años en adelante.</p> <p><u>Sexo:</u> Masculino y/o Femenino</p> <p><u>Características Personales:</u> Estatura mínima 1.65 cm, nivel atlético, resistencia física aceptable.</p> <p><u>Funciones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad de las instalaciones y sus bienes. 2. Velar por la seguridad de las personas. 3. Cumplir con las operaciones diarias de vigilancia. 4. Dar cumplimiento a los planes de contingencia. 5. Cumplir las normas y procedimientos establecidos por la empresa, o los determinados por el cliente.

Diseño de perfiles

Es imprescindible definir y delimitar las tareas y responsabilidades que se demandan en cada trabajador, para que podamos conseguir una buena organización desde el punto de vista de los recursos humanos.

Esto va a permitir identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada uno de los trabajadores dentro de la organización. Lo relevante es analizar la ocupación de cada puesto en los términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de los puestos de trabajo.

Por lo indicado es fundamental que se realice un correcto diseño de cada perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en correlación con la cultura propia de la organización.

Fundamentos teóricos

¿Qué son competencias?

Son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas, y que de ésta forma exista una diferencia entre un trabajador distinguido y un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Gestión por competencias

Entendemos por gestión por competencias al gerenciamiento que:

- ✓ Detecta las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- ✓ Determina a la persona que cumpla con estas competencias.

- ✓ Favorece el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más un desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- ✓ Permite que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa o la organización.

Perfil de Competencias

Los perfiles de competencias son esencialmente conjuntos de competencias que en forma de tabla o matriz se diseñan por la organización y se acompañan de descripciones o pautas de conducta.

Pasos en el Diseño del Perfil de Competencias

En la confección de los perfiles de competencias se siguen los siguientes pasos:

1. Identificar la ocupación que será analizada: Se determina el puesto de trabajo a analizar. En nuestra investigación se realizará un análisis para el puesto de Guardia de Seguridad, ya que la mayor parte del personal contratado en forma continua por la compañía Euroseguridad son aspirantes guardias, que en la práctica constituyen el personal operativo y la fuerza de trabajo principal en éste tipo de negocio.
2. Seleccionar el comité de expertos que trabajará en el diseño del perfil: Este paso es clave para garantizar la calidad del perfil a diseñar, y exige que sean personas que tengan experiencia y con conocimientos fundamentales en el tema de seguridad. En este caso será el Gerente General, el Gerente Operativo, y los Supervisores que formarán parte del comité de expertos que realizarán el diseño de perfil para el Guardia de Seguridad.

3. Identificar las categorías principales de competencias a utilizar:
Establece la definición de las categorías principales de competencias a utilizar. Se diseña una “guía de competencias” para el cargo analizado por categorías, y posteriormente se decide que categorías se utilizarán en correspondencia del puesto investigado (Guardia de Seguridad).
4. Identificación por los expertos de las competencias a utilizar por cada categoría principal: Los expertos desarrollan en forma individual y con el auxilio de la guía elaborada las competencias que según su criterio deben incluirse en el perfil del puesto de trabajo (Guardia de Seguridad).
5. Revisar y refinar las listas de competencias: Se procede a revisar las selecciones hechas por los expertos y se elabora un “Modelo de Valoración de Competencias” según los criterios del experto (Ver formato No.1)
6. Definición por los expertos del nivel de importancia que le conceden a las competencias seleccionadas: La importancia de las competencias realizadas por los expertos será en base del modelo que efectuado en el paso No. 5.
7. Ordenar las listas de competencias, en secuencia de izquierda a derecha, de simple a complejo: Una vez que se obtienen las definiciones de los expertos se ordena la lista de competencias.
8. Preparar el diagrama del perfil ocupacional: Consiste en la elaboración de los “Perfiles de Competencia” del puesto que se ha analizado (Guardia de Seguridad). (Ver formato No. 2)
9. Editar la tabla y entregar la versión final a todos los interesados:
Consiste en la impresión del perfil diseñado y que será dado a conocer y entregado a todos los interesados. Para la empresa Euroseguridad dicha información será transmitida a la Gerencia General, Jefe Operativo, Departamento de RR. HH.

Formato No.1

VALORACION DE COMPETENCIAS SEGUN CRITERIOS DEL EXPERTO

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EXPERTO:

Utilizando los siguientes criterios, indique en la tabla la **importancia** de cada Competencia para el puesto de: **GUARDIA DE SEGURIDAD**

<u>Criterios para clasificar la importancia de las competencias.</u>	<u>Puntaje</u>
Aptitud que considera extremadamente importante	3
Aptitud que considera importante	2
Aptitud que considera algo importante	1
Aptitud que considera sin importancia	0
Ninguna opinión	n/o

COMPETENCIAS	VALORACION				
	3	2	1	0	n/o
A. SABERES					
A1. Política de seguridad en el trabajo					
A2. Riesgos					
A3. Equipos y materiales de protección					
A4. Reglas y normas de seguridad					
A5. Instrucción académica					
A6. Conocimiento y experiencia					
A7. Legislación					
A8. Cultura organizacional					
B. HABILIDADES COMUNICATIVAS	3	2	1	0	n/o
B1. Comunicación oral persuasiva					

B2. Escucha activa					
B3. Comunicación escrita					
C. HABILIDADES OPERATIVAS	3	2	1	0	n/o
C1. Habilidad de control					
C2. Relaciones con los clientes					
C3. Análisis de problemas					
C4. Capacidad crítica					
C5. Orientación al cliente					
C6. Capacidad de acción y reacción					
C7. Capacidad de decisión					
C8. Cualidades físicas					
D. CUALIDADES PERSONALES	3	2	1	0	n/o
D1. Integridad					
D2. Niveles de trabajo					
D3. Tenacidad					
D4. Tolerancia al estrés					
D5. Resistencia					
D6. Autoconocimiento					
D7. Responsabilidad al trabajo					
D8. Honradez					
E. TRABAJO EN EQUIPO	3	2	1	0	n/o
E1. Disposición					
E2. Colaboración					
E3. Sentido de equipo					

Firma del Experto: _____

Formato No.2

PERFILES DE COMPETENCIA

Criterio de Desempeño:

GUARDIA DE SEGURIDAD

A. SABERES	
A1. Política de seguridad en el trabajo	Domina la política de seguridad en el trabajo que se aplica en la empresa. Posee capacidad para trabajar en su actualización permanente.
A2. Riesgos	Conoce los riesgos que demanda el trabajo como guardia de seguridad. Tiene empeño en aprender y actualizarse en los riesgos que demanda.
A3. Equipos y materiales de protección	Conoce y domina el uso de los equipos y materiales de protección que utiliza un guardia de seguridad para su trabajo diario. Sean estos armas, gas, munición, chaleco antibalas, etc.
A4. Reglas y normas de seguridad	Domina todas las reglas y normas de seguridad que están establecidas por la empresa Euroseguridad y exige su cumplimiento.
A5. Instrucción académica	Tiene algún tipo de especialización como complemento a su trabajo como guardia de seguridad. Conoce otro oficio o conocimiento en áreas como informática, contabilidad, etc.
A6. Conocimiento y experiencia	Tiene la experiencia necesaria para trabajar como guardia de seguridad. Culminó el servicio militar o a realizado cursos afines a la seguridad privada. Tiene conocimiento en manejo de armas, primeros auxilios, manejo de crisis, etc.
A7. Legislación	Dominio de la legislación en correspondencia a la labor que desempeña. Sabe de las leyes afines como la tenencia y uso de armas de fuego.

A8. Cultura organizacional	Conocimiento general de las características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la empresa Euroseguridad como tal. Percepción del guardia de cómo es la empresa.
B. HABILIDADES COMUNICATIVAS	
B1. Comunicación oral persuasiva	Capacidad para expresar ideas o hechos en forma clara y convincente. Convencer acerca del punto de vista propio.
B2. Escucha Activa	Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y reacciones en general demuestran este tipo de escucha.
B3. Comunicación escrita	Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
B. HABILIDADES OPERATIVAS	
C1. Habilidad de control	Capacidad de conocer y mantener un control sobre métodos, personas, asuntos, peligros, siniestros, robos, accidentes y todo lo que en general demanda un servicio de vigilancia privado.
C2. Relaciones con los clientes	Capacidad para establecer eficazmente un trato apropiado y respetuoso con los clientes del servicio de guardianía. Así como con terceras personas que directa o indirectamente están en continua comunicación con el guardia.
C3. Análisis de problemas	Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo. Responder inmediatamente a los acontecimientos negativos.
C4. Capacidad crítica	Capacidad de aproximación a problemas críticos o complejos propios del servicio de vigilancia. Habilidad para tomar las decisiones más adecuadas y lógicas dependiendo del problema suscitado. Las decisiones deben ser de una manera imparcial y racional.

