

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología y Gestión del Talento Humano



**Contratación de personal en una empresa de seguridad**

Sistematización de práctica profesional dirigida

Ericka María Castellanos Rosas

Guatemala, noviembre 2018

# **Contratación de personal en una empresa de seguridad**

Sistematización de práctica profesional dirigida

Ericka María Castellanos Rosas

Ing. José Ernesto Muñoz Andrade (Asesor)

M.A. Patricia de la Peña Méndez (Revisora)

Guatemala, noviembre 2018

## **Autoridades Universidad Panamericana**


Rector	M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretaria General	EMBA Adolfo Noguera

## **Autoridades Facultad de Humanidades**

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vice Decano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez
Coordinadora de Egresos	M.A. Eymi Castro de Marroquín

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de mayo del año 2018**

*En virtud de que el informe final de Seminario de Egreso: Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Contratación de personal en una empresa de seguridad”**. Presentado por el (la) estudiante: **Ericka María Castellanos Rosas**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*



*Ing. José Ernesto Muñoz Andrade*  
**Asesor**

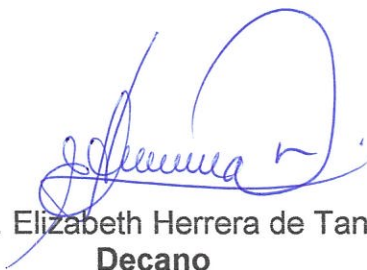
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala Octubre del año 2018.**-----

En virtud que **el informe final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: "Contratación de personal en una empresa de seguridad"**. Presentado por la estudiante: Erica María Castellanos Rosas, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

  
**M.A. Patricia de la Peña Méndez**  
**Revisor**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**, Guatemala mes de noviembre del 2018. -----

*En virtud de que el Informe Final de Seminario de egreso: Sistematización de Práctica Profesional Dirigida con el tema **"Contratación de personal en una empresa de seguridad"**, presentado por el (la) estudiante **Ericka María Castellanos Rosas**, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, **para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.***



M.A. Elizabeth Herrera de Tan  
**Decano**  
**Facultad de Humanidades**

**Nota:** Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

## Contenido

Resumen	ii
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	2
1.3 Ubicación	2
1.4 Diagnóstico organizacional	3
1.4.1 Organigrama	3
1.4.2 Misión	4
1.4.3 Visión	4
1.5 Justificación	4
Capítulo 2	5
Marco teórico	5
2.1 Bases para la selección de personas	7
2.1.1 Recolección de información acerca del cargo	7
2.2 Técnicas de selección	8
2.2.1 Entrevista de selección	9
2.2.1.1 Etapas de la entrevista de selección	9
2.3 Pruebas de conocimiento o capacidad	10
2.3.1 Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas	11
2.3.2 Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados	11
2.3.3 Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas	12
2.4 Pruebas psicométricas	12
2.5 Pruebas de personalidad	13
2.6 Pruebas de polígrafo	14
2.6.1 ¿Cómo se hace la prueba del polígrafo?	14



2.7 Exámenes médicos	14
2.8 Descripción de cargos	15
2.8.1 Análisis de cargos	16
2.9 Verificación de referencias personales	16
2.10 Verificación de antecedentes	16
2.11 Evaluación y control de resultados	17
Capítulo 3	18
Marco Metodológico	18
3.1 Planteamiento del problema	18
3.2 Pregunta de investigación	18
3.3 Objetivos de la investigación	18
3.3.1 Objetivo general	18
3.3.2 Objetivos específicos	19
3.4 Alcances y límites	19
3.5 Metodología	19
Capítulo 4	21
Presentación de Resultados	21
4.1 Presentación de resultados	21
4.1.2 Reclutamiento y Selección de Personal	21
4.1.3 Pruebas psicométricas	22
4.1.4 Registros de personas elegibles	22
4.1.5 Contratación y administración de recursos humanos	22
4.1.5.1 Contratación	22
4.1.5.2 Administración de recursos humanos	23
4.1.6 Inducción y capacitación	24
4.2 Análisis de resultados	25
Conclusiones	32

Recomendaciones	33
Referencias	34
Anexos	35

## Contenido

### Lista de Cuadros

Cuadro No. 1	Ubicación de la empresa	2
Cuadro No. 2	Etapas del reclutamiento	7
Cuadro No. 3	Etapas de la entrevista de selección	10
Cuadro No.4	Sugerencias para una buena comunicación	26

## **Resumen**

El proceso de reclutamiento y selección de personal es de mucha importancia para las organizaciones, el cual consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos para ocupar un puesto. De esta manera, se determina la posibilidad de contratar al personal idóneo para cumplir eficazmente los objetivos organizacionales.

Este proceso debe evaluar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Esta selección debe realizarse correctamente para lograr los objetivos del Departamento de Recursos Humanos de Corporación A.S.I., asimismo, una selección inadecuada puede impedir el ingreso a la empresa de una persona con gran potencial, o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la misma.

El reclutamiento y la selección de personal son aspectos esenciales en una empresa, ya que mediante ellos se puede obtener trabajadores con un alto desempeño, el cual garantice que el trabajo será realizado de forma eficiente, logrando así ofrecer competitividad.

El objetivo primordial del trabajo es detectar las deficiencias en la aplicación de técnicas de contratación. Las debilidades encontradas en dicho proceso serán utilizadas para mejorar la calidad de ejecución de las actividades, basándose en los datos teóricos que sustentan el presente estudio.

## **Introducción**

Una organización es una unidad compuesta por un grupo de personas que buscan alcanzar un objetivo en común. La forma en que las personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito en la empresa.

En ese sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige a los colaboradores es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas en las organizaciones, tanto por errores en los diversos procedimientos como en tiempo perdido.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor equipo posible para lograr el éxito organizacional.

