



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CRIME STOP CÍA. LTDA. PERÍODO 2013.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORAS:**

***Diana Isabel Campos León  
Enma Beatriz Farfán Álvarez***

**DIRECTOR:**

**Dr. Juan Francisco Cordero López**

**Cuenca – Ecuador**

**Mayo 2013**



## RESUMEN

El presente trabajo, muestra el diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para Crime Stop Cía. Ltda.; está fundamentado por fuentes bibliográficas de autores reconocidos en el área, información interna de la empresa, trabajo de campo y análisis.

Las organizaciones buscan personal idóneo para producir y comercializar bienes y servicios e incorporarse en mercados cada vez más competitivos; por lo que se considera estratégico determinar claramente los procesos que se aplican para incorporar su personal, igualmente resalta la importancia de aprovechar los métodos modernos fundamentados en las competencias para identificar las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para determinado cargo.

Los objetivos específicos trazados fueron:

- Analizar la situación actual de la empresa, para determinar la necesidad de establecer un Sistema que permita introducir el personal idóneo para mejorar el desempeño individual y colectivo de la empresa.
- Determinar el proceso que se aplicará en las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Proponer una guía práctica basada en competencias que permita cubrir los requerimientos de personal.

Como resultado se presenta una propuesta que incluye básicamente: pasos para la incorporación del personal, identificación y definición de competencias organizacionales y específicas para una área.

Finalmente este trabajo busca convertirse en un documento base de orientación y consulta del proceso de reclutamiento selección, contratación e inducción de personal para una empresa determinada, sin embargo, cumple con los elementos claves que permiten ser adaptados a la realidad de otras empresas.

**PALABRAS CLAVES:** Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Competencias, Diseño, Seguridad.



## ABSTRACT

This thesis work, shows the design of a system based in competences for the recruitment, selection, contration and induction of staff for Crime Stop Corporation; it is made upon bibliographic sources of known authors in the field, internal information of the company, fieldwork and analysis.

The organizations look for ideal staff in order to produce and trade goods and services and be incorporated in markets that are more and more competitive; therefore, it is considered strategic to clearly determine the processes that can be applied to incorporate the staff, in the same way, it is important to take advantage of the modern methods based in the competences to identify abilities, knowledge and skills required for a specific job.

The specific objectives stated were:

- To analyze the current situation of the enterprise, to determine the need of establishing a System which permits to introduce ideal staff to improve the individual and group performance of the enterprise.
- To determine the process that will be applied in the stages of recruitment, selection, hiring and induction of the staff.
- To propose a practical guide based in competences which allow to cover staff requirements.

As a result, it is presented a proposal which includes basically: steps for the incorporation of staff, identification and definition of organizational and specific competences for an area.

Finally, this work looks to become in a basic orientation document for the process of recruitment, selection, hiring and induction of staff for a specific enterprise, nevertheless, it has the clue elements that allow to be adapted to other enterprise realities.

**KEY WORDS:** Recruitment, Selection, Hiring, Induction, Competences, Design, Security.



## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	2
----------------------	---

<b>INTRODUCCION</b> .....	13
---------------------------	----

### Capítulo I

#### ACERCAMIENTO A LA SITUACION EMPRESARIAL

1.1 Descripción de la Empresa .....	15
1.1.1 Aspectos legales y de constitución .....	16
1.1.2 Objeto, Misión, Visión y Políticas .....	17
1.2 Situación Empresarial .....	19
1.2.1 FODA de la empresa y del proceso de Recursos Humanos .....	19
1.2.2 Productos y Servicios .....	23
1.3 Estructura Orgánica .....	24
1.3.1 Análisis de subsistemas para la propuesta ... ..	27

### Capítulo II

#### MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.2 Marco Teórico .....	28
-------------------------	----

### Capítulo III

#### PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA BASADO EN COMPETENCIA PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA.

3.1 Consideraciones iniciales .....	38
3.2 Competencias .....	39
<b>3.3 Reclutamiento</b> .....	42
3.3.1 Levantamiento del perfil de cargos .....	43



3.3.2 Competencias específicas .....	43
3.3.3 Necesidad de personal .....	47
3.3.4 Requerimiento de personal .....	47
3.3.5 Fuentes de reclutamiento y elección de medios .....	49
3.3.6 Convocatoria de candidatos .....	53
<b>3.4 Selección .....</b>	<b>55</b>
3.4.1 Entrevista Curricular .....	55
3.4.2 Confirmación de datos y referencias .....	57
3.4.3 Evaluación Psicológica .....	60
3.4.4 Entrevista de selección por competencias .....	60
3.5 Pruebas técnicas .....	63
3.5.1 Elaboración del informe y decisión final .....	65
<b>3.6 Contratación .....</b>	<b>67</b>
<b>3.7 Inducción .....</b>	<b>68</b>
3.7.1 Inducción general .....	68
3.7.2 Inducción específica .....	69
<b>Capítulo IV</b>	
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>70</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>71</b>
Bibliografía .....	72
Anexo 1 Diseño de Tesis .....	75
Anexo 2 Guía de entrevista - Gerencia .....	81
Anexo 3 Guía de entrevista - Colaboradores.....	82



Cuadro No. 1 Fortalezas .....	20
Cuadro No. 2 Oportunidades .....	21
Cuadro No. 3 Debilidades .....	22
Cuadro No. 4 Amenazas .....	23
Cuadro No. 5 Competencias organizacionales .....	40
Cuadro No. 6 Competencias específicas .....	43
Formato No. 1 Perfil de cargos por competencias .....	46
Formato No. 2 Requerimiento de personal .....	48
Formato No. 3 Convocatoria interna .....	50
Formato No. 4 Convocatoria medios locales .....	52
Formato No. 5 Solicitud de empleo .....	54
Formato No. 6 Entrevista curricular .....	56
Formato No. 7 Confirmación de referencias laborales .....	58
Formato No. 8 Confirmación de referencias personales .....	59
Formato No. 9 Entrevista por competencias .....	62
Formato No. 10 Prueba técnica .....	64
Formato No. 11 Calificación final .....	66
Gráfico No. 1 Organigrama .....	26
Gráfico No. 2 proceso básico de selección .....	55



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
Fundada en 1867

Yo, Diana Isabel Campos León, autora de la tesis "DISEÑO DE UN SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CRIME STOP CÍA. LTDA. PERÍODO 2013", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 28 de junio de 2013