C5. Orientación al cliente	Disposición a exceder las expectativas del cliente del servicio de vigilancia en cada puesto de servicio, demostrando un compromiso total en la identificación y solución de las necesidades.
C6. Capacidad de acción y reacción	Es capaz de actuar con rapidez y de forma aproximativa sin paralizarse en los detalles. Utilizar los medios materiales de seguridad con que cuenta, para brindar un servicio de respuesta rápida.
C7. Capacidad de decisión	Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
C8. Cualidades físicas	Mantenerse físicamente en óptimas condiciones para desempeñar su trabajo eficientemente. Dejar de lado los vicios como el alcohol, cigarrillo, etc.
D. CUALIDADES PERSONALES	
D1. Integridad	Capacidad de mantenerse dentro de las normas sociales, disciplinarias y éticas establecidas por la empresa Euroseguridad. Sentido de moral, respeto y lealtad hacia los demás.
D2. Niveles de trabajo	Auto exigencia en su trabajo diario de vigilancia. Autodisciplina perseverante en sus acciones, y una resistencia al trabajo duro por los horarios nocturnos que le toca laborar.
D3. Tenacidad	Persevera y se concentra ante los obstáculos que demanda un trabajo tan delicado como es el de guardia de seguridad.
D4. Tolerancia al estrés	Mantener la tranquilidad bajo presión, con reacciones controladas ante el peligro y en situaciones de emergencia. (asaltos, robos, etc.)
D5. Resistencia	Capacidad de mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo. En el servicio de guardianía existen personas que denigran el trabajo del guardia.
D6. Autoconocimiento	Capacidad de adaptación para enfrentarse a nuevos retos o nuevas funciones de acuerdo al puesto de servicio que le corresponda.

D7. Responsabilidad al trabajo	Cumplir con los horarios designados por la compañía Euroseguridad (horario diurno o nocturno). Asistir puntualmente a su lugar de trabajo evitando faltas o atrasos.
D8. Honradez	Disposición a ser una persona intachable, honrada, vigilante de los bienes ajenos y de la seguridad de las personas para quien trabaja.
E. TRABAJO EN EQUIPO	
E1. Disposición	Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo de trabajo. Que labora por una remuneración mensual pero también para una compañía que requiere de su total entrega
E2. Colaboración	Capacidad para ser un colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentre trabajando en algo que no está directamente relacionado con el tema de seguridad.
E3. Sentido de equipo	Lleva a cabo su labor dirigiendo a la vez el trabajo de los demás. Sabe como asociar al equipo a las decisiones de los órganos administrativos de la empresa. (Jefe Operativo, Supervisor)
E4. Enseñanza	Voluntad de enseñar a nuevos compañeros las funciones que demanda cada puesto de servicio.

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL
DE GUARDIAS PRIVADOS
PARA
LA EMPRESA
EUROSEGURIDAD CIA. LTDA.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION

Misión	PAG 99
Visión	PAG 99
Valores	PAG 99

CONCEPTOS

Manual de Reclutamiento y Selección de Personal	PAG 100
Importancia del Manual	PAG 100
Ambito del Manual	PAG 100
Instrucciones para el uso del Manual	PAG 100
Instrucciones para la actualización del Manual	PAG 101
Reclutamiento y Selección	PAG 101

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

I	Marco Teórico	PAG 101
II	Políticas	PAG 102
III	Tipos de Reclutamiento	PAG 102
IV	Programa	PAG 104
	1. Vacante	PAG 104
	2. Solicitud para cubrir la Vacante	PAG 104

3.	Iniciación del Reclutamiento	PAG 105
4.	Modalidad	PAG 105
5.	Candidatos Reclutados	PAG 106
6.	Normas y Procedimientos para el Reclutamiento.	PAG 106
7.	Requisitos obligatorios del aspirante	PAG 107

PROCESO DE SELECCION

I	Objetivo General	PAG 108
II	Objetivos Específicos	PAG 109
III	Programa	PAG 109
	1. Conformación de Comisión Técnica	PAG 109
	2. Instrumentos de Selección	PAG 110
	2.1 Análisis Curricular y Solicitud de Empleo	PAG 110
	2.2 Entrevista de Selección	PAG 110
	2.3 Aplicación y Pruebas Técnicas	PAG 111
	2.4 Evaluación de las Pruebas	PAG 112
	3. Verificación de Datos y Referencias	PAG 112
	4. Elección del Candidato	PAG 113
	5. Capacitación e inducción al Guardia de Seguridad	PAG 113
	6. Comunicación de los resultados de la Selección	PAG 114

FORMATOS

Formato 1 “Formulario de Solicitud de Empleo-Euroseguridad	PAG 116
Formato 2 “Formato de Entrevista-Guardia de Seguridad”	PAG 117
Formato 3 “Prueba Técnica de Conocimientos Básicos”	PAG 121
Formato 4 “Test Psicológicos”	PAG 123
Formato 5 “Test Psicométricos”	PAG 138

INTRODUCCION

El presente manual representa la forma de cómo debe llevarse a cabo la provisión de recursos humanos, trazando los lineamientos acorde con los objetivos, valores, y principios propuestos por la empresa Euroseguridad Cía. Ltda.

Este instrumento facilita la comprensión y permite fijar criterios para identificar, atraer y seleccionar a los candidatos más idóneos con las competencias y cualidades necesarias para el desempeño en los cargos vacantes.

MISION

Proporcionar servicios de seguridad privada en forma personalizada a sus clientes, satisfaciendo sus necesidades de seguridad en forma inmediata, con valores agregados que se diferencien de la competencia, utilizando los mejores recursos físicos y humanos del mercado.

VISION

Incursionar en el campo de la seguridad física y electrónica y ser líderes en el mercado por la calidad y confiabilidad de nuestro servicio.

VALORES

- Calidad
- Trabajo constante e incondicional
- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Sigilo y Confidencialidad
- Respuesta inmediata
- Cumplimiento obligaciones laborales

CONCEPTOS

Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

Es un documento en el cual se presentan las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también las políticas y normativas para su aplicación, con el objetivo de obtener personal idóneo para satisfacer las necesidades laborales de la empresa Euroseguridad.

Importancia del Manual

Es importante porque define los pasos a seguir para que el departamento de recursos humanos pueda planificar, reclutar y seleccionar a personal idóneo mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado.

Ambito del Manual

El manual de reclutamiento y selección de personal se ha elaborado para que sea utilizado por el Departamento de Recursos Humanos, por el Gerente Operativo y el Gerente General de la empresa Euroseguridad.

Instrucciones para el uso del Manual

- La información contenida en éste documento debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica. Dicha actividad debe ser elaborada por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos en coordinación con su equipo de trabajo.
- El Jefe del Departamento de Recursos Humanos debe a dar a conocer la información que contiene el manual a las partes interesadas.
- Este manual debe ser claro, conciso, entendible y aplicable en todas sus partes, para un eficiente reclutamiento y selección de personal de guardias privados para la empresa Euroseguridad Cía. Ltda.

Instrucciones para la actualización del Manual

- Este documento debe ser actualizado cuando el Jefe del Departamento de Recursos Humanos y los demás Gerentes consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios: económicos, políticos, sociales, técnicos, laborales y tecnológicos que se presenten.
- Al actualizar este manual se deberán reemplazar las páginas donde se harán los cambios, e insertar al pie de la misma la modificación realizada.
- La información contenida en este documento deberá ser almacenada en un disco flexible, disco duro o el mejor sitio que se considere conveniente.

Reclutamiento y Selección

- Realizar un análisis de los requisitos específicos e indispensables para cubrir la vacante de guardia de seguridad.
- Prever las necesidades de recursos humanos de la empresa, para lograr los objetivos de ésta.
- Elaborar y ejecutar el “Manual de Reclutamiento y Selección de personal para Guardias Privados” para satisfacer dichas necesidades.
- Seleccionar y contratar guardias de seguridad técnicamente calificados para cubrir los puestos de trabajo dentro de la organización.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

I Marco Teórico

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que se pretende llenar.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

II Políticas

Orientado a la idoneidad, enmarcado en la igualdad y reconocimiento a la experiencia obtenida en el ámbito de la seguridad, que asegure la incorporación de personal de excelencia.

Una política inminentemente no discriminatoria en términos de credo, raza, género, edad ni tendencia política.