En virtud de lo anterior, se presenta una investigación en cuanto a las carencias en la contratación de personal en Corporación A.S.I., con el fin de dar a conocer los resultados y que en consecuencia constituya una herramienta de aprendizaje en lo relacionado a la gestión del talento humano.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Las funciones que se realizan en un Departamento de Recursos Humanos son los pasos claves que permiten proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada en la organización. Contar con un proceso de reclutamiento bien establecido es importante para iniciar con una planeación del recurso humano bien estructurado y esto se hace a través del reclutamiento, que tiene como objetivo obtener un número suficiente de candidatos para cubrir plazas vacantes. De ese grupo de solicitantes, se estudia su currículum vitae, comparándolo con el perfil del puesto requerido para proceder a la selección de las personas que reúnan los requisitos para ser contratadas.

Corporación A.S.I., empresa regional con más de veinticinco años de experiencia, fue creada con base en el desarrollo e implementación de administración, asesoría y capacitaciones en seguridad, razón por la cual es importante que cuente con un proceso de reclutamiento de personal, hecho a sus necesidades y demandas.

Inicialmente, la contratación de personal de seguridad se basa únicamente en la entrevista que realiza la Asistente del Departamento de Recursos Humanos, quien determina si los candidatos cumplen o no con los requisitos mínimos establecidos por la Corporación, al pasar dicha entrevista, los evaluados se someten a una evaluación médica y posterior a ello, coordinan el proceso de poligrafía y entrevista para verificación de datos.

De lo anterior, surge la inquietud de evaluar si los procesos de reclutamiento y selección de personal, cuenta con deficiencias en la aplicación de técnicas de contratación y así encontrar a la persona idónea para el puesto indicado. Las debilidades encontradas en dicho proceso serán utilizadas para mejorar la calidad de ejecución de las actividades, basándose en los datos teóricos que sustentan el presente estudio.

## 1.2 Descripción

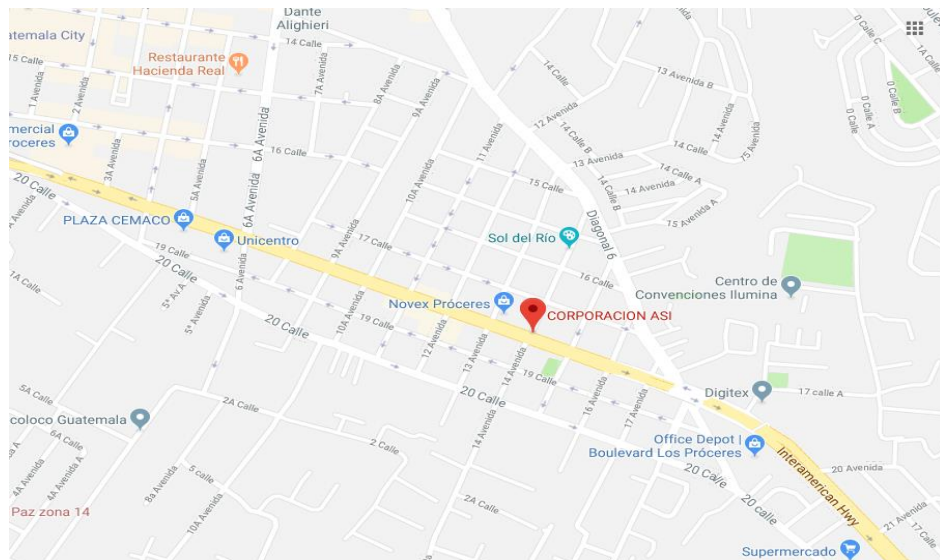
Corporación A.S.I., es una empresa que presta servicios de seguridad ejecutiva y uniformada, está conformada por ochocientos colaboradores los cuales en su mayoría son agentes de seguridad que brindan servicios a diversas empresas.

Dentro de su estructura organizacional, cuenta con el Departamento de Recursos Humanos, el cual está integrado por dos personas, quienes son las encargadas de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal; entre otras funciones. Además, dicho departamento carece de una estructura establecida, razón por la cual es importante definir las funciones de cada integrante; así como plasmar su estructura para obtener su óptimo rendimiento.

## 1.3 Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la 14 avenida 17-67 zona 10, de la ciudad de Guatemala.

**‘Cuadro No. 1**  
**Ubicación de la empresa**



Fuente: <https://www.google.com/maps>





## 1.4.2 Misión

Somos una empresa que provee un servicio integral en el ámbito de seguridad, que ofrece profesionales altamente capacitados y honestos, seguridad electrónica, estudios socioeconómicos y polígrafos, para brindar confianza a nuestros clientes, a nivel centroamericano.

## 1.4.3 Visión

Ser una empresa líder a nivel internacional en el ámbito de seguridad, respaldada por un grupo de profesionales íntegros, leales y que buscan la mejora continua, para garantizar la calidad en los servicios que ofrece.

## 1.5 Justificación

El Departamento de Recursos Humanos, es un factor importante para el fortalecimiento y desarrollo de toda organización, su fin principal es administrar al recurso humano para procurar el logro de los objetivos empresariales por medio de la creación de procesos administrativos que permitan normar y regular las actividades relacionadas con los colaboradores.

Dentro de los procesos administrativos creados como fundamento de las actividades del Departamento de Recursos Humanos, se incluyen todas las funciones de la administración de recursos humanos tales como: reclutamiento y selección, contratación y administración de recurso humano y desarrollo de gestión del talento humano. Por ello, es fundamental que una empresa realice de manera correcta sus procedimientos de selección de personal, ya que los efectos negativos que conlleva pueden repercutir en diferentes ámbitos organizacionales.

En virtud de lo anterior, se realizará una investigación en cuanto a las carencias en la contratación de personal en esta empresa de seguridad, con el fin de dar a conocer los resultados y que en consecuencia constituya una herramienta de aprendizaje en lo relacionado a la gestión del talento humano.