---

Diana Isabel Campos León  
C.C. 0104859988

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103  
Cuenca - Ecuador



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Enma Beatriz Farfán Álvarez, autora de la tesis "DISEÑO DE UN SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CRIME STOP CÍA. LTDA. PERÍODO 2013", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 28 de junio de 2013

Enma Beatriz Farfán Álvarez

C.C. 0104029152

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
Fundada en 1867

Yo, Diana Isabel Campos León, autora de la tesis "DISEÑO DE UN SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CRIME STOP CÍA. LTDA. PERÍODO 2013", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 28 de junio de 2013

---

Diana Isabel Campos León  
C.C. 0104859988

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*  
Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103  
Cuenca - Ecuador



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Enma Beatriz Farfán Álvarez, autora de la tesis "DISEÑO DE UN SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CRIME STOP CÍA. LTDA. PERÍODO 2013", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 28 de junio de 2013

Enma Beatriz Farfán Álvarez

C.C. 0104029152

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



## AGRADECIMIENTO

Al Ser Supremo, por bendecirme, guiarme y protegerme cada instante de mi vida.

A mis papis, mi ñaño, profesores y amigos/as entre ellos a Marco, quienes con su apoyo, su experiencia, su entusiasmo, su presencia y algunos/as ahora con su recuerdo...han sido mi fortaleza para luchar y cristalizar este sueño.

A ellos/as con el cariño de siempre, gracias por todo

Enma Farfán Álvarez



## DEDICATORIA

A Dios por ser la luz imprescindible que guía mi vida.

A mis padres desde lo más profundo de mi corazón por su amor, su apoyo incondicional su espera paciente, su confianza y fe en mí gracias por ser mi ejemplo de lucha, por darme las bases para construir mi vida.

A mi hermana Graciela por su apoyo y cariño, a mi querido hermano Daniel por ser mi motivación constante de superación que con solo tu presencia alegras mi vida.

Muchas gracias a todos

Diana

## DEDICATORIA

Este trabajo académico va dedicado a todas aquellas personas que cumplen o cumplieron el rol de guardias de seguridad, aquellos hombres y mujeres íntegros que dedican su vida a proteger la de otros.

Enma Farfán Álvarez



## INTRODUCCIÓN

Hoy en día el mundo se ha convertido en una sociedad compuesta por organizaciones, las cuales están formadas por recursos tanto tecnológicos, financieros, físicos como humanos, sin embargo estos últimos tienen un papel protagónico, ya que el éxito o fracaso de cualquier empresa, así como de quienes la dirigen, está vinculado con la calidad de personas que prestan sus servicios en las diferentes áreas.

Es así que en el presente trabajo se desarrolla una propuesta para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, basado en competencias que permita mejorar la gestión de las empresas, en el caso concreto de Crime Stop Cía. Ltda. que es una empresa dedicada a brindar servicios de seguridad privada, monitoreo de alarmas e instalación y mantenimiento de equipos de seguridad; tiene pocos años en el mercado local y ahora está expandiéndose a nivel nacional.

El desarrollo de la tesis consta de cuatro capítulos, estructurados de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se realiza un acercamiento a la situación empresarial con aspectos como la descripción de la empresa, diagnóstico FODA, estructura orgánica, entre otros.

En el segundo capítulo se ha desarrollado el Marco Teórico, es decir algunos conceptos que exponen las bases teóricas y definiciones puntuales que sustentan la investigación y que permiten familiarizarse con términos manejados por la empresa en el giro propio de su negocio.



En el tercer capítulo se presenta la Propuesta en sí, de un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal basado en competencias para la empresa Crime Stop Cía. Ltda.

En el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados de los capítulos anteriores.

Para el desarrollo del trabajo se ha utilizado información obtenida en la empresa, en libros de diferentes autores entre ellos Idalberto Chiavenato y Martha Alles, apuntes de seminarios referentes a Gestión por competencias de Juan Aranda Vergara y otros artículos publicados en internet los mismos que se indican en la bibliografía.



## CAPITULO I

### ACERCAMIENTO A LA SITUACION EMPRESARIAL

#### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Crime Stop Cía. Ltda. se creó el 23 de Mayo de 2008 en la ciudad de Cuenca, por iniciativa de un oficial retirado de la policía de Estados Unidos y su familia, quienes vieron el aumento de la delincuencia en el país como una oportunidad para establecer una empresa de seguridad privada en la ciudad.

Crime Stop Cía. Ltda. es una empresa que se dedica a ofrecer servicios de seguridad privada, monitoreo, asesoramiento, venta, instalación y mantenimiento de equipos preventivos contra robos, además son distribuidores autorizados de una prestigiosa marca (General Electric), de equipos de seguridad como: alarmas, video porteros, motores para puertas eléctricas, cámaras para video vigilancia, cercas eléctricas, sensores de movimiento, pulsantes de pánico, entre otros, la empresa trabaja adaptándose a las necesidades de los clientes, por lo cual no tiene un patrón establecido de instalación.

Siendo una empresa joven ha logrado un fuerte crecimiento desde sus inicios, adecuando su estructura, ampliando sus servicios y adaptándose a las normas legales vigentes en el país por lo cual se ha constituido en una empresa seria y confiable.

Crime Stop Cía. Ltda. cuenta con un equipo de personas que prestan sus servicios en las diferentes áreas, una de las principales se considera a la gerencia general representada por el gerente y su asistente, también se identifica el área administrativa- financiera en la que existen 11 personas, 3 de ellas realizan labores de auxiliar contable, contador, facturación, recepción y limpieza, también incluye 4 personas que cumplen funciones de cobranzas de cartera; además existen 15 personas que prestan sus servicios en calidad de guardias de



seguridad; en el área de ventas existen 4 personas; cuenta también con 8 personas que realizan labores de monitoreo de alarmas, y 5 personas que son las encargadas de la instalación y mantenimiento de quipos, dando así un total de 45 colaboradores.

### **1.1.1 Aspectos Legales y de Constitución**

Para las empresas de seguridad privada en el Ecuador legalmente constituidas existen algunos organismos que rigen, con el objeto de convertirse en unidades de control y regulación de este sector, tales como: Ministerio del Interior, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Departamento de Control y Supervisión de las Organizaciones de Seguridad Privada de la Policía Nacional, COSP (Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada) Ministerio de Relaciones Laborales, Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Telecomunicaciones, Servicio de Rentas Internas, IESS, Cuerpo de Bomberos; así mismo todo empleador y trabajador debe registrarse:

Al Código de Trabajo vigente ya que “es un instrumento de orden público mediante el cual el Estado regula las relaciones laborales”<sup>1</sup>

El Mandato Constituyente No. 8 el cual suprime la tercerización de servicios complementarios, el trabajo por horas y la intermediación laboral.