Toda persona que ingrese a la empresa Euroseguridad lo hará luego de haber cumplido con todas las calificaciones y pruebas de ingreso establecidas por la compañía y por el presente manual.

El personal aceptado estará en condición de prueba por un periodo de tres meses, para posteriormente ser contratado bajo una modalidad más definitiva, es decir con un contrato laboral de un año y así sucesivamente. Este contrato debe estar obligatoriamente registrado en el Ministerio de Trabajo.

III Tipos de Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso por medio del cual se determina las fuentes y los medios para hacer que las personas o los potenciales guardias lleguen a la empresa Euroseguridad para calificarse como empleados de la misma.

Las fuentes de reclutamiento son los diferentes lugares o instancias a las que se puede acudir en busca del elemento humano, adecuado a las exigencias del puesto que se pretende cubrir, que en nuestro caso es el guardia de seguridad privado.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas:

Fuentes Internas

El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados a un cargo de mejor posición y responsabilidad.

En el caso de una empresa de seguridad el reclutamiento interno en teoría varía, por cuanto los ascensos son muy esporádicos ya que el próximo cargo a ocupar por el guardia de seguridad sería el de un inspector o supervisor. Y lo que intenta este manual es reclutar y seleccionar guardias técnicamente y profesionalmente aptos para cubrir ésta vacante en la organización. Por lo indicado las fuentes internas para candidatos a guardias de seguridad serían:

- ✓ Personal que ya laboró en la empresa Euroseguridad y solicita un reingreso como guardia de seguridad.
- ✓ Aspirantes a guardias recomendados por empleados que ya están laborando en la empresa de seguridad.
- ✓ Amigos, hermanos, parientes o conocidos de los guardias de seguridad que pertenecen a la compañía.

Fuentes Externas

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla

con personas de afuera, es decir con candidatos externos. En el caso de las empresas de seguridad el proceso de reclutamiento es un poco diferente a otras organizaciones; ya que se requiere de personal que debe reunir algunos requisitos adicionales y que se describirán en el presente manual.

Por lo indicado las fuentes externas para candidatos a guardias de seguridad serían:

- ✓ Personal de guardias que han trabajado en otras empresas de seguridad y desean prestar sus servicios en la empresa Euroseguridad.
- ✓ Aspirantes a guardias que no tienen ninguna experiencia en temas de seguridad privada, y desean prestar sus servicios.
- ✓ Personal que llega a través de anuncios en los medios de prensa escrita.
- ✓ Por medio de la guía telefónica, que es un medio externo que brinda candidatos para guardias de seguridad.

IV Programa

1. Vacante

El proceso de reclutamiento comienza con el surgimiento de la vacante, siendo ésta a causa de una renuncia del empleado en forma voluntaria, de un abandono por parte de un guardia a su lugar de trabajo, por enfermedad, jubilación, fallecimiento, o ante el surgimiento de un nuevo puesto de servicio de vigilancia en que se necesite de más personal de guardias.

2. Solicitud para cubrir la Vacante

Cuando la vacante se produzca en algún puesto de servicio de vigilancia; es responsabilidad del Supervisor comunicar a la Gerencia Operativa del particular, y posteriormente comunicar al departamento de recursos humanos este requerimiento para activar el proceso de reclutamiento. En el caso de nuevos contratos de trabajo el departamento de recursos humanos procederá con la anterioridad necesaria el proceso de reclutamiento y selección por lo menos con quince días de anticipación a la instalación del puesto de vigilancia nuevo.

3. Iniciación de Reclutamiento

Una vez que el departamento de recursos humanos de la empresa Euroseguridad receipta la solicitud para llenar vacantes para guardias de seguridad, procederá al reclutamiento de personal en base y en estricto cumplimiento de lo que establece el manual de reclutamiento y selección que tiene la empresa.

4. Modalidad

El departamento de recursos humanos procederá a la elección del tipo de reclutamiento a realizar, el que deberá ser el más acorde a las circunstancias del requerimiento de personal de guardias y según la pertinencia que demande el mismo. Además se considerará las variables de costo y las necesidades en términos del tiempo para cubrir dichas vacantes.

Se debe considerar también el cumplimiento de las políticas de la empresa, así como los valores del servicio de la empresa Euroseguridad indicados en el presente manual. No obstante, siempre se deberá evaluar la posibilidad de realizar el reclutamiento siguiendo un orden; es decir primero un reclutamiento interno y posterior un externo.

De igual manera el departamento de recursos humanos deberá tener un banco de datos de aspirantes que algún momento aplicaron para trabajar como guardias de seguridad para la empresa; y de ser necesario hará un análisis de dicha información para llenar las vacantes solicitadas.

5. Candidatos Reclutados

El departamento de recursos humanos receptorá todos los currículums, solicitudes de empleo, hojas de vida, etc., que sean enviados y que se tengan en archivo para su análisis, investigación, comprobación y resolución.

6. Normas y Procedimientos para el Reclutamiento

- El aspirante a un puesto de guardia, para ser reclutado debe contar con una experiencia mínima de un año en el área de seguridad.
- Que los candidatos reclutados en forma interna como externa sean en un número suficiente para preseleccionarlos, y que posteriormente pasen a la fase de selección. En la preselección hay que tomar en consideración los grupos de aspirantes a calificar (excluyentes, valorables, indicativos). Así mismo se debe analizar la carta de solicitud, el currículum vitae presentado y la solicitud de empleo llenada por el aspirante.
- El guardia de seguridad debe contar con un rendimiento académico aceptable, y contar con los conocimientos afines al área de la seguridad.
- El guardia de seguridad que sea tomado en cuenta debe someterse al proceso de reclutamiento de personal elaborado por la empresa Euroseguridad.
- El jefe del departamento de recursos humanos debe determinar el número de candidatos que deben pasar a la fase de selección.

- Verificar si dichos candidatos están en la disposición de prestar sus servicios en la empresa Euroseguridad.
- Posterior a recibir los currículos y solicitudes de empleo durante la época de recepción (establecido por el departamento de recursos humanos) se procederá a investigar a todos los aspirantes y escoger los mejores para los puestos de vigilancia a cubrir.
- Realizar una depuración de candidatos a través de una entrevista preliminar que permita al entrevistador descartar a los candidatos no aptos a cubrir la vacante, por no reunir los requisitos mínimos para guardia de seguridad.
- Los aspirantes seleccionados pasaran a la fase de selección, y posteriormente serán sometidos a las entrevistas y a los diferentes tipos de pruebas tanto de conocimientos como psicológicas.
- Las solicitudes de empleo deben ser llenadas por los aspirantes en el formato establecido por la empresa Euroseguridad.

7. Requisitos obligatorios del aspirante

La Ley de Seguridad y Vigilancia Privada establece que el personal que preste los servicios en ésta clase de compañías, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser calificado y seleccionado por la compañía empleadora, de acuerdo a su idoneidad, competencia, experiencia y conocimientos respecto de la función o actividad a desempeñar. La contratación del personal de vigilancia se efectuará con sujeción al Reglamento de la presente Ley;
- b) Tener ciudadanía ecuatoriana;
- c) Haber completado la educación básica;
- d) Acreditar la cedula militar; y,
- e) Haber aprobado cursos de capacitación en seguridad y relaciones humanas, que incluyan evaluaciones de carácter físico y psicológico que serán dictados por profesionales especializados.

PROCESO DE SELECCION

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento, y tendrá los siguientes principios:

- Será con igualdad de acceso a las oportunidades de empleo, a través de un procedimiento claro, expedito y transparente de reclutamiento de personal, que responda a las necesidades de la empresa Euroseguridad.
- Se deberá contar con mecanismos técnicos adecuados que permitan una seriedad y precisión en la selección de personal de guardias, con la finalidad de que su rendimiento y desempeño laboral permitan a la empresa un crecimiento sostenido en el mercado de la seguridad.
- Debe ser un proceso imparcial, que asegure una oportunidad equitativa para todos los candidatos.
- Identificar que persona de entre los candidatos se adaptará mejor al cargo de guardia de seguridad, y que garantice a la organización un desempeño eficiente para el usuario del servicio de vigilancia.
- Se basará en un proceso organizado para recopilar información sobre competencias y capacidades de los candidatos (nuevo ingreso), tomando en cuenta comportamientos pasados para predecir conductas futuras que podrían afectar a los intereses de la empresa Euroseguridad.
- Entrevista focalizada a cargo del departamento de recursos humanos, destinada a profundizar aspectos relacionales y de sensibilidad personal y grupal.