## **Capítulo 2**

### **Marco teórico**

Dentro de las organizaciones existen diferentes procesos que se relacionan de manera directa o indirectamente con el desempeño laboral de los colaboradores, entre los cuales se pueden mencionar: el clima organizacional, la capacitación y desarrollo, la selección de personal; por esta razón, el proceso de selección de personal debe ser efectivo, cumplir con los estándares exigidos en cada puesto de trabajo para que la empresa asegure el buen desempeño laboral.

La selección de personal es el proceso en el que cada colaborador tiene un primer contacto con la organización, en este se conocen las expectativas que tiene la empresa respecto al candidato que espera ocupar la plaza vacante, como también lo que él espera de la empresa y puesto al que aplica. El reclutamiento y selección de personal inicia desde que se genera un puesto en la empresa y finaliza con el perfil y descriptor de puesto.

Chiavenato (2000) afirma:

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece el mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer el modo adecuado los procesos de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización”. (p208).

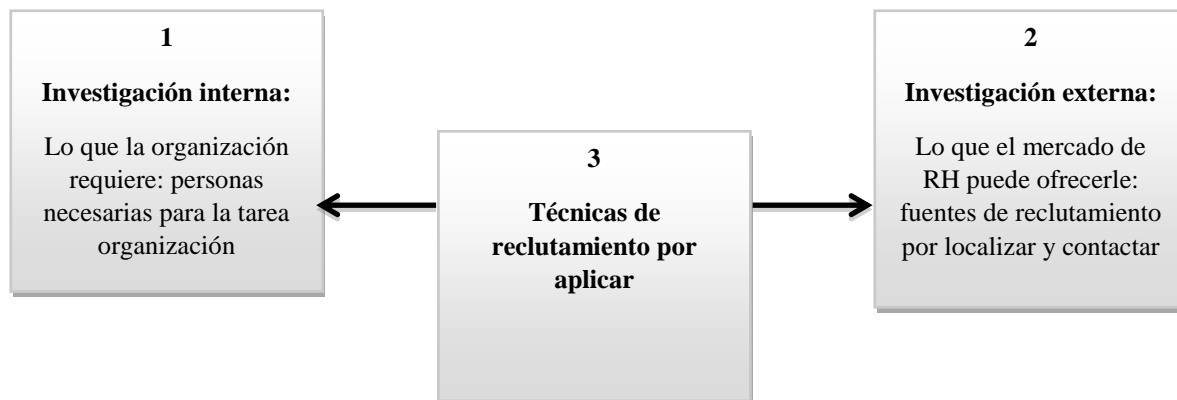
El reclutamiento de personal es una actividad en el cual su objetivo es atraer candidatos dentro de los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la empresa, por lo que precisa de una eficiente planeación.

Aunque la planeación de recursos humanos indique la necesidad de empleados adicionales o suplentes, la empresa debe tomar en cuenta el aumento del tamaño de su fuerza laboral. Los costos de reclutamiento y selección de personal son altos cuando se toman en cuenta todos los gastos relacionados, como es la búsqueda del personal, las entrevistas y los trámites de contratación.

Chiavenato (2000) afirma: “el reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar”. (p209).

De lo anterior, se derivan las siguientes etapas:

**‘Cuadro No. 2**  
**Etapas del reclutamiento**



Fuente: Chiavenato I. (2000)

## 2.1 Bases para la selección de personas

Derivado de que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y decisión, es necesario apoyarse en un criterio determinado para que el mismo tenga validez, el cual se funda en las características del cargo vacante, por lo que el punto de partida es la obtención de información sobre el puesto a cubrir.

### 2.1.1 Recolección de información acerca del cargo

El puesto que la empresa quiere cubrir puede hacerse de cinco maneras:

Chiavenato (2000) afirma:

“Descripción y análisis del cargo. Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos”. (p.246). Es importante mencionar que los datos que provienen del análisis de puesto pueden influir en casi todos los aspectos de la administración del recurso humano de la empresa.

Así mismo, hace referencia a la “aplicación de la técnica de los incidentes críticos. Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato”. (p.246).

Chiavenato (2000) afirma que es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable, por lo que el resultado podría ser el no esperado para definir con mayor exactitud las funciones del cargo. Otro aspecto importante el cual menciona el autor, es el requerimiento de personal. La verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos (p.246).

Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes. En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.” (p.246).

A partir de lo descrito anteriormente, la información que la empresa reciba respecto a los cargos y de las personas que los ocuparán, se realizará el perfil y descriptor de puesto que contendrá las características necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo designado.

## 2.2 Técnicas de selección

Obtenida la información acerca del puesto que debe cubrir la empresa, el siguiente paso es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos idóneos. Chiavenato (2000) refiere que las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos, los cuales se describen a continuación:

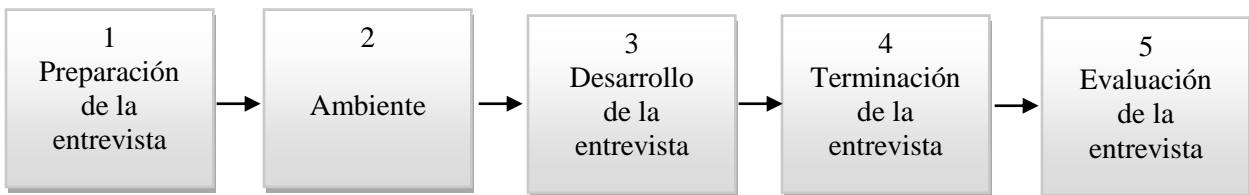
## 2.2.1 Entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada por las empresas, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. Es importante que la entrevista sea guiada con habilidad y tacto para que se puedan obtener los resultados esperados, este método es el más utilizado en la selección de personal, a pesar de la subjetividad que ésta tiene.

La entrevista debe mirarse como un instrumento de comparación y el entrevistador necesita utilizarla dentro de cierta precisión y validez; es decir, que la presentación de los resultados sea coherente y que la medición sea exacta de lo que se pretende validar.