Ley de Vigilancia y Seguridad Privada esta establece que “Las compañías de vigilancia y seguridad privada tendrán como 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”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Código de Trabajo

<sup>2</sup>Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, Capítulo II, Art. 8





**CRIMESTOP CIA. LTDA.** Es una empresa legalmente constituida por escritura pública otorgada ante el Notario Noveno del Cantón Cuenca, el 20 de mayo de 2008, según resolución de la Superintendencia de Compañías N° 08.C.DIC.306 del 22 de mayo de 2008, con capital social limitado, cuyo objeto principal es la Prestación de Servicios de Prevención del Delito Vigilancia y Seguridad.

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la Ciudad de Cuenca, en la parroquia Huayna Cápac, sector Banco Central en las calles Cacique Chaparra 2-11 y Guapondelig.

### **1.1.2 Objeto, Misión, Visión y Políticas**

Es preciso señalar, que la empresa no ha establecido en forma escrita: misión, visión, organigrama, sin embargo es importante considerar a nivel general lo que cita la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada. Objeto Social. “Las compañías de vigilancia y seguridad privada tendrán como 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, de recepción, verificación y transmisión de señales de alarma”<sup>3</sup>.

En referencia al párrafo anterior y después de conocer la posición y orientación de los altos directivos y con el fin de entender y plasmar su enfoque de misión y visión se propone:

#### **Misión**

Brindar servicios personalizados de seguridad privada, monitoreo, asesoramiento, venta, instalación y mantenimiento de sistemas de seguridad y soluciones

---

<sup>3</sup>Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, 22 de julio de 2003, Art. 8



electrónicas, para la prevención de delitos, con agilidad y calidad para cubrir las necesidades y expectativas de la demanda local, regional y nacional dentro de prácticas socialmente responsables.

### **Visión**

Para el 2017 se proyecta como una empresa líder en el mercado ecuatoriano de seguridad, con estándares internacionales, con credibilidad y con colaboradores comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la compañía, respetando las leyes y aportando a la seguridad y bienestar de la sociedad.

### **Política Empresarial**

**Crime Stop Cía. Ltda.**, tiene establecida una política empresarial de Seguridad y Salud Ocupacional, respondiendo al cumplimiento de la Normativa de prevención de riesgos de trabajo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por lo que el compromiso de esta empresa con respecto a materia de Seguridad e Higiene Industrial de sus empleados está basado en la precaución a todos los trabajadores frente a los riesgos de trabajo y se manifiesta en las siguientes premisas:

- “Establecer líneas de acción tendientes a disminuir los riesgos del trabajo en todas las actividades que desarrollan los trabajadores de Crime Stop Cía. Ltda.
- Considerar estrictamente normas, leyes y reglamentos que regulen la actuación y desarrollo de actividades en todas las instalaciones de Crime Stop Cía. Ltda.
- Establecer líneas de acción para evitar la ocurrencia de accidentes e incidentes del trabajo así como enfermedades profesionales a todo el personal involucrado en las actividades desarrolladas por Crime Stop Cía. Ltda.
- Coordinar todas las acciones y eventos que se realizarán en las instalaciones y actividades efectuadas por Crime Stop Cía. Ltda. tendientes a disminuir los riesgos de trabajo.



- Realizar periódicamente simulacros y ejercicios de evacuación incluidos dentro del Plan de Emergencia para Crime Stop Cía. Ltda.”<sup>4</sup>.

A demás se han identificado **Valores** institucionales que sobresalen, mismos que a continuación se describen:

**Compromiso**, entregar al cliente los productos y servicios adecuados y en cumplimiento a lo acordado, estableciendo un compromiso de apoyo a nuestros clientes en la lucha contra la delincuencia y problemas derivados de la inseguridad en especial al sector empresarial y familiar.

**Excelencia**, en el trabajo diario con oportunidad, sin errores y mejoramiento continuo de nuestros servicios, que pueda distinguirnos como empresa líder en el mercado y permita el logro exitoso de los objetivos.

**Espíritu de servicio**, nos interesamos por el bienestar y seguridad de nuestros clientes y de manera indirecta por el bienestar de su comunidad a través de los servicios que ofrecemos y del espíritu de atención de nuestros colaboradores.

**Responsabilidad Social**, con énfasis en la implementación de políticas e infraestructura hacia el personal y colaboradores de la empresa con el fin de crear con un ambiente de trabajo agradable.

## 1.2. SITUACIÓN EMPRESARIAL

### 1.2.1 FODA de la empresa y del proceso de Recursos Humanos

En base a lo observado nos permitimos considerar el siguiente cuadro como análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que impactan a la empresa y a la gestión de recursos humanos. Sin embargo cabe señalar que posterior a este proceso, a nivel interno, determinarán las estrategias de mejora que busquen un equilibrio en su situación actual y a futuro.

---

<sup>4</sup>Crime Stop Cía. Ltda., Manual de Seguridad y Salud Ocupacional del año 2011. (mimeo)



**Cuadro No. 1**

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>DE LA EMPRESA</b>	<b>DERECURSOS HUMANOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ La empresa tiene posicionamiento en el mercado.</li> <li>✚ Crime Stop Cía. Ltda., presenta un crecimiento constante.</li> <li>✚ Experiencia y gran conocimiento de los accionistas.</li> <li>✚ Tiene gran diversidad de equipos de seguridad y son de calidad.</li> <li>✚ Mantiene convenios con proveedores nacionales e internacionales.</li> <li>✚ Cuenta con instalaciones y equipos propios.</li> <li>✚ Cartera de clientes diversificada.</li> <li>✚ Los precios que mantiene son competitivos en el mercado.</li> <li>✚ Posee capacidad y recursos para prestar servicios a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Pagos puntuales y de acuerdo a la ley de las remuneraciones a los empleados.</li> <li>✚ Buena comunicación y compañerismo entre los integrantes de la compañía.</li> <li>✚ Apertura de los socios para adaptarse a los cambios.</li> </ul>