I Objetivo General

Asegurar que todo el personal que ingrese a la compañía Euroseguridad Cía. Ltda., cumpla con los requisitos normativos y niveles de competencia

en lo que se refiere a conocimientos, actitudes, habilidades, que contribuyan al desarrollo de una cultura de calidad en el servicio de vigilancia privada.

II Objetivos Específicos

- Contribuir de manera racional y eficiente en la selección del personal de guardias a través de acciones de reclutamiento y selección que, mediante la evaluación de las capacidades y las habilidades de quienes manejan el departamento de recursos humanos, permitan el ingreso de personal calificado que apoye el fortalecimiento de la imagen, productividad y la calidad en las actividades de guardianía privada.
- Contar con personal de guardias privados idóneos y en la cantidad suficiente, para cubrir los distintos puntos de servicio de vigilancia en forma inmediata.
- Mantener personal de guardias que cumplan con las metas y los objetivos estratégicos de la empresa Euroseguridad Cía. Ltda.

III Programa

1. Conformación de Comisión Técnica:

- Jefe del Departamento de Recursos Humanos
- Jefe o Gerente Operativo
- Supervisor General

El papel de la Comisión será la de seleccionar al candidato adecuado al cargo de guardia de seguridad, quien ha cumplido con todos los pasos y técnicas de selección.

Además, fijaran los criterios de selección, basándose en lo que exige el presente manual, su experiencia en la rama de la seguridad privada, y las exigencias que el cliente de esta actividad demande.

Los integrantes de la Comisión participarán en todos los pasos de la selección o en algunos, dependiendo de la técnica que establezca el departamento correspondiente.

2. Instrumentos de Selección

Los instrumentos de selección son todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad, las aptitudes, y los conocimientos de un candidato a guardia de seguridad.

2.1 Análisis Curricular y Solicitud de Empleo

El Currículum Vitae entrega información acerca del recorrido laboral del candidato y por lo tanto, es un elemento que permite tener una primera aproximación de la identidad de la persona, los estudios realizados, la calificación profesional, la experiencia laboral, las pasantías realizadas, los cursos, las actividades particulares, los certificados títulos obtenidos, etc. La Solicitud de Empleo es un documento elaborado con anterioridad por la empresa Euroseguridad, y el cual debe ser llenado por el candidato antes de la entrevista de trabajo. Este documento permitirá al departamento de recursos humanos y a la Comisión tener una idea clara del historial de empleo del aspirante, datos familiares, referencias, empleos anteriores, etc. (Formato 1)

2.2 Entrevista de Selección

Es un proceso formal de intercambio de información, con el objetivo de comprobar que los candidatos cumplan con los requisitos y calificaciones para el cargo de guardia de seguridad.

La entrevista estará a cargo del Jefe o Gerente Operativo de la empresa Euroseguridad, el cual en base de su experiencia podrá determinar qué candidato podría ser aceptado como guardia de seguridad. Además

posteriormente pondrá en consideración de la Comisión Técnica su percepción de quienes podrían ser considerados como guardias de seguridad, y de ser posible sugerir en que lugares o puestos de servicio podrían ser ubicados los postulantes.

El tipo de entrevista que utilizará el Jefe o Gerente Operativo será de tipo mixto, es decir una parte de la entrevista será estructurada, y la otra no estructurada.

La entrevista estructurada tendrá un marco de preguntas predeterminadas y elaboradas por el departamento de recursos humanos de la empresa Euroseguridad, y el aspirante debe responder obligatoriamente. (Formato 2).

La segunda parte será una entrevista no estructurada en la cual el entrevistador formule preguntas no previstas sobre diversos temas, preferentemente con temas que tengan relación al ámbito de la seguridad; así como preguntas de su vida familiar, y las razones por las cuales desea trabajar como guardia de seguridad. etc.

2.3 Aplicación y Pruebas Técnicas

Luego de las entrevistas se procederá a realizar algunas pruebas técnicas al candidato, las cuales están destinadas a conocer el grado de conocimientos básicos y las habilidades en ciertas áreas profesionales y particulares. Estas pruebas serán procesadas por la Comisión Técnica en coordinación con expertos que tengan los conocimientos suficientes sobre dichas pruebas. Así mismo dichas pruebas serán elaboradas en función del trabajo que desempeña un guardia de seguridad.

Las pruebas a aplicar son:

- Prueba técnica de conocimientos básicos. (Formato 3)

- Pruebas psicológicas. (Formato 4)
- Pruebas psicométricas (Formato 5)
- Examen médico

2.4 Evaluación de las pruebas

Las pruebas deben analizadas y procesadas por el departamento de recursos humanos, y sus resultados deben ser transmitidos al Jefe o Gerente Operativo, el cual posteriormente pondrá en consideración de la Comisión Técnica éstos resultados.

Los resultados y la forma de calificar las pruebas psicológicas y psicométricas están en los Formatos 4 y 5 respectivamente.

3. Verificación de datos y Referencias

En este punto el departamento de recursos humanos tendrá la obligación de verificar los datos indicados por el aspirante en la solicitud de empleo. Para esta actividad realizará las llamadas telefónicas respectivas para comprobar la veracidad de la información plasmada por el candidato. De ser el caso enviará al Supervisor de la empresa a verificar dichos datos sea en anteriores empresas o en las referencias anotadas en la solicitud.

De igual manera este departamento a través del Supervisor de turno, hará verificar el domicilio actual del aspirante, el cual está indicado en la última hoja de la solicitud de empleo. Se anotara si el inmueble es propio, arrendado, vive solo o con su familia, etc.

Todos estos datos deberán ser comunicados a la Comisión Técnica para la elección del candidato a guardia de seguridad el momento en que dicha Comisión lo solicite.

Posteriormente el departamento de recursos humanos recopilará toda la documentación del candidato para ponerla en consideración de la Comisión adjuntando el expediente indicado en el siguiente orden:

- Currículum Vitae del candidato.
- Solicitud de Empleo de la empresa Euroseguridad llenado por el candidato.
- Resultado de la prueba de conocimientos básicos.
- Resultado de las pruebas psicológicas y psicométricas.
- Examen médico (centro de salud) (VDRL)
- Informe de la verificación de datos y referencias del candidato.
- Documentos presentados por el aspirante. (cédulas, libreta militar, record policial, certificados, etc.)

4. Elección del Candidato

De acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas anteriores, y en base toda la documentación presentada por el aspirante, la Comisión Técnica seleccionará al candidato mejor evaluado para que llene la vacante que los puestos de servicio de vigilancia lo requieren.

Además en caso de que la Comisión Técnica necesite conocerle personalmente al candidato, el departamento de recursos humanos procederá a localizarlo e indicarle que tiene que presentarse en las oficinas para este trámite final.

5. Capacitación e inducción al guardia de seguridad

Una vez que el guardia ha sido calificado como idóneo para desempeñarse como guardia de seguridad, el encargado del área de personal de la empresa, designara a una persona para que se encargue de dar una capacitación e inducción al guardia de seguridad aceptado.

El objetivo principal de ésta inducción será la brindarle al guardia de seguridad una efectiva orientación general sobre sus funciones específicas sobre su trabajo diario, como está estructurada la empresa, quienes son los propietarios, cuales son las personas que desempeñan tanto las funciones administrativas y operativas de control en la compañía.

Así mismo se le indicará cual es la misión, visión, objetivos, los reglamentos internos, sus deberes, las sanciones, sus derechos, sus garantías (pólizas), sus remuneraciones, los manuales de procedimientos que rigen las actividades de todo el personal que labora en la empresa Euroseguridad Cía. Ltda.

6. Comunicación de los resultados de la Selección

Una vez que se tenga al candidato adecuado y preparado, se procederá a comunicarle al señor Jefe o Gerente Operativo, así como al señor Supervisor de la empresa, indicando que la persona para llenar una vacante esta lista y se le designe el lugar de servicio en el que laborará.

Adicional a todo lo indicado se debe mencionar que el guardia que ha ingresado a la empresa Euroseguridad recibirá todas las prendas y materiales necesarios para que pueda cumplir con su labor en forma eficiente.

En las siguientes páginas se detallan los respectivos formatos que se emplearán para ser aplicados en el “Manual de Reclutamiento y Selección de Personal de Guardias Privados para la Empresa Euroseguridad”.



FORMATOS

FORMATO 1

FORMATO 2

FORMATO DE ENTREVISTA PARA EL GUARDIA DE SEGURIDAD

HISTORIAL DE TRABAJO

¿En qué empresas ha trabajado?

¿Qué empleos provisionales ha tenido en su vida?

¿Ha trabajado en empresas de seguridad?

¿Qué cargo ocupaba?

¿Cómo consiguió ese puesto?