### 2.2.1.1 Etapas de la entrevista de selección

**Cuadro No. 3**  
**Etapas de la entrevista de selección**



Fuente: Chiavenato I. (2000)

La entrevista no debe ser improvisada ni elaborada rápidamente, por el contrario, tiene que contar con un tiempo definido y requiere de cierta preparación o planeación que permita determinar los objetivos específicos de la entrevista, también es importante realizar una lectura previa del currículum vitae del candidato y obtener la mayor información de la persona a entrevistar.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante y así obtener el candidato idóneo para el puesto que se desea cubrir.

Por otro lado, preparar el ambiente donde se realizará la entrevista es importante para que el desarrollo de la misma sea con éxito. El espacio físico debe ser un lugar confortable y estar destinado solo a ese fin, evitando ruidos e interrupciones. El clima de la entrevista tiene que ser ameno y cordial.

Durante el desarrollo de la entrevista, el entrevistador debe realizar preguntas al candidato con el fin de estudiar sus respuestas y reacciones en el comportamiento que le permitan retroalimentar el proceso. Es importante también que el entrevistador proporcione al aspirante toda la información necesaria sobre la oportunidad que existe y sobre la organización, con la finalidad de transmitir una imagen positiva y favorable y así reforzar el interés del candidato.

La entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, evitando obstáculos y procurando una conversación cortés y controlada. Es importante que al finalizar la entrevista el entrevistador indique claramente que la misma terminó y proporcionar al candidato información sobre la acción futura y cómo será contratado para saber el resultado.

Por último, la evaluación del candidato debe iniciar solo finalice la entrevista, ya que los detalles están recientes, para la realización, se puede elaborar una hoja de evaluación, la cual debe ser verificada y completada, para que al final se tomen las decisiones con relación al candidato.

### 2.3 Pruebas de conocimiento o capacidad

Chiavenato (2000) afirma:

“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 por 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 telefonía, 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 acostumbramos a clasificarlas en cuanto a la manera de aplicarlas, el área abarcada y la forma de elaboración”. (p.258).

### 2.3.1 Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas

Orales: estas pruebas son aplicadas mediante preguntas y respuestas orales. Es similar a la entrevista, pero en éstas se formulan preguntas orales específicas que tienen como objetivo respuesta orales específicas.

Escritas: son preguntas y respuestas escritas, generalmente se aplican en las organizaciones para medir los conocimientos adquiridos.

De realización: se aplican mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado.

### 2.3.2 Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados

- Pruebas generales: estas pruebas miden conocimientos de cultura o generales.
- Pruebas específicas: indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.



### 2.3.3 Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas

Pruebas tradicionales: 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.

Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. También son denominadas test e implican una planeación cuidadosa para transformar las preguntas tradicionales en ítems de pruebas.

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

## 2.4 Pruebas psicométricas

Al presentarse a una entrevista de trabajo, en muchas ocasiones la realización de una serie de pruebas o exámenes psicométricos es el paso por seguir para la selección de personal.

El término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional y diagnóstico de personalidad. Estas pruebas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras de comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

Monde y Noe (2005) afirman que las pruebas psicométricas presentan dos importantes características que las entrevistas no consiguen alcanzar:

- Validez: capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir. Una prueba de selección es válida cuando logra pronosticar el desempeño futuro de la persona en el cargo.
- Precisión: capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona. Una prueba es precisa cuando, aplicada varias veces a una misma persona, presenta la menor desviación estándar alrededor de la medida de los diversos resultados obtenidos. Una prueba es poco precisa cuando los resultados obtenidos por una misma persona son diferentes y dispersos”. (p. 266).

El desafío consiste en lograr que los instrumentos empleados en el proceso de selección presenten validez y precisión.

## 2.5 Pruebas de personalidad

Un perfil de personalidad diseñado adecuadamente puede medir y relacionar los aspectos de la personalidad adecuados con los requisitos del puesto.

Chiavenato (2000) afirma:

“Estas pruebas servirán para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás. Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a manera de síntesis; reciben el nombre de psicodiagnósticos. En esta categoría entran las llamadas pruebas expresivas (de expresión corporal) y las denominadas pruebas proyectivas (proyección de la personalidad)”. (p. 266).

## 2.6 Pruebas de polígrafo

Pérez (2018), describe la prueba del polígrafo como un instrumento científico de gran precisión, de los cambios neurofisiológicos del individuo, estimulado psicológicamente, relativos a un protocolo de preguntas específicamente elaboradas para una propuesta concreta.

Se comienza con un stim test, basado en una mentira dirigida para conocer previamente si su organismo responde a los cambios neurolingüísticos que se precisan para hacer la prueba de todas las garantías. Un software especializado conectado a diferentes sensores analiza las reacciones fisiológicas del individuo que se registran en una gráfica.

### 2.6.1 ¿Cómo se hace la prueba del polígrafo?

“En primer lugar la persona que quiere realizar la prueba es valorada para comprobar que llega en condiciones normales y aptas para someterse a la misma. Se realiza una entrevista previa, en la que conociendo las dudas que se quieren aclarar se establecen las preguntas necesarias para ello.

Habiendo concluido la entrevista, se pone en conocimiento de la persona que se va a someter a la prueba el método de trabajo y el significado de las preguntas, que debe aceptar voluntariamente y colaborar adecuadamente durante su desarrollo.

Posteriormente, se inicia la prueba del polígrafo con las preguntas previamente establecidas, tras finalizar la prueba y obtener los resultados a través de las gráficas, se realiza un informe personalizado”.

## 2.7 Exámenes médicos

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. El fin es verificar la salud de su futuro personal; desde evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los colaboradores, hasta la prevención

de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Monde y Noe (2005) afirman:

“Todos los exámenes deben ser pertinentes a los requisitos de empleo y que una empresa no puede ordenar un examen médico hasta que al solicitante se le ofrezca el empleo. Por lo regular, una oferta de empleo está supeditada a la aprobación de este examen por el solicitante. El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo”. (p. 193).