**Fuente:** Entrevistas a personal Crime Stop Cía. Ltda.

**Elaboración:** propia

**Fortalezas**, situación especial que registra Crime Stop Cía. Ltda., frente a su competencia.



**Cuadro No. 2**

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>DE LA EMPRESA</b>	<b>DERECURSOS HUMANOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Los servicios de seguridad privada están en auge en el país.</li> <li>✚ Crecimiento de mercados insatisfechos</li> <li>✚ Posibilidad de apertura de sucursales en otras ciudades.</li> <li>✚ Crear alianzas estratégicas con constructoras, arquitectos, grandes cadenas de empresas, empresas públicas.</li> <li>✚ Constante avance tecnológico relacionado a los servicios que brinda la empresa.</li> <li>✚ Incremento de delincuencia en el país.</li> <li>✚ Desarrollo de nuevos proyectos habitacionales periféricos y creación de nuevos negocios.</li> <li>✚ Representar nuevas marcas.</li> <li>✚ Crear alianzas estratégicas con empresas extranjeras con presencia a nivel mundial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Fácil acceso a información para determinar procesos efectivos para integrar personal capacitado a la empresa.</li> <li>✚ Crear alianzas con consultoras o empresas especializadas en recursos humanos, con el fin de mejorar la gestión en esta área.</li> <li>✚ Ser parte del programa gubernamental GYPASEC (Guardias y Policías en Alerta por la Seguridad Ciudadana) que permite capacitar por competencias a guardias privados.</li> </ul>

**Fuente:** Entrevistas a personal Crime Stop Cía. Ltda.

**Elaboración:** propia

**Oportunidades**, factores favorables en los/con los que Crime Stop Cía. Ltda., puede obtener ventaja competitiva.



**Cuadro No. 3**

<b>DEBILIDADES</b>	
<b>DE LA EMPRESA</b>	<b>DERECURSOS HUMANOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ La mayor parte de los materiales se compran fuera del país y por los costos de importación son representativos.</li> <li>✚ Elevada rotación de personal.</li> <li>✚ No existe un proceso de reclutamiento, selección, capacitación e inducción de personal.</li> <li>✚ Largas jornadas de trabajo.</li> <li>✚ Falta de publicidad y marketing.</li> <li>✚ Falta de personal capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ No existe un proceso formal definido de reclutamiento, selección, capacitación e inducción de personal.</li> <li>✚ Elevada rotación de personal.</li> <li>✚ Colaboradores con el perfil inadecuado.</li> <li>✚ Poca inversión en capacitación de personal.</li> <li>✚ Los nuevos empleados no reciben una adecuada inducción en la empresa.</li> <li>✚ No existe Manual de Funciones</li> <li>✚ Ausentismo laboral por falta de responsabilidad y profesionalismo (consumo de alcohol, enfermedades no comunicadas oportunamente, calamidad domestica).</li> </ul>

**Fuente:** Entrevistas a personal Crime Stop Cía. Ltda.

**Elaboración:** propia

**Debilidades**, posición desfavorable que presenta Crime Stop Cía. Ltda., frente a su competencia.



**Cuadro No. 4**

<b>AMENAZAS</b>	
<b>DE LA EMPRESA</b>	<b>DERECURSOS HUMANOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Existencia de gran cantidad de competidores.</li> <li>✚ La competencia mantenga procesos adecuados para la incorporación de personal.</li> <li>✚ Presencia en el país de grandes empresas de seguridad internacionales con muchos años de experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Contratar personas que inadecuadas, que perjudiquen la imagen de la empresa.</li> <li>✚ Personal desmotivado que busque otro trabajo y por ese canal se escape información de la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Entrevistas a personal Crime Stop Cía. Ltda.

**Elaboración:** propia

**Amenazas,** situaciones desfavorables externas que pueden impactar negativamente a Crime Stop Cía. Ltda.

### 1.2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Actualmente la empresa tiene presencia a nivel local, regional y nacional, básicamente los productos y servicios que brinda a sus clientes son:

**Seguridad física:** Ofrece los servicios de guardias de seguridad, uniformados y equipados con chaleco antibalas, equipo de radio comunicación y materiales de defensa personal, que se movilizan en vehículos tipo patrullero, y motos, que dan vigilancia a los locales de los clientes, con asistencia inmediata las 24 horas del día.

**Monitoreo convencional e inalámbrico:** Consiste en conectar el sistema de alarma que se instala en el local de los clientes con el centro de control de



Monitoreo, y este cuenta con personal que recibe las alertas cuando se activa y desactiva el sistema de alarma 24/7, es decir 24 horas al día, 7 días a la semana, los monitoristas al recibir estas señales, se comunican inmediatamente con las personas señaladas por el cliente, envía a los patrulleros de la empresa y pone en alerta a las autoridades competentes de ser el caso.

**Equipos electrónicos contra robo:** Asesoramiento, venta, instalación y mantenimiento de equipos de alarmas contra robos, cercos eléctricos, video porteros, cámaras de video vigilancia, cercados eléctricos, automatización de puertas, motores, controles remotos para puertas eléctricas, sensores de movimiento, sensores contra incendios, controles de acceso, detectores de humo, entre otros. Para este trabajo cuenta con técnicos eléctricos y electrónicos para la correcta instalación de equipos y con vendedores que asesoran al cliente en su compra.

Crime Stop actualmente llega con sus productos y servicios aproximadamente a 3000 clientes locales y nacionales divididos entre empresas comerciales, industriales, públicas, del sector hotelero, instituciones educativas y domicilios, entre los principales están: Cooperart, Colineal, Ferremix, Luxor, Parque Extremo Colegio Cesar Dávila, Coordinación de Educación Zonal 6 entre otros (entrevista gerente general).

### 1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Como se mencionó anteriormente Crime Stop Cía. Ltda., actualmente no cuenta con un Organigrama documentado, sin embargo la estructura orgánica se mantiene desde su creación, la máxima autoridad está representada por la Junta General de Socios, encabezada por su presidente el Sr. Hugo Dávila L. y un secretario, que generalmente es quien cumple el rol de gerente general.