¿Por qué salió de esa empresa?

¿Qué experiencia tiene como guardia de seguridad?

¿Tiene amigos o parientes que trabajen como guardias de seguridad?

EDUCACION, FORMACION, INSTRUCCIÓN

¿Qué grado de instrucción tiene usted? Primaria, secundaria, superior.

¿Qué cursos o capacitaciones ha recibido?

¿Por qué no termino la escuela o colegio?

¿Cómo se costó sus estudios?

¿Es técnico o especialista en alguna otra labor?

¿Hizo el servicio militar y en que unidad?

¿Ha recibido cursos sobre seguridad?

¿Conoce sobre manejo de armas?

¿Ha revisado o leído la Ley de Seguridad de Vigilancia Privada?

PERSONALIDAD

¿Cuáles son sus cualidades y sus defectos como trabajador?

¿Es una persona tranquila o se enfurece frecuentemente?

¿Ingiere bebidas alcohólicas?

¿Fuma en el trabajo?

REMUNERACION

¿Qué cantidad de dinero cobraba en su último trabajo?

¿Qué salario cree debería cobrar por el puesto que le ofrecemos?

¿Está dispuesto a trabajar por un sueldo de....?

AUTOCONFIANZA

¿Se ve capacitado para éste trabajo de guardia de seguridad?

¿Cuáles son sus intereses y aspiraciones actuales?

MOTIVACION

¿Por qué le interesa ingresar a Euroseguridad?

¿Qué espera de nosotros?

¿Qué tiempo piensa trabajar con Euroseguridad?

ENTRETENIMIENTO

¿Qué actividades deportivas le gusta practicar?

¿Pertenece a alguna asociación o equipo deportivo?

ANTECEDENTES Y CIRCUNSTANCIAS ACTUALES

¿Ha permanecido detenido por alguna causa?

¿Es soltero, casado, cuántos hijos tiene?

¿Qué problemas le crearía el tener que viajar y trabajar en otra ciudad?

¿Le han realizado algún examen médico recientemente?

APTITUD

¿Cómo actuaría en el supuesto que.....? (plantear caso real en el área de seguridad)

FORMATO 3

PRUEBA TECNICA DE CONOCIMIENTOS BASICOS EN SEGURIDAD

1. ¿Qué conocimientos tiene usted en seguridad privada?

.....

2. ¿Cuántas clases de ramas o tipos de seguridad usted conoce?

.....

3. ¿Qué es para usted la seguridad física?

.....

4. ¿Qué calibre de armas usted conoce, y cuál de ellas ha manejado?

.....

5. ¿En qué empresas de seguridad ha trabajado?

.....

6. ¿Conoce algo sobre radios de comunicación o motorola?

.....

7. ¿Indique alguna clave que ha utilizado por la radio motorola?

.....

FORMATO 4

TEST PSICOLOGICOS

El propósito de aplicar las PRUEBAS O TEST PSICOLOGICOS es el de proporcionar una estimación objetiva de las diversas clases de características psicológicas de una persona. Cuando se utilizan dichas pruebas para la selección de personal, las características que se evalúan son las que están relacionadas con el éxito del trabajo de una organización. En el caso de la empresa Euroseguridad se aplicará una prueba psicológica denominada “PRUEBA PROYECTIVA DE PERSONALIDAD DE MAURICIO GEX”. Dicha prueba es muy objetiva y aplicable a quienes están como candidatos a guardias de seguridad, y nos permitirá conocer el tipo caracterológico de dichos aspirantes, es decir podremos conocer su carácter y su personalidad. Esta prueba fue dirigida y proporcionada por la Dra. Cecilia Martínez, Coordinadora del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil del Colegio Thomas Jefferson, institución educativa ubicada en la ciudad de Conocoto, Provincia de Pichincha.

FORMA DE APLICACION

La forma de aplicación será de aplicación directa al candidato y auto dirigida por el encargado del departamento de recursos humanos de la empresa Euroseguridad.

Este estudio caracterológico se basa en tres características principales:

- Afectividad
- Actividad
- Resonancia.

En base de estas características se determina el carácter de la persona:

EAP	Colérico
EAS	Apasionado
EnoAP	Nervioso
EnoAS	Sentimental
noEAP	Sanguíneo
noEAS	Flemático
noEnoAP	Amorfo
noEnoAS	Apático

MATERIAL

- Para la aplicación de la prueba se requiere de un formulario que consta de 54 ítems estructurados (ver formato), lápiz, y un borrador.

METODO.

- No se le debe apresurar al aspirante en la contestación.
- No se le debe dar sugerencias.
- Se debe indicar que no existen respuestas malas o buenas, sino de diferente tipo.
- Además debe contestar la mayor parte de las preguntas que constan en el formulario.

CONSIGNAS

- El candidato a guardia de seguridad debe leer atentamente la lista de rasgos de carácter que están a la hoja impresa y luego marcar con una cruz aquellos que dicha persona posee.
- Si la pregunta no sugiere algún rasgo que vaya con la manera de ser del candidato, se la debe dejar en blanco.

- La contestación debe ser con la mayor sinceridad posible.

TIEMPO:

De 15 a 20 minutos

COMO LLENAR LA PRUEBA

- La prueba puede ser individual o colectiva.
- El aspirante debe llenar primeramente sus datos personales, los cuales están en el encabezamiento de la prueba.
- Posteriormente debe llenar los numerales de cada pregunta que se ajusten a su forma de ser, o lo que crea que concuerde con su carácter.
- El aspirante tiene que llenar los espacios en blanco marcando con una "X".

METODO DE CALIFICACION

Para facilitar la calificación se han diseñado las siguientes claves:

- Cada tipo caracterológico tiene una clave: EAP, EAS, EnoAP, EnoAS, noEAP, noEAS, noEnoAP, noEnoAS.
- Estas claves permiten obtener rápidamente el tipo de carácter del individuo, en base del puntaje alcanzado en todas las columnas según los numerales que el candidato haya marcado.
- Como primer paso para calificar la prueba se debe remitir al test llenado por el aspirante, y empezar analizando cuales preguntas (1 al 54) han sido escogidas por el sujeto con la letra "X".
- Un ejemplo de lo indicado en el numeral anterior sería: Si el sujeto escogió la pregunta 6, nos dirigimos a la "Tabla de Valoración" que se encuentra al final de la prueba y encerramos con un circulo todos los números "6" que existan en la tabla.

- El procedimiento anterior se lo realiza con todas las “X” señaladas sin importar el número que ha sido escogido por el sujeto.
- Posteriormente se realiza la suma en forma vertical de todos los círculos que se encuentran en las columnas de la Tabla de Valoración, y su resultado se registra en la última fila de la tabla (T). Es decir, si existieron 4, 5 o 6 círculos estos se registran con un el valor de un punto, es decir 4, 5 o 6 puntos.
- Finalmente se realiza un análisis comparativo de las columnas.
- El tipo de carácter del sujeto, será el que tenga 6 puntos o más de todas las columnas sumadas (7,8). Es decir el puntaje más alto corresponderá al carácter del individuo que llenó la prueba.
- Cuando hay dos predominantes, es decir dos o más números sean estos 6,7, u 8, el sujeto tiene características de los dos tipos de carácter, y en éste caso se debe aplicar un re-test, para tener una mejor idea de cuál es el carácter que predomina con el aspirante a guardia de seguridad.
- En parte última de la prueba caracterológica se encuentra la palabra “INTERPRETACIÓN”, en esta área se pondrá las características del carácter de la persona en base de las características que se indican en el cuadro de cada tipo de carácter y que están especificadas en líneas posteriores.

NOTA: La interpretación del carácter del aspirante a guardia de seguridad, será de suma importancia para la empresa Euroseguridad. Por cuanto nos permitirá conocer qué tipo de persona está queriendo ingresar a la compañía de seguridad. Y de haber personas agresivas, irritables, impulsivas o con otro tipo de actitudes negativas, el departamento de recursos humanos debe hacer conocer al personal directivo o a la Comisión Técnica sobre dicho particular, para que el candidato con tales características no sea aceptado como guardia para la empresa Euroseguridad.

**ANALISIS CARACTEROLOGICO PARA LOS ASPIRANTES A
GUARDIAS DE LA EMPRESA EUROSEGURIDAD CIA. LTDA.**

NOMBRE:.....

FECHA:.....

INSTRUCCIONES:

Esta prueba tiene por objeto establecer los rasgos fundamentales de su fisonomía psicológica. No investiga defectos o fallas de la voluntad o de la conducta. Solo determina su modo de ser natural. Su trabajo consiste en leer atentamente la lista de rasgos de carácter que están a continuación y luego marcar con una cruz aquellos rasgos que usted posee. Conteste con absoluta sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, sino respuestas de distinto tipo que van concretando su estructura caracterológica.