## 2.8 Descripción de cargos

Debido a la división del trabajo y a la especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante la descripción y especificación de cargos. Esto se refiere a las funciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones del cargo se refieren a los requisitos que el colaborador necesita cumplir.

Chiavenato (2000) afirma:

“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”. (p. 330).

### 2.8.1 Análisis de cargos

Luego de realizada la descripción, se debe realizar el análisis del cargo. Identificado el contenido del puesto, se analiza en relación con los requisitos que el cargo exige a su ocupante

Chiavenato (2000) afirma:

“La descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos”. (p. 333).

### 2.9 Verificación de referencias personales

Monde y Noe (2005) refieren que las verificaciones de referencias son validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud. (p. 189).

A los solicitantes se les pide que proporcionen nombres de varias referencias que puedan brindar información adicional sobre ellos. El error que se comete en ese proceso de selección es que los candidatos pueden indicar nombres de personas que están dispuestos a hacer solo comentarios favorables sobre ellos.

### 2.10 Verificación de antecedentes

Monde y Noe (2005) se refieren a las investigaciones de antecedentes como un proceso que implican la obtención de información de diversas fuentes, como antiguos jefes y socios de

negocios. Estas referencias profesionales son una fuente valiosa de información junto con burós de crédito, instituciones gubernamentales e instituciones académicas. (p. 189).

## 2.11 Evaluación y control de resultados

La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta, saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos de operación. La eficacia consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos de la empresa; atraer los mejores talentos hacia la organización, y sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal.

Uno de los principales problemas que se presentan en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados, solo con la retroalimentación es posible saber si es necesario intervenir para corregir los errores y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Planteamiento del problema**

Actualmente, existe una demanda de alto nivel de competitividad y productos en las empresas, ya sean estas de productos o servicios, las cuales buscan lograr su crecimiento y permanencia en el mercado. Uno de los problemas que pueden surgir en las organizaciones se relaciona con el reclutamiento y selección de personal, ya que se debe contar con los colaboradores adecuados en el puesto adecuado.

Una selección inadecuada de personal provoca problemas a las empresas que impactan de manera negativa en su productividad, el personal que no responde con sus funciones por no tener el perfil de puesto, será necesario capacitarlo y si no responde a las necesidades de la empresa, reemplazarlo por un nuevo empleado que sí cumpla con el perfil buscado, provocando con ello uno de los principales problemas de cualquier organización: la rotación de personal

Por lo anterior, es importante determinar las carencias en la aplicación de técnicas de contratación y evitar con ello efectos negativos dentro de la organización.

#### **3.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo es el proceso para una contratación adecuada en una empresa de seguridad?

#### **3.3 Objetivos de la investigación**

##### **3.3.1 Objetivo general**

Evaluar la calidad de contratación de los colaboradores en una empresa de seguridad.

### 3.3.2 Objetivos específicos

- Definir el impacto de la deficiencia en el proceso de contratación.
- Identificar las técnicas de contratación para una empresa de seguridad.
- Describir el perfil del personal para una empresa de seguridad.

### 3.4 Alcances y límites

El estudio sobre las deficiencias en la aplicación de técnicas de contratación será desarrollado durante los meses de febrero a mayo del año dos mil dieciocho, a través de diferentes fuentes bibliográficas; así como, información recopilada durante la práctica profesional dirigida realizada directamente en Corporación A.S.I.

Dentro de los limitantes en la referida investigación, se encuentra la dificultad de la recopilación de la información.

### 3.5 Metodología

En la investigación se utilizó la metodología cualitativa que permitió profundizar en el problema específico sobre las deficiencias en la aplicación de técnicas de contratación en una empresa de seguridad.

El estudio inició con la realización de la sistematización de la práctica profesional dirigida, la cual consistió en realizar un diagnóstico organizacional de la empresa, determinando con ella la situación actual de Corporación A.S.I, pero enfocado a la estructura con el cual contaba el Departamento de Recursos Humanos, estableciendo con ello sus debilidades, para así poder presentar una propuesta de mejora de este.



Posteriormente de finalizada la sistematización, se procedió a realizar la investigación para determinar las deficiencias en la aplicación de técnicas de contratación en Corporación A.S.I., a través diversas fuentes bibliográficas, técnicas de observación y entrevistas.

## Capítulo 4

### Presentación de Resultados

#### 4.1 Presentación de resultados

El Departamento de Recursos Humanos de Corporación A.S.I., está conformado por el Jefe de Personal y la Asistente de dicho departamento, los cuales están a cargo de diferentes procesos, los cuales se describen a continuación:

##### 4.1.2 Reclutamiento y Selección de Personal

Cuando surge una vacante, el Jefe de Operaciones envía un correo al Gerente General con copia de la Jefatura de Recursos Humanos, únicamente los viernes de cada semana, indicando que se necesita iniciar con el proceso de reclutamiento. Los candidatos se reciben los días lunes y se llaman a quienes hayan llenado la solicitud de empleo con anterioridad.

Las fuentes de reclutamiento utilizadas en la corporación son personas referidas por los colaboradores que conforman a la empresa y bolsa de empleos Transdoc.

Para seleccionar al personal, la Asistente de Recursos Humanos les realiza una entrevista para determinar si cumplen o no con los requisitos mínimos, siendo estos:

- Estudio mínimo de tercero básico
- Estatura mínima de 1.60 metros
- Copia de DPI
- Antecedentes penales y policíacos recientes
- Constancias laborales y personales
- No tatuajes visibles

Los candidatos que cumplan con los requisitos mencionados anteriormente se someten a una evaluación corporal (tatuajes que tengan algún significado o enfermedades), si los candidatos pasan los exámenes satisfactoriamente, la Asistente coordina el proceso de examen de poligrafía y realiza una entrevista para verificación de datos, posteriormente, inician la capacitación durante una semana. Todos los requisitos deben ser aprobados para que el candidato sea dado de alta a la semana siguiente.

Es importante mencionar que los puestos de trabajo no cuentan con un perfil y descriptor de puesto.