Su estructura departamental está definida por criterios funcionales y se lo puede describir de la siguiente manera: **Gerencia general** dentro de sus funciones principales están: dirigir y controlar la empresa tomando decisiones orientadas a mejorar el funcionamiento organizacional, aquí se considera la Asistencia administrativa: que se encarga de ejecutar labores administrativas y logísticas para colaborar con la gestión del gerente y la Asesoría Legal externa, **Área de Administración:** comprende varias actividades como: contabilidad: se encarga de la elaboración de estados financieros, registro de información contable en forma precisa y oportuna, roles de pago y declaración de impuestos; cobranzas: realiza actividades de cobranza a los clientes que desean cobros a domicilio, y todo lo relacionado son disminución de cartera, esta área también comprende actividades concernientes a facturación, recepción y limpieza, **Área de Ventas:** realiza las ventas y a su vez capta nuevos clientes, para que la empresa genere utilidad, **Área de Operaciones:** hace referencia a todas las actividades relacionadas a los servicios que brinda la empresa: **Monitoreo** se encarga de monitorear los sistemas de alarmas de los clientes y trabaja en coordinación con **Seguridad** que ejecuta labores de vigilancia y seguridad a los clientes y sus bienes en la zona designada en un turno de trabajo, **Servicio Técnico y Mantenimiento** se encarga de instalar, brindar mantenimiento y reparar equipos y sistemas de seguridad (entrevista gerente general).

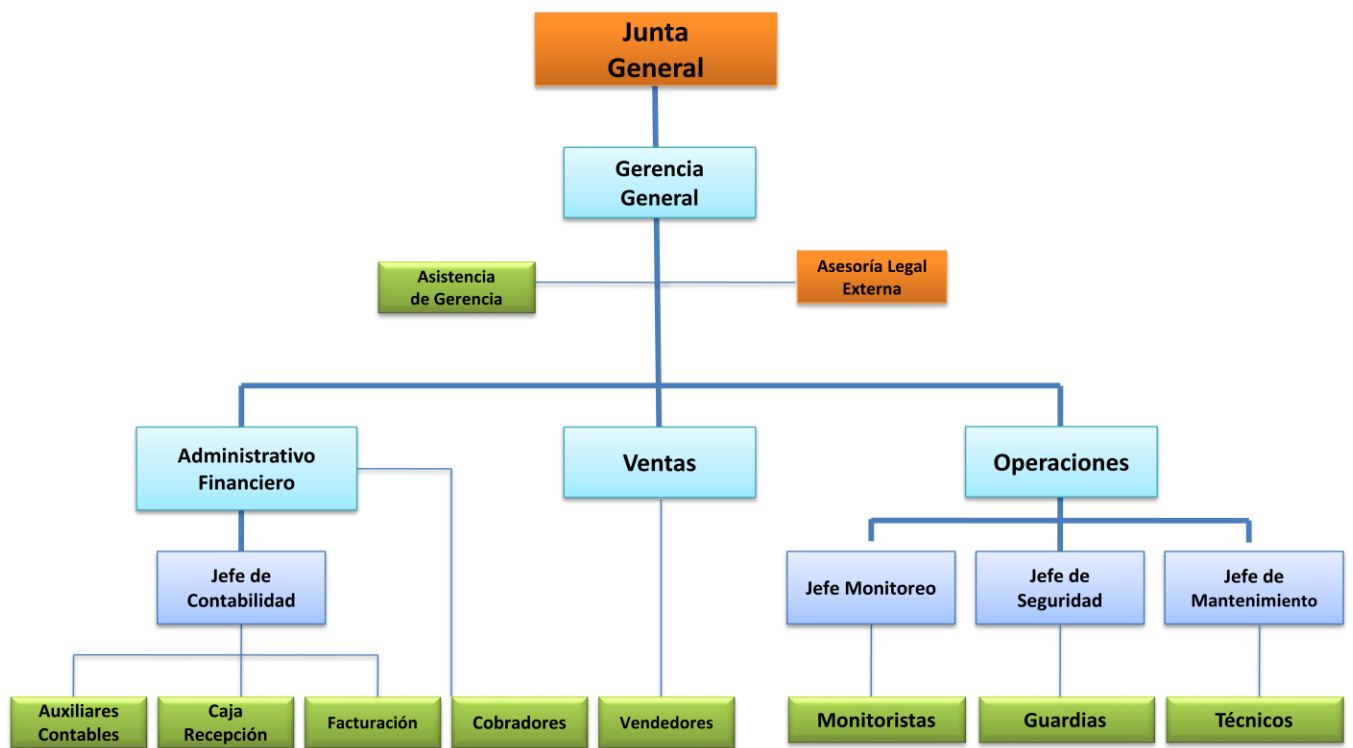
En lo referente a la gestión concreta de Talento Humano, no existe una área específica y tampoco están definidas con claridad las actividades que se realizan, algunas las ejecuta el gerente y otras la asistente administrativa, de manera informal.

La empresa no tiene documentado el perfil para cada cargo, por lo que en el Capítulo III como parte de la propuesta y de acuerdo a lo sugerido por Crime Stop se determinará un perfil básico para los guardias de seguridad, por ser ellos el grupo de mayor prioridad a nivel organizacional.



Por lo descrito anteriormente, por el tamaño de la empresa, el número de colaboradores y al tratarse de una compañía limitada, se considera pertinente disponer de un organigrama funcional, para ello se propone un modelo básico:

**Gráfico No. 1**



**Fuente:** entrevista personal de Crime Stop Cía. Ltda.

**Elaboración:** propia

Organigrama propuesto.



### 1.3.1 ANÁLISIS DE SUBSISTEMAS PARA LA PROPUESTA

Es importante conocer la forma actual del proceder de los directivos en lo referente a la incorporación de nuevo personal.

#### **Reclutamiento:**

No se dispone de una descripción de cargos. Actualmente la empresa realiza reclutamiento interno, es decir los empleados pueden optar por cambiar de cargo en la empresa cuando se dé una vacante y también aplican el reclutamiento externo, que lo hacen por medio de anuncios en un diario local.

#### **Selección:**

Para la selección de personal Crime Stop Cía. Ltda., no tiene definido un proceso formal a seguir. La gerencia realiza una revisión de la documentación presentada por los postulantes internos o externos y toma la decisión final.

#### **Contratación:**

El proceso de contratación consiste en la firma del documento legal, y posteriormente el postulante seleccionado se integra directamente a su puesto de trabajo.