1____ Ama la naturaleza

2____ Sus sentimientos son vivos, móviles, cambiantes, su humor es variable.

3____ Es calmado, medido, objetivo, de humor estable.

4____ Necesita embellecer la realidad, se preocupa poco por una estricta objetividad.

5____ Es impulsivo

- 6___Tiende a realizar con vigor sus ambiciones, es decidido, a veces precipitado.
- 7___Los demás lo consideran como perezoso.
- 8___Le gusta los sistemas abstractos, las teorías.
- 9___Tiene mayor confianza en la experiencia antes que en los sistemas y teorías.
- 10___Tiende a la melancolía
- 11___Es optimista, generalmente está de buen humor
- 12___Es tímido, vulnerable, indeciso, escrupuloso, se desanima facialmente.
- 13___Es tenaz y perseverante
- 14___Es cordial, exuberante, de carácter demostrativo, es animador en sociedad.
- 15___Tiene un sentido práctico desarrollado.
- 16___Tiene poco sentido práctico
- 17___Tiende al despilfarro.
- 18___Es buen observador
- 19___Los demás lo consideran como una persona autoritaria.
- 20___Los demás lo juzgan conciliador y de buen carácter.
- 21___Los demás lo consideran testarudo.

- 22___ Tiene gusto por la vida mundana, placentera, bulliciosa.
- 23___ Ama la soledad.
- 24___ Es muy poco puntual, negligente.
- 25___ Le gusta comer y beber bien y dormir bastante.
- 26___ Le cuesta trabajo reconciliarse cuando se ha disgustado con alguien.
- 27___ Le gustan los juegos y las diversiones.
- 28___ Es replegado sobre sí mismo, cerrado, secreto.
- 29___ Acepta fácilmente hacer “como todo el mundo”.
- 30___ Encuentra gusto por las burlas y la ironía a base del escepticismo.
- 31___ Los demás le reconocen buen sentido del humor.
- 32___ Tiene poco interés por el mundo interior (sentimientos, emociones, ideales).
- 33___ Los demás reconocen fácilmente su lealtad y franqueza.
- 34___ Tiene gran capacidad de trabajo.
- 35___ Respeta los principios, los evoca constantemente.
- 36___ Tiene un gusto muy acentuado por la poesía y el arte.
- 37___ Los demás lo consideran poco servicial y poco compasivo.
- 38___ Es exigente consigo mismo.

- 39___Le agrada la elocuencia el talento oratorio.
- 40___Es capaz de concentrar toda su actividad en un objeto elegido como básico.
- 41___Tiene necesidad de acción intensa en múltiples direcciones.
- 42___Los demás lo reconocen como una persona cortés.
- 43___Es violento
- 44___Le gusta recordar insistentemente los acontecimientos pasados.
- 45___Es indiferente al pasado y al porvenir.
- 46___Los demás lo encuentran interesante, muy agradable y buscan su compañía.
- 47___Le gustan las novedades.
- 48___Es una persona de costumbres.
- 49___Tiende a pecar por exceso, por temeridad.
- 50___Experimenta gusto por lo extraño, lo extravagante.
- 51___Le gusta una vida simple, con una gran simplificación en sus necesidades.
- 52___Desea causar asombro y atraer la atención sobre sí.
- 53___Los demás lo consideran como una persona valiente.
- 54___Tiene apego por la vida familiar, patriótica y religiosa.

VALORACION

EAS	EAP	En AS	En AP	n EAS	n EAP	n EnAS	N EnAP
6	5	1	2	3	3	7	3
43	11	10	4	8	9	10	7
15	14	12	16	13	15	21	16
19	15	16	27	18	18	23	17
34	32	23	36	31	22	26	20
38	34	26	43	33	30	28	24
40	39	28	46	35	32	33	25
49	41	44	47	48	39	35	29
51	43	48	50	51	42	37	45
54	47	51	52	53	53	48	53
T							

INTERPRETACION

.....

.....

.....

.....

.....

Firma y nombre de la persona responsable

**TIPO DE CARACTER (MAURICIO GEX) PRINCIPALES
CARACTERISTICAS**

<p>1. TIPO EAS (APASIONADO)</p>	<p>En este grupo se encuentran las personas de acción sostenida, sus pasiones son fuertes, son apasionados, es trabajador, constante, preciso, ordenado, metódico, reflexivo, desinteresado, excelente, observador, no admite discusiones, le agrada lo estable, es simple, claro y preciso. No reeve sus decisiones por equivocadas que estas fueren. Le cuesta mucho olvidar una ofensa y perdonar, posee gran sentido de responsabilidad.</p> <p><u>Profesiones:</u> Es apto para casi todas las carreras superiores, en especial para magistrado, médico, religioso, ingeniero, arquitecto, militar, líder político, director de empresas, escritor, profesor.</p>
<p>2. TIPO EAP (COLERICO)</p>	<p>Son individuos dispuestos a la acción rápida, es dinámico, inquieto, rico en energía física que precisa desahogar en la acción, son impacientes y audaces, fácilmente irritables, impulsivos, violentos. Comprende pronto, se mueve por los sentimientos, poco sistemático, busca resultados inmediatos. Ama el deporte y las competencias.</p> <p><u>Profesiones:</u> Abogado, diplomático, escritor, profesor, político, medico, sacerdote, militar, marino, aviador, agente de ventas, psicólogo, policía, trabajador social, enfermería.</p>
<p>3. TIPO EnAS (SENTIMENTAL)</p>	<p>Es meditativo, reflexivo, sensible a toda clase de emociones o impresiones externas, es introvertido, tímido, indeciso, de humor variable, susceptible, siempre duda y tiene dificultades de adaptación como consecuencias a su natural tendencia a asilarse, poco observador. Es contrario a las novedades y cambios.</p> <p><u>Profesiones:</u> Profesor, pediatra, escritor, topógrafo, dibujante, funcionario de administración.</p>

<p>4. TIPO EnAP (NERVIOSO)</p>	<p>Tiene predominio del sistema nervioso que lo hace hiperexcitable y de cierta fragilidad psíquica, egocéntrico, sensible, de imaginación rica y creadora, tendencia a la rebelión, inconstante, impulsivo, ligero en sus juicios, impaciente, se desanima ante dificultades, vive las impresiones del momento, es voluble, poco objetivo tiene arranques de entusiasmo, seguido de desaliento profundo, le falta disciplina y control, poco puntual, mal cumplidor, poca atención a los defectos. Se desanima con facilidad ante las dificultades.</p> <p><u>Profesiones:</u> Carreras artísticas en general, escritor, periodista, pintor, actor de escena, decorador, funcionario de oficinas de viaje.</p>
<p>5. TIPO nEAS (FLEMATICO)</p>	<p>Suelen ser personas introvertidas, de actividad reposada, reflexivo, meticulado, tiene una gran memoria, escasa imaginación, indiferente y a veces muy egoísta, poco afectivo, frío, paciente, perseverante, puntual. Es trabajador, constante, valiente, independiente, le agrada estar ocupado, ordenado, metódico, no le agrada la vida social, buen observador, poco comunicativo y expresivo, digno de fe, perseverante.</p> <p><u>Profesiones:</u> Juez, ingeniero, investigador, técnico, profesor de matemáticas, escritor de derecho, médico, dentista, banquero.</p>
<p>6. TIPO nEAP (SANGUINEO)</p>	<p>Es dueño de sí, sereno, decidido, gusta del compañerismo y amistades, ama la libertad, superficial en los juicios, no se irrita fácilmente ante las ofensas, servicial, cortés, no se ahonda demasiado en los problemas, dice la verdad, inteligente, despierto.</p> <p><u>Profesiones:</u> Médico, abogado, agrónomo, arquitecto, músico, deportista, comerciante.</p>