#### 4.1.3 Pruebas psicométricas

En cuanto a las pruebas psicométricas utilizadas en el personal operativo de Corporación A.S.I, se determinó que únicamente utilizan la de temperamento.

#### 4.1.4 Registros de personas elegibles

El control de registro de personas elegibles es llevado a través del programa Excel, el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con un sistema como tal para ese efecto, en el mismo se lleva el listado de los aspirantes a las plazas vacantes y se hacen las anotaciones correspondientes por cada candidato.

#### 4.1.5 Contratación y administración de recursos humanos

##### 4.1.5.1 Contratación

Cuando una persona ingresa a la empresa, se le hace entrega del contrato laboral y de confiabilidad, se hace una ficha con la información del nuevo colaborador para ser entregada al Departamento de Contabilidad.

A los Agentes de Seguridad, se les hace entrega del uniforme, gafete y es llevado a su nuevo puesto de servicio.

En cuanto al proceso de desvinculación, se determinó que la mayoría de personas, por ser a nivel operativo, renuncia inmediatamente, por lo que deben presentar la carta de renuncia, así como uniformes y gafete, luego se traslada al Área de Contabilidad para que los atienda en relación a sus prestaciones laborales.

Si es abandono, el Departamento de Operaciones informa al Área de Recursos Humanos para que se proceda a realizar notas de abandono. Si es despido, el Departamento de Recursos Humanos les explica la razón y continúa el mismo proceso.

No se tiene una política salarial a nivel administrativa. A Nivel operativo, todos los guardias ganan el salario mínimo y los jefes de grupo tienen una bonificación adicional.

#### 4.1.5.2 Administración de recursos humanos

El archivo de registros personales de la empresa cuenta con el expediente de cada colaborador y el mismo está integrado por los siguientes documentos:

- Solicitud de empleo
- Papelería relacionada a responsabilidad de arma y que están enterados de cualquier inconveniente que pudiera surgir
- Contrato indefinido (firmado y sellado por el Ministerio, y firmado por el colaborador)
- Contrato de confiabilidad
- Copia de DPI
- Copia del Boleto de ornato
- Antecedentes penales y policíacos
- Carné IGSS

- Diploma de estudio
- Período de vacaciones (también está registrado en el sistema)
- Permisos (todos los permisos, como asistencia al IGSS, por nacimiento de hijo, casamiento, por política, los deben tramitar con una semana de anticipación con su supervisor, quien a través del sistema Podio, notifica a los interesados)
- Llamadas de atención
- Verificación de Datos
- Poligrafías (ingreso y fidelidad)
- Actualización de Datos

Los archivos del personal de alta se encuentran en la oficina de la Asistente de Recursos Humanos, oficina que se queda con llave. No existe un sistema como tal, únicamente los controles que se han creado en Excel.

Cuando una persona no pasa algún proceso, se ingresa al sistema, detallando nombre, fecha en que se presentó y la razón por la cual no fue aceptado.

#### 4.1.6 Inducción y capacitación

En Corporación A.S.I., todos los guardias de seguridad reciben una inducción de una semana y luego capacitación en el puesto de servicio la cual es impartida por el jefe de grupo y Supervisores.

En el transcurso del año se programan dos capacitaciones en el Centro de Capacitación sobre temas generales o se determina la necesidad del puesto para reforzar el mismo; así como una vez al año los guardias reciben práctica de tiro

## 4.2 Análisis de resultados

Dentro de la investigación, se pudo determinar que el Departamento de Recursos Humanos de Corporación A.S.I., no cuenta con la misión de dicha área, por lo que se propuso la siguiente:

“Dotar a Corporación A.S.I., S. A., del recurso humano idóneo para cada posición laboral que sea necesaria, maximizando hacia la excelencia en el servicio y capacitándolo constantemente”. Lo anterior se definió con el objeto de tener claro cuál es la función principal del Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Así mismo, para que el Departamento de Recursos Humanos obtenga un rendimiento óptimo, se sugiere promover la comunicación y participación, así como definir las funciones de cada integrante que lo conforma, por lo tanto, es necesario plasmar gráficamente su estructura y la propuesta es la siguiente:

**Cuadro No. 4**  
**Sugerencia para una buena comunicación**



Fuente: creación propia 2018.

En cuanto al reclutamiento y selección de personal, se constató que el Departamento de Recursos Humanos, se apoya únicamente para la búsqueda de candidatos, en las referencias de los propios colaboradores y la publicación de las plazas vacantes en Transdoc. De su correcta realización dependerá el éxito, puesto que, si se capta a candidatos no capacitados, el reclutamiento no será satisfactorio. A mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar al candidato idóneo.

Para mejorar la captación de personal, es importante atender los siguientes puntos:

- El puesto de trabajo a cubrir.
- El jefe del área solicitante hará saber al Departamento de Recursos Humanos, por medio del formato de requerimiento de personal, las exigencias, características profesionales y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto.
- La información que deben conocer los candidatos con respecto de los beneficios económicos que ofrece el puesto.

Para atender los puntos anteriores y asegurar una afluencia significativa de candidatos, es necesario recurrir a medios de reclutamiento interno y externo como los siguientes:

#### Medios internos

- Plan de ascensos y promociones.
- Divulgación interna acerca de la vacante de un puesto determinado.
- Recomendaciones sobre posibles candidatos internos.

#### Medios externos

- Anuncios en periódicos.
- Recomendaciones sobre posibles candidatos externos.
- Agencias de empleo.

## Archivo de candidatos

Los candidatos reclutados deben llenar la solicitud de empleo para su posterior revisión, verificación de datos y análisis por parte del Departamento de Recursos Humanos. Así mismo, para que la etapa de selección sea efectiva es necesario comparar las características exigidas por el cargo a desempeñar y las que poseen los candidatos.