#### **Inducción:**

La inducción en algunos casos se lo hace de una forma improvisada en donde el jefe de área lo lleva a su lugar de trabajo y da una pequeña descripción de las actividades a realizar; en la mayoría de casos no se lo hace.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1 Marco Teórico

Con el fin de fundamentar el presente trabajo, se presentan algunos aspectos generales y conceptos relacionados con el tema señalado.

Se inicia planteando que un **modelo de competencias** es un “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tiene como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.”<sup>5</sup> También se considera lo que manifiesta Juan Aranda, que “*el desarrollo de un sistema de gestión por competencias obliga a las empresas a diagnosticar lo más ajustadamente posible la adecuación permanente de los conocimientos, habilidades y actitudes de sus trabajadores frente a las exigencias de su cargo o posición*”<sup>6</sup>. Entendemos se refiere no sólo a sus actuales trabajadores, también incluye a aquellos que se incorporarán en las diferentes áreas.

El termino **competencia** hace referencia a “los conocimientos, habilidades, actitudes y otros atributos laborales que son observables y medibles, que predicen acorde a un criterio la capacidad de desempeño en una función dada”<sup>7</sup>

Una competencia es un “repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agrega valor económico para la organización y valor social para la persona”.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Alles Martha, *Diccionario de Preguntas La trilogía V*

<sup>6</sup> Aranda Juan, *Liderazgo y Talento Humano Notas y Apuntes – Recopilación Experimental*, p.1 (mimeo)

<sup>7</sup> González Ramiro, Antonio Celso, *Competency Management PrismModel*, Copithorne, 2003, <http://gestiopolis.com/Canales4/ger/taxono.htm>

<sup>8</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones*, McGraw-Hill/Internamericana Editores, S.A. de C.V. 2007, 8.<sup>a</sup> ed.



La **competencia**, es la “capacidad de una persona para demostrar que puede ejecutar tareas o actividades concretas de acuerdo con los estándares necesarios.<sup>9</sup> Otro concepto de competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.<sup>10</sup>

Para referirnos sobre las competencias en el ámbito laboral, es importante citar el concepto de Competencia laboral que son las “aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo”<sup>11</sup>

**Competencia laboral** Es la “capacidad productiva que se define en términos de desempeño de una persona, es medible y demostrable en un contexto laboral. Expresa el saber, saber ser y saber hacer de las personas”.<sup>12</sup> Cuando se expresa el saber refiérase a los conocimientos, el saber ser a las actitudes y el saber hacer a las habilidades.

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en **competencias cardinales**, aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización; y, **competencias específicas**, “para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones”.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Cooper Dominic, Robertson T. Ivan, Gordon Tinline, *Reclutamiento y Selección*, Thomson Learning. España 2003.

<sup>10</sup> Alles Martha, *Comportamiento Organizacional - Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*, Granica, Buenos Aires, 2008, 1ª ed., p. 489.

<sup>11</sup> [www.competencialaboral.cl/ley-competencias-laborales](http://www.competencialaboral.cl/ley-competencias-laborales) (15-abril-2013)

<sup>12</sup> Alonzo, Fernando, <http://www.slideshare.net/lightplayer/fdoalonzo/el-modelo-por-competencias-y-el-reclutamiento-de> (15-abril-2013)

<sup>13</sup> Alles Martha, *Comportamiento Organizacional - Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*, Granica, Buenos Aires, 2008, 1ª ed. P. 492.



Si bien es cierto estas competencias que se consideran unas para toda la organización y otras para áreas o colectivos específicos, es necesario también mirar desde otro punto de vista, por ello como lo indica Aranda Juan, se consideran cuatro tipos de competencias: Básicas, Conductuales, Técnicas y de Gestión; todas las competencias, especialmente las competencias Técnicas se observan generalmente desde tres aspectos que permiten verificar su nivel, *conocimientos (implica el saber), habilidades (implica el saber hacer) y actitudes (implica el saber ser)*. A continuación se describe cada una de ellas, como lo menciona el citado autor.

**Las Competencias Básicas**, “referidas a los comportamientos elementales asociadas con la educación formal e involucran destrezas mínimas para conseguir y mantenerse en un rol productivo”<sup>14</sup>. Por ejemplo redactar un determinado informe.

**Las Competencias Conductuales**, refiérase a comportamientos y actitudes habituales comunes, que se asocian a las personas en diferentes niveles de desarrollo de acuerdo a su función o actividad. Este tipo de competencias conductuales, facilita el establecer determinados niveles o estados (alto, medio, bajo; mínimo, en desarrollo, desarrollado) considerados según el requerimiento de cada posición-perfil y organización, permitiendo en un momento dado una mejor observación y medición de la misma<sup>15</sup>. Por ejemplo entregar y recibir instrucciones, trabajar bajo presión.

**Las Competencias Técnicas**, vinculada a comportamientos laborales en áreas de índole técnico, para el levantamiento de los elementos que integran una de estas competencias se requiere entre otros, la colaboración de empleados

---

<sup>14</sup> Aranda Juan, *Liderazgo y Talento Humano Notas y Apuntes – Recopilación Experimental*, P.4 (mimeo)

<sup>15</sup> Ibid.



experimentados que contribuyan al proceso.<sup>16</sup> Para el caso en estudio un ejemplo de esta competencia será el manejar un arma de un determinado calibre.

**Competencias de Gestión**, asociadas a funciones de gestión, igualmente se pueden establecer en niveles de desarrollo, es una competencia transversal.<sup>17</sup> Por ejemplo: Planificar horarios y rutas para vigilancia.

Para identificar las competencias laborales y para el desarrollo de este trabajo que se lo amplía en el Capítulo III; se toma básicamente como referencia la **metodología** que considera el **Análisis Funcional**, que “busca detectar los elementos esenciales que contribuyen significativamente al logro de un resultado superior. Se preocupa por investigar cuáles son las **funciones esenciales** en las que el individuo debe comprobar su capacidad de desempeño”.<sup>18</sup>

Es importante resaltar que a nivel de cada organización se deben definir estrategias que contribuyan el mejoramiento o fortalecimiento de la administración de talento y por ende clarificar los procesos internos que se aplican con el fin contar con personal competente, que brinde un excelente servicio, en este caso de seguridad privada. Para ello generalmente se considera un proceso básico inicial. Varios autores ofrecen o adaptan diferentes etapas Idalberto Chiavenato habla de “un sistema en el cual la entrada está conformada por los candidatos atraídos por el reclutamiento; el procesamiento, por las técnicas de selección y la salida por los candidatos seleccionados”<sup>19</sup>. Para el caso en estudio y el desarrollo en sí de la propuesta, se consideran el reclutamiento, selección, contratación e inducción.