<p>7. TIPO nEnAS (APATICO)</p>	<p>Son sujetos con poca o ninguna afectividad, carente de ambiciones, desinteresado, indiferente ante cualquier situación, callado, prefiere no interactuar con los demás, constante en afectos, humor siempre igual, obstinado, indeciso y conservador, carece de energías, prefiere la vida tranquila y monótona, se acomoda al grupo social, son individuos herméticos cerrados, huyen de las relaciones sociales, buscan la soledad, pero esta no es nada constructiva. Es apático, habla poco, no tiene nada que decir, es rutinario pero puntual, amigos del orden y la limpieza. Tiene aptitud para las matemáticas, los trabajos de oficina, poco activo y poco emocional. No le interesa mucho las ciencias naturales ni los idiomas. Le falta espíritu práctico.</p> <p><u>Profesiones:</u> Matemático, dibujante, oficinista, dentista, secretario, veterinario, funcionario público.</p>
<p>8. TIPO nEnAP (AMORFO)</p>	<p>Es calmado, perezoso, se inclina a posponer las cosas, desordenado, busca resultado a lo inmediato, inconstante, superficial, desprovisto de rasgos definidos, influenciabile, sugestionable, cumple solo lo obligatorio, dejando a un lado lo que significa esfuerzo, se fatiga pronto tiene poco sentido de lo real, le agrada mucho compartir con su familia (afecto de hogar). Se puede dejar influenciar por la opinión de pública y actitudes de personas que lo rodean, son tolerantes por indiferencia. Es apto para trabajos de oficina, de rutina, se le reconoce por su talento musical y mecánico, es algo indolente.</p> <p><u>Profesiones:</u> Farmacéutico, administrador, mecánico dental, ingeniero mecánico, químico, músico, cantante, artista de escena.</p>

FORMATO 5

TEST PSICOMETRICOS

LOS TEST PSICOMETRICOS son instrumentos de medición, con los cuales se puede apreciar la capacidad mental de las personas, sus aptitudes, actitudes y habilidades. Además nos proporcionará una aproximación del éxito o fracaso que tendrá un individuo en el desempeño de cierto trabajo; nos permitirá además evaluar su avance o retroceso y conocer su grado de desarrollo en el transcurso de su estancia en la empresa. La prueba psicométrica a aplicar a los aspirantes a guardias de la empresa Euroseguridad se denomina “TEST DE MATRICES PROGRESIVAS DE J.C. RAVEN”. Esta prueba es aplicable a personas desde los 12 a 65 años de edad, y constituye una herramienta de alta calidad psicométrica que mide la “capacidad eductiva o inteligencia fluida”. La educación se vincula con la capacidad intelectual de la persona para la comparación de formas y con el razonamiento analógico, con una total independencia respecto de los conocimientos adquiridos por la persona que realiza esta prueba. Lo anterior significa que cualquier persona puede realizar dicha prueba muy independientemente de su grado de instrucción y preparación académica. Por lo tanto el “Test de Raven” o las “Matrices Progresivas de Raven” miden el coeficiente intelectual y espacial de una persona.

COMO LLENAR LA PRUEBA

- La prueba puede ser individual o colectiva.
- Es un test no verbal, donde el sujeto describe piezas faltantes de una serie de láminas pre-impresas.
- Se pretende que el sujeto utilice habilidades perceptuales, de observación y razonamiento analógico para deducir el faltante en la matriz.

- Se le pide al sujeto que analice la serie que se le presenta (TEST DE MATRICES PROGRESIVAS) y que siguiendo la secuencia horizontal y vertical, escoja uno de los seis trazos o figuras. El que encaje perfectamente en ambos sentidos, tanto en forma horizontal como en vertical será el correcto.
- El límite de tiempo es de 20 minutos.
- La hoja de respuestas se denomina "PROTOCOLO DE PRUEBA RAVEN"
- En la mencionada hoja el sujeto escribirá las respuestas que creyere conveniente poniendo el No. de la figura que corresponda en cada columna/serie (A, B, C, D, E)
- El número de la figura que se creyere que es el correcto, deberá ser colocado al lado de los números que se encuentran en cada columna en la secuencia del 1 al 12, es decir en forma vertical.

METODO DE CALIFICACION

- Para calificar esta prueba debemos remitirnos a la "HOJA CLAVE DE CALIFICACION" donde se encuentran las respuestas correctas.
- Una vez que cotejemos la hoja llenada por el sujeto con la de la plantilla de las respuestas correctas, sabremos cuales son las validas.
- Luego de sumar las respuestas positivas de cada columna (A, B, C, D, E) se obtiene el total de respuestas correctas. Luego se suma todos los totales de cada columna y se tiene el puntaje general de la prueba.
- Posteriormente nos dirigimos a la hoja "BAREMO EDAD CRONOLOGICA" y se identifica la edad del sujeto en años y meses y luego se coteja con el puntaje alcanzado por el mismo.
- Resultado de esta comparación se obtiene el "PERCENTIL".
- El Percentil nos dará el RANGO y la EQUIVALENCIA de la prueba, es decir la capacidad mental del sujeto. (Ver cuadro).

- En definitiva la secuencia de esta prueba es PUNTAJE TOTAL PRUEBA, EDAD (Baremo), PUNTAJE, PERCENTIL, RANGO, EQUIVALENCIA.

PROTOCOLO DE PRUEBA “RAVEN”

Nombre.....Edad.....Años.....Meses.....

Lugar y Fecha de Nac.....Fecha de hoy.....

Forma de aplicación.....Motivo.....

Hora de iniciación.....Hora de finalización.....Duración.....

A			B			C			D			E		
1			1			1			1			1		
2			2			2			2			2		
3			3			3			3			3		
4			4			4			4			4		
5			5			5			5			5		
6			6			6			6			6		
7			7			7			7			7		
8			8			8			8			8		
9			9			9			9			9		
10			10			10			10			10		
11			11			11			11			11		
12			12			12			12			12		
Puntos			Puntos			Puntos			Puntos			Puntos		

FORMA DE TRABAJO: reflexiva-intuitiva: rápida-lenta

inteligente-torpe: concentrada-distraída

DISPOSICION: dispuesta-fatigada: interesada-desinteresada

tranquila-intranquila: segura-vacilante

PERSEVERANCIA: uniforme-regular.

Puntaje Total:.....Percentil:.....Rango.....Discrepancia:.....

CONSISTENCIA.....

DIAGNOSTICO:.....

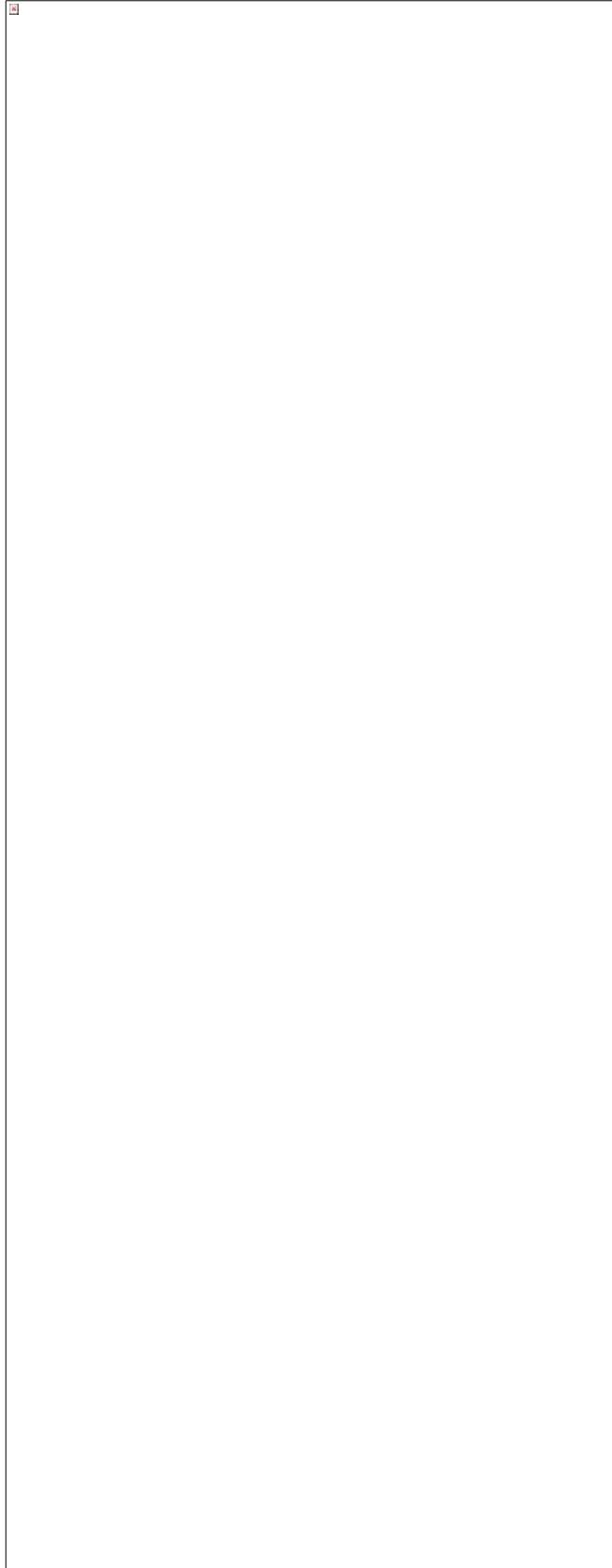
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS "EUROSEGURIDAD"