Para formar un expediente de personal, se requiere que contenga como mínimo los siguientes documentos:

- Currículum vitae y solicitud de empleo.
- Carencia de antecedentes penales y policíacos.
- Fotocopia de DPI.
- Dos fotografías tamaño cédulas recientes. Cartas de referencias personales no familiares.
- Constancia de trabajos anteriores.
- Certificación de estudios realizados, cursos de capacitación y diplomas.

El Departamento de Recursos Humanos de Corporación A.S.I., deberá revisar, analizar y evaluar el expediente formado, obtenido a través del reclutamiento, para desestimar a aquellos candidatos que no se adaptan al perfil y elegir únicamente a aquellos que se consideran idóneos para el puesto.

Es importante indicarles a los candidatos potenciales, la fecha en que se le realizarán las pruebas de conocimiento y técnicas o las que determine el Departamento de Recursos.

De los resultados obtenidos en las pruebas realizadas, se citará a los aspirantes para las entrevistas respectivas. Independientemente del número de personas que se tengan para elegir y del puesto que se pretenda cubrir, es indispensable la entrevista, la cual debe realizarse en privado, sin prisas e interrupciones. Ésta debe crearse en un ambiente de confianza para que el aspirante se sienta cómodo.



El Departamento de Recursos Humanos asesorará al jefe del área solicitante sobre la información obtenida de los candidatos para que se inicie la segunda entrevista. La decisión de contratar corresponderá al jefe del área solicitante, con el aval del Gerente General de la empresa y el proceso de contratación corresponderá al Área de Reclutamiento del Personal.

Las pruebas psicométricas juegan un papel importante dentro del proceso de reclutamiento y selección ya que con ellas se puede determinar en el candidato el estilo de comportamiento, personalidad, coeficiente intelectual, inteligencia, adaptabilidad social, honestidad, entre otros elementos.

Dentro de la Corporación, únicamente utilizan las pruebas de temperamento, por lo que es importante que en este aspecto utilicen otras pruebas por el nivel de responsabilidad que tiene un agente de seguridad en el ámbito social, es por ello que se sugiere utilizar la prueba EAE que permite la exploración de tendencias de la personalidad, como neuroticismo, paranoidismo, agitación y fuera del yo, factores que se consideran relevantes en personas que son candidatos para prestar servicios de seguridad privada, porque facilita la detección de rasgos que pueden suponer un riesgo en el desempeño de sus funciones, en razón de sus tendencias hacia uno o más de los factores evaluados.

El criterio de interpretación se basa en los puntajes que se encuentran dentro del rango 10-90 centil, que se consideran los límites normales, por lo que al obtener una puntuación centil superior al 90 en más de una escala, el resultado se considera insatisfactorio; por lo tanto, se solicita certificado de 10 horas de terapia psicológica como mínimo de un profesional ya sea psicólogo o psiquiatra, para poder optar a una nueva evaluación psicológica.

El Área de Recursos Humanos de Corporación A.S.I., utiliza un archivo en Excel para llevar el control de personas elegibles, no cuenta con un sistema como tal para ese efecto; por lo que es importante que se implemente el uso de uno para llevar un mejor control y lograr con ello un orden en cuanto a los datos de los candidatos y mantenerlo actualizado, en el mercado existen

varios sistemas los cuales permiten realizar búsquedas de perfiles que lee todos los datos de cada currículum, ordenar a los candidatos según el interés de la empresa en cada proceso, entre otros.

A pesar de que en la empresa cuentan con un programa de inducción y capacitación, no tienen establecido la detección de necesidades de capacitación por lo que es importante definir este proceso para identificar la brecha que separa lo que los empleados realmente saben y hacen, de lo que deberían saber y hacer, en el contexto de los objetivos planteados por la corporación.

Este proceso inicia con una articulación clara de la estrategia operativa de la empresa y las necesidades del negocio y se orienta a los objetivos siguientes:

Identificar las principales tareas que realizan los colaboradores de la empresa (áreas ejecutiva, administrativa y operativa), detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.

Involucrar a todos los niveles jerárquicos de la empresa, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los servicios y resultados actuales de sus equipos de trabajo.

El diagnóstico de necesidades de capacitación será realizado periódicamente; estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos e intervendrán las Gerencias de las diferentes áreas, manteniendo una comunicación y supervisión directa la Gerencia General.

De los resultados obtenidos, el Departamento de Recursos Humanos analizará lo informado por los jefes y evaluará los beneficios cuantitativos y cualitativos alcanzados, presentando a la Gerencia de Recursos Humanos, el diagnóstico de las necesidades localizadas en los empleados, informando a la vez el costo de la capacitación que se requiera.

Se determinó que el Departamento de Recursos Humanos de la Corporación no tiene establecido una clasificación de puestos, lo cual es importante definir porque constituye la base del sistema de

gestión de recursos humanos, el que por su naturaleza es esencialmente organizativo. Este integra tres procedimientos: Análisis y Descripción; Valoración y Clasificación de Puestos.

En el proceso se determinan y ordenan los puestos, en atención a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que les corresponde. Inicia con el análisis y descripción de puestos, hasta el agrupamiento por nivel, clase, tipo de servicio, puesto tipo y familia funcional.

Su base de referencia se encuentra en la Misión de Corporación A.S.I; sus funciones claves y principales, de donde se derivan las competencias laborales de cada uno de los puestos.

En el momento que la persona es contratada, se le debe entregar una copia de las funciones que debe desempeñar, así como el detalle de las personas o departamento con quien mantendrá relación laboral.

Cabe mencionar que, en muchas ocasiones, por reestructuración, por crecimiento o adecuación de atribuciones, las mismas asignadas a una persona pueden variar, por lo que se debe realizar una revisión por lo menos cada dos años.

Corporación A.S.I., carece de una administración de salarios definida, derivado de ellos el sistema para determinar el pago de los salarios debe tomar en cuenta factores que considera el puesto a desempeñar, la eficiencia, las necesidades e inquietudes del personal y las posibilidades de la empresa. El manejo eficiente de un sistema de sueldos y salarios se reflejará en la actitud que tenga el personal hacia su trabajo, sus compañeros, sus jefes y hacia la organización. Por lo que es importante darle el análisis y el tiempo necesario para que cumpla su objetivo; una retribución justa y equitativa con relación al trabajo desempeñado por parte del personal.