---

<sup>16</sup>Aranda Juan, *Liderazgo y Talento Humano Notas y Apuntes – Recopilación Experimental*, P.4 (mimeo)

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup>Id. P.8

<sup>19</sup>Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000.Quinta edición.



Al ser el reclutamiento una etapa previa a la selección, requiere de primordial atención, ya que es el primer contacto que se tiene entre la empresa y el aspirante quien en un futuro cercano podría ser parte del equipo, por ello es necesario familiarizarnos con los términos y citar la siguiente información básica:

**Reclutamiento** “Es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida”<sup>20</sup>

**Reclutamiento**, es un “conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar”<sup>21</sup>.

“**El reclutamiento** es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación”<sup>22</sup>.

Esta etapa a su vez implica el considerar algunos pasos, Josep Prats, define y explica cinco fases del reclutamiento:

“**Fase I** (necesidad de recurso humano).- Aquí se realizan los estudios previos necesarios para tratar de detectar hasta que punto van a existir las necesidades de recurso humano, donde se van a producir y que factores se pueden evitar.

---

<sup>20</sup>Alles Martha, *Selección por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2008, 1ª ed. 2ªreimp. P. 102.

<sup>21</sup>Chiavenato Idalberto, *Recursos Humanos*, Atlas, São Paulo, 1997,edición compacta, P. 205

<sup>22</sup>Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000, 5ª ed.





**Fase II** (requisición de personal).- Se detallan los requisitos del puesto, deberá contener la siguiente información: Título del puesto, unidad a la que estará adscrito, definiciones del puesto, descripción de tareas, entre otras.

**Fase III** (análisis de las fuentes de reclutamiento).- Se analiza donde serán localizados o encontrados los candidatos idóneos para el puesto, es decir, las fuentes de reclutamiento.

**Fase IV** (elección de los medios de reclutamiento).- Las empresas deben determinar cuál es el medio que utilizarán para conseguir las personas idóneas al puesto.

**Fase V** (convocatoria de candidatos).- Se reúnen los candidatos que cumplen con los requisitos del puesto vacante, para aplicar el proceso de selección<sup>23</sup>.

El desarrollo de estas fases se lo encuentra en el capítulo III, donde se plantea la propuesta para Crime Stop. Sin embargo para una mejor comprensión se presenta el concepto de descripción del puesto, que tiene relación con la fase II:

**Descripción del puesto**, documento formal derivado de los análisis de puestos que describe las tareas y actividades que deberá desarrollar el empleado, así como el producto final que se generará. Además también especifica los estándares mínimos de competencia que se necesitan para desempeñar un empleo. La descripción del puesto también menciona el perfil del personal y el criterio que se utilizará para evaluar los candidatos<sup>24</sup>.

**Descripción de puestos**, “muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto”<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup><http://ri.ues.edu.sv/290/1/10136901.pdf> b (16-abril-2013)

<sup>24</sup>Cooper Dominic, Robertson T Ivan, Gordon Tinline., *Reclutamiento y Selección*, Thomson Learning, España 2003.

<sup>25</sup>Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*, McGraw-Hill/Internamericana Editores, S.A. de C.V. 2007, 8ª edición, P. 226.



Otra etapa de gran importancia, dentro del proceso básico es la **selección**, para ello se citan conceptos que serán manejados posteriormente.

**Selección**, es una “actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización”<sup>26</sup>

**Seleccionar por competencias**, significa “elegir a la persona con los conocimientos y competencias que el puesto requiere para lograr un desempeño superior o exitoso”<sup>27</sup>.

La selección con base en competencias, considera un objetivo primario y es “Sumar competencias individuales” y un objetivo final que es “Incrementar el capital humano de la organización”<sup>28</sup>.

**Técnicas de Selección**, “Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.”<sup>29</sup>

**Entrevista**, método utilizado en el ámbito de selección de personal para evaluar la adecuación de un candidato<sup>30</sup>.

**Entrevista dirigida**, consiste en una conversación planificada en la que se determinan de antemano una serie de factores que hay que cubrir sistemáticamente, y en la que el entrevistador interviene para llevar la pauta, previamente establecida, de los mencionados puntos sobre los que interesa obtener información.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup>Alles Martha, *Selección por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2008, 1ª ed. 2ªreimp. P. 103.

<sup>27</sup>Alles Martha, *Comportamiento Organizacional - Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*, Granica, Buenos Aires, 2008, 1ª ed. P. 520.

<sup>28</sup>Chiavenato Dalberto, *Gestión del Talento Humano*, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. 2009, 3a ed. P. 138.

<sup>29</sup>Ibid

<sup>30</sup>Cooper Dominic, Robertson T. Ivan, Gordon Tinline, *Reclutamiento y Selección*, Thomson Learning. España 2003.

<sup>31</sup>Ibid.



**Entrevista libre**, se desarrolla como una charla sin esquema rígido, a través de la cual el entrevistador obtiene muy variada información.<sup>32</sup>

Durante la entrevista se podrán utilizar varios tipos de preguntas, sin embargo las más conocidas son las **preguntas abiertas** que básicamente fomentan una expresión libre sobre un tema, las preguntas **alternativas** que permiten varios puntos de vista y las preguntas **cerradas** que limitan las respuestas sobre un determinado tema. Sin embargo, es importante considerar que en una **entrevista por competencias** hay ciertas particularidades, para entender de mejor manera se citan dos tipos de entrevistas “el tipo más común de entrevista por competencias (el primero) busca varias de las competencias más críticas y le hace al candidato preguntas sobre comportamientos apuntadas a las competencias predefinidas. El segundo tipo de entrevista se adentra en lo profundo de 1 o 2 logros y le pregunta al candidato para que comente esos logros desde diferentes perspectivas.”<sup>33</sup>

**Aptitud**, cualidad que se refiere al potencial de una persona para conseguir un logro en un dominio concreto, o bien a la posibilidad de una persona para ser formada en un nivel concreto de capacidad.<sup>34</sup>

Dos etapas que también se desarrollaran, están relacionadas con:

**Contratación** “es el conjunto de actividades que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas”<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup>Cooper Dominic, Robertson T. Ivan, Gordon Tinline, *Reclutamiento y Selección*, Thomson Learning. España 2003.