PRUEBA "RAVEN"

ESCALA GENERAL

(HOJA CLAVE PARA CALIFICACION)

A		B		C		D		E	
4		2		8		3		7	
5		6		2		4		6	
1		1		3		3		8	
2		2		8		7		2	
6		1		7		8		1	
3		3		4		6		5	
6		5		5		5		2	
2		6		1		4		4	
1		4		7		1		1	
3		3		6		2		6	
5		4		1		5		3	
4		5		2		6		5	
T	Pje.	Pje.		Pje.		Pje.		Pje.	T



ESCALA PSICOMETRICA PERCENTIAL (1-100)

PERCENTIL	RANGO	EQUIVALENCIA
100	I	Sobresaliente
94	II	Muy bueno próximo a sobresaliente
89	II +	Muy bueno
74	III +	Bueno próximo a muy bueno
50	III	Bueno
49	III -	Bueno próximo a regular
25	IV	Regular
10	IV -	Regular próximo a deficiente
05	V	Deficiente

ESCALA PSICOMETRICA DECILAR (1-10)

DECIL	RANGO	EQUIVALENCIA
10	I	Sobresaliente
9	II +	Muy bueno próximo a sobresaliente
8	II	Muy bueno
7	III +	Bueno próximo a muy bueno
6		
5	III	Bueno
4	III -	Bueno próximo a regular
3		
2	IV	Regular
1	IV -	Regular próximo a deficiente
0,5	V	Deficiente

TEST DE MATRICES

PROGRESIVAS

PRUEBA "RAVEN"

SERIE (A, B, C, D, E).

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Se comprobó que en la empresa Euroseguridad no se contaba con un departamento de Recursos Humanos que se encargue exclusivamente del reclutamiento y selección de personal para guardias privados. El reclutamiento y la selección de personal en la empresa Euroseguridad, se lo venía realizando en forma empírica, sin ningún proceso que le permita a la compañía contar con personal que cumpla con las mínimas exigencias para el cargo de guardia de seguridad.
2. El Manual establece la recopilación de documentos importantes que no se tenían al ingreso de un aspirante como son: currículums vitae, solicitud de empleo completa, entrevista de trabajo, verificaciones, pruebas técnicas, examen médico, etc.
3. Se estableció como prioridad en la empresa Euroseguridad, que el reclutamiento y la selección de personal de guardias, sea un procedimiento que no debe dejar de ejecutarse; ya que garantizaría la incorporación de elementos idóneos que desempeñen su trabajo a cabalidad, y su contingente sea una ventaja competitiva para la compañía. A partir de la presente investigación se instauró el Departamento de Recursos Humanos con una persona específica para éste fin.
4. Existen Manuales de Procedimiento tanto para los guardias de seguridad como para los supervisores, los mismos que han sido previamente elaborados por la Gerencia Operativa de la empresa, y se imparten al personal de vigilancia.
5. La investigación llevada a cabo en la empresa Euroseguridad ha sido de mucha utilidad, por cuanto ha permitido al ente

administrativo de ésta organización, conocer sus debilidades, sus necesidades y como mejorar el ingreso de personal de guardias a su plantilla de trabajadores.

5.2 Recomendaciones

1. La investigación realizada en la empresa Euroseguridad debe ser complementada con una evaluación o seguimiento de los resultados obtenidos. Dicha evaluación nos permitirá conocer si el Manual cumplió con su objetivo principal o necesita de una rectificación de procedimientos.
2. La empresa Euroseguridad debe aceptar las recomendaciones u observaciones por parte de sus clientes en cuanto a las falencias del personal de guardias. Dichas sugerencias darán la pauta de cuáles son las áreas en donde el reclutamiento y selección de guardias debe poner más énfasis, y obtener de ésta manera personal más eficiente y satisfactorio a las exigencias del cliente de vigilancia privada.
3. La empresa Euroseguridad a través del departamento de recursos humanos, debe tener como objetivo fundamental seleccionar personal de guardias debidamente capacitados y que cumplan con las especificaciones de clase y los perfiles de competencia descritos para un guardia de seguridad.
4. El ente gerencial de la empresa debe mantener a la organización receptiva a las condiciones cambiantes, alerta ante las nuevas oportunidades, desbordante de ideas innovadoras y a la vanguardia de los rivales, desarrollando competencias y capacidades competitivamente valiosas en el tema de la seguridad privada.
5. En base de las entrevistas mantenidas con el personal de guardias, creo necesario que los elogios, premios y ceremonias de distinción sean reconocidos al personal de guardias con el fin de obtener un mejor desempeño en el trabajo de vigilancia.

6. La investigación ha revelado además que se debe desarrollar una cultura de compromiso laboral por parte de todos los miembros de la organización; es decir que den todo su potencial humano y técnico en forma permanente. Pero tal circunstancia se la obtiene a través de la estimulación de su iniciativa individual y la constante comunicación entre todos los niveles de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- GONZALEZ Martín, OLIVARES Socorro. Comportamiento Organizacional, un Enfoque Latinoamericano. Sexta reimpresión. México 2005.
- HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM., Un enfoque basado en competencias 2002.
- HICKS H./GULLETT C., “Administración”, Cuarta edición, Editorial McGraw Hill, Monterrey, 1991
- CHIAVENATO IDALBERTO., Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición McGraw Hill. 1999.
- CHIAVENATO IDALBERTO., Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. 2003.
- KREITNER/KINICKI, “Comportamiento de las Organizaciones”, Tercera Edición, Editorial Diorki, España, 1996,
- ROBERT N. LUSSIER, CHRISTOPHER F. ACHUA., LIDERAZGO. Teoría, Aplicación, Desarrollo de habilidades.
- RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN. Estudios de sistemas y procedimientos administrativos. México 2002
- REINOSOS CIFUENTES Víctor A. El proceso administrativo y su aplicación en las empresas. Editorial Freire. 1986
- STEPHEN P. ROBBINS., La Administración en el mundo de hoy. México
- Guía Didáctica “Administración de Recursos Humanos” Econ. María Eugenia Romero. Abril-Agosto 2004
- Código de Trabajo Ley de Intermediación y Tercerización. 2006

- Ley de Vigilancia y Seguridad privada. Registro Oficial No. 130 del 22 de Julio del 2003.
- Reglamento para la Aplicación del Mandato Constituyente No. 8. Registro Oficial No. 353 del 05 de Junio del 2008.
- Reglamento Ley de Vigilancia y Seguridad Privada. Registro Oficial No. 383 del 17 de Julio del 2008.
- Internet. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal (Dirección Servicio Salud Magallanes)



ANEXOS

(Anexo No.1)

CURRICULUM VITAE

A. Datos Generales:

Nombre: Edgar Santiago Zaldumbide Aguirre

Edad: 21 años

Profesión Actual: Guardia de Seguridad

Nacionalidad: Ecuatoriano

Estado Civil: Soltero

Fecha y lugar de nacimiento: 17/05/1987 - Quito

Dirección: Calle García Moreno 6-45 y Guayaquil (Sangolquí)

Tel. 02-2332454 / 084681638

B. Estudios:

Primaria: Escuela Fiscal Mixta 31 de Mayo – Sangolquí

Secundaria: Colegio Nacional Juan de Salinas – Sangolquí

Superior: Universidad Técnica Particular de Loja (Ad. Empresas-2 Nivel)

C. Calificación Profesional:

- Experiencia de cajero en local comercial (Almacenes de Prati)
- Conocimiento de informática, y tecnología informática.
- Conocimiento como cajero bancario.
- Experiencia como asesor en trato al cliente.

D. Experiencia Laboral:

Sector Privado:

- Almacenes de Prati (Servicio en atención al cliente)
- Almacenes Picca (Vendedor)
- Aservi Seguridad (Guardia Privado)

Sector Público:

- Consejo Provincial (Conserje)

E. Pasantías o Visitas:

- Almacenes de Prati (Seminario de Relaciones Humanas, en el mes de marzo del año 2008)

F. Otros Cursos y Actividades:

Sector Privado:

- Curso de Inglés en el Instituto "Benedict", Sangolquí 2007
- Curso de Internet en el "Instituto General Rumiñahui", Sangolquí 2007

G. Certificados o Títulos:

- Bachiller en Ciencias Sociales

H. Idiomas:

Ingles: básico