Es importante mencionar que la nómina es el documento que se entrega mensualmente a todos los trabajadores en el que aparece el detalle del salario que recibe, junto con las deducciones que se le aplican de dicho salario, bien sea por descuentos obligatorios u otro tipo de descuentos.

El formato estándar de una nómina debe incluir al menos:

- Datos de la empresa
- Datos del trabajador, tipo de contrato, categoría, antigüedad en la empresa.
- Periodo de liquidación al que corresponde dicha nómina.
- Detalle de las deducciones que se le practican.
- Líquido a percibir, dado que la nómina tiene consideración de documento acreditativo del pago de salarios cerrando los pagos pendientes al trabajador para el periodo estipulado.
- Lugar de emisión y firma y sello por la empresa y trabajador.

## **Conclusiones**

El reclutamiento de personal se apoya únicamente en las referencias dadas por los propios colaboradores y la publicación de las plazas vacantes en Transdoc.

Las pruebas psicométricas utilizadas para la selección de agentes de seguridad son las relacionadas al temperamento y es importante que se incluyan en ella otras pruebas como de personalidad y valores

A pesar de que Corporación A.S.I., cuenta con un programa de inducción y capacitación, no tienen establecido el diagnóstico de necesidades de capacitación, esto es necesario debido a la cantidad de personal que trabaja en la empresa y así poder cumplir con las necesidades de profesionalización de cada colaborador

El Departamento de Recursos Humanos no tiene estructurado una clasificación de puestos, ni cuenta con el formato para elaborar el perfil y descriptor de puestos. Es necesario hacer los perfiles para cada puesto lo cual permitirá tener un buen desempeño de cada colaborador.

Corporación A.S.I., carece de una administración de salarios definida, derivado de ellos el sistema para determinar el pago de los salarios debe tomar en cuenta factores que considera el puesto a desempeñar, la eficiencia, las necesidades e inquietudes del personal y las posibilidades de la empresa.

## **Recomendaciones**

Es importante definir claramente la estructura que conformará el Departamento de Recursos Humanos; así como la misión de este, con el fin de definir las funciones de cada colaborador y la función primordial de dicho Departamento.

De la correcta realización del reclutamiento y selección de personal se captará a los candidatos idóneos para el puesto, por lo que es necesario establecer un adecuado procedimiento definiendo la plaza que se necesita cubrir a través del formato de requerimiento de personal, así como indicando las características profesionales y requisitos de la persona que cubrirá el puesto. Es necesario recurrir a medios de reclutamiento tanto internos como externos; ya sea divulgación interna acerca de la plaza vacante, publicación en periódicos, agencias de empleo, entre otros.

Dada la responsabilidad que conlleva un agente de seguridad, es indispensable aplicar pruebas psicométricas que exploren las tendencias de personalidad, factores que se consideran relevantes en personas que son candidatos que prestar este tipo de servicios, porque facilita la detección de rasgos que pueden suponer un riesgo en el desempeño de sus funciones.

Implementar un sistema de personas elegibles permitirá llevar un mejor control y lograr con ello un orden en cuanto a la información relacionada con los candidatos; así como una mejor actualización de este, además, es importante definir el proceso de detección de necesidades de capacitación, pues permitirá mantener al personal idóneo en el puesto adecuado, de acuerdo con sus conocimientos y habilidades; así como, reforzar las que ya poseen para ir cerrando brechas.

Es importante implementar el uso del perfil y descriptor de puestos, ya que con ello los colaboradores tendrán claro cuáles son sus funciones dentro de la organización.

## Referencias

Mondy, R. ,Wayne, N & Robert M. (2005). Administración de Recursos Humanos. (9ª. ed.)  
México: Pearson Educación. Novena edición.

Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. (5ª. ed.). Santafé de Bogotá,  
Colombia: McGraw Hill. Quinta Edición.

Ley que regula los servicios de seguridad privada (Decreto No. 52-2010 del Congreso de la  
República de Guatemala).

Pérez (2018), El polígrafo. Recuperado de <http://www.poligrafoprofesional.com>

## **Anexos**





**IV. Competencias**

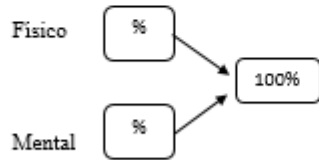
Competencia	Nivel	Descripción
Honestidad- Confiabilidad-Integridad		
Responsabilidad		
Servicio al cliente		
Profesionalismo		
Trabajo en equipo		
Orientación a los resultados		

**V. Relaciones laborales**

Tipo	Descripción
Internas:	
Externas:	

**VI. Entorno laboral**

**VII. Esfuerzo fisico**



**Físico:**

**Mental:**



PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTO

### VIII. Responsabilidad

Tipo	Descripción
Toma de decisiones	
Información confidencial	
Administración y/o custodia de valores o bienes	

### IX. Requisitos del puesto

Edad:  
Estado civil:  
Género:  
Formación académica:  
Experiencia:  
Idioma:  
Vehículo:  
Requiere viajar:

### X. Conocimientos requeridos


Fecha de creación: 25 de abril de 2018  
Página 3 de 4

**XI. Condiciones del puesto**

+	Condición	Frecuencia
	Requiere de disponibilidad a laborar en horas inhábiles	
	El trabajo se desarrolla frente a un computadora	
	Es necesaria la asistencia a la oficina con traje de vestir formal	
	Es necesario el uso de uniforme	
	Requiere de disponibilidad a laborar en días inhábiles	

Firmas de autorizado:

Jefe de Recursos Humanos \_\_\_\_\_ Gerente de Recursos Humanos \_\_\_\_\_

Elaborado por:  
Ericka Castellanos Rosas

Fecha de creación: 25 de abril de 2018  
Página 4 de 4