<sup>33</sup><http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5533-2-tipos-de-entrevistas-basadas-en-competencias.html>(16-abril-2013)

<sup>34</sup>Cooper Dominic, Robertson T. Ivan, Gordon Tinline, *Reclutamiento y Selección*, Thomson Learning. España 2003.

<sup>35</sup> Serrano Alexis., *Administración de personas*, San Salvador, 2007, 1ª ed.



**Inducción:** es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo<sup>36</sup>.

**La inducción** es “el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su puesto de trabajo y a su medioambiente”<sup>37</sup>

A continuación se presentan algunos términos que facilitan la comprensión del lenguaje en el ámbito de seguridad, los mismos que son citados en el Glosario de Supervigilancia.

**Seguridad:** “Mecanismo que asegura el buen funcionamiento, precaviendo que este falle, se frustre o se violente”.<sup>38</sup>

**Servicio:** “Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada”.<sup>39</sup>

**Servicios de Vigilancia y Seguridad Privada:** “Son las actividades que en forma remunerada o en beneficio de una organización pública o privada, desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendientes a prevenir o detener perturbaciones a la seguridad y tranquilidad individual en lo relacionado con la vida y los bienes propios o de terceros y la fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para la vigilancia y seguridad privada, blindajes y transporte con este mismo fin”.<sup>40</sup>

**Vigilancia:** “Cuidado y atención exactas en las cosas que están a cargo de uno”.<sup>41</sup>

---

<sup>36</sup> Alles Martha, *Selección por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2008, 1<sup>a</sup> ed. 2<sup>a</sup>reimp. P. 353

<sup>37</sup> Serrano Alexis, *Administración de personas*. San Salvador, 2007, 1<sup>a</sup> ed.

<sup>38</sup> <http://www.supervigilancia.gov.co/?idcategoria=56218>(16-abril-2013)

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Id.

<sup>41</sup> Id.



**Vigilancia Fija:** “Es la que se presta a través de vigilantes o de cualquier otro medio, con el objeto de dar protección a personas o a bienes muebles o inmuebles en un lugar determinado”.<sup>42</sup>.

**Vigilancia Móvil:** “Es la que se presta a través de vigilantes móviles o cualquier otro medio, con el objeto de dar protección a personas, bienes muebles o inmuebles en un área o sector delimitado”.<sup>43</sup>

**Vigilante:** “Persona contratada para guardar y proteger los bienes privados”.<sup>44</sup>

**Vigilante de seguridad o guardia de seguridad,** es la “persona encargada de proteger la integridad física de las personas y los bienes materiales de la empresa donde labora, teniendo a su disposición recursos técnicos (su experiencia) y tecnológicos (cámaras de video, radios de comunicación)...” La ley regula los casos en que pueden tener o portar armas y delimita su uso<sup>45</sup>.

**Seguridad privada,** “es la protección que brindan personas jurídicas de carácter privado, con autorización del Estado, a personas naturales o jurídicas que contratan ese servicio, el cual es remunerado”.<sup>46</sup>

**Permiso de Operación Anual,** Es un “acuerdo otorgado por el Ministerio del Interior que habilita a las empresas de vigilancia y seguridad privada, legalmente constituidas, ejercer las actividades de vigilancia y seguridad privada”.<sup>47</sup>

---

<sup>42</sup><http://www.supervigilancia.gov.co/?idcategoria=56218> (16-abril-2013)

<sup>43</sup>Ibid

<sup>44</sup>Id.

<sup>45</sup>Proyecto GYPASEC, *Procedimientos generales de seguridad privada y seguridad ciudadana*, Quito Julio de 2012, P. 69.

<sup>46</sup>Ibid.P. 89.

<sup>47</sup>[www.ministeriointerior.gob.ec](http://www.ministeriointerior.gob.ec)(16-abril-2013)



## CAPITULO III

### **Propuesta del Diseño de un Sistema basado en Competencia para el Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal para la empresa Crime Stop Cía. Ltda.**

#### **3.1 CONSIDERACIONES INICIALES**

Para el proceso de implementación de un sistema basado en competencias, fue necesario iniciar con un acercamiento a la situación empresarial, conocer la empresa, conocer sus principales actividades, sus procedimientos con mayor énfasis en su organización estructural; esto se lo ha desarrollado en el Capítulo I. Posterior a esto ha sido conveniente citar conceptos claves que sustenten y orienten la parte técnica y descriptiva de la propuesta, así como facilitar la comprensión de términos que se utilizan en el lenguaje cotidiano de una empresa de seguridad y monitoreo en nuestro medio, esto se ve plasmado en el Capítulo II.

En este Capítulo, se presenta el desarrollo de la propuesta, bajo el modelo basado en competencias, las mismas que pretenden ser una herramienta de gestión que apoye a la alta gerencia en la toma de decisiones, para contar con los mejores candidatos que coadyuven a brindar un excelente servicio de vigilancia, monitoreo y seguridad privada, y como una alternativa que permita considerar integralmente elementos básicos para cada una de las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción; esto a nivel de la empresa y básicamente al Área de Operaciones – Seguridad - Vigilancia, representada por los guardias de seguridad, quienes son considerados parte primordial de Crime Stop y en este momento de especial atención por parte de la Junta General y la Gerencia, ya que estos trabajadores actualmente y por disposiciones gubernamentales - a nivel nacional - deberán ser parte del programa GYPASEC (Guardias y Policías en Alerta por la Seguridad Ciudadana) orientado a *capacitar por competencias* a guardias privados. El guardia de seguridad es la imagen de la empresa, por cuanto él se



relaciona con sus el resto de colaboradores de la empresa, con los clientes donde brinda sus servicios, con el público en general que frecuente los lugares donde ejecuta su trabajo.

Razón por la que el desarrollo de la propuesta se dirige en todas sus etapas a cubrir este requerimiento especial, sin embargo se definirán las competencias organizacionales las misma que rigen para todo el personal y a partir de estas se determinan aquellas específicas para los guardias de seguridad. Para ello se tendrá como referencia el **enfoque del Análisis Funcional**, las Competencias Básicas, Conductuales y Técnicas.

### 3.2 COMPETENCIAS

El primer paso que debe realizar la empresa antes de efectuar un proceso de reclutamiento y selección, es definir sus competencias cardinales u organizacionales, es decir aquellas competencias que todos los trabajadores deben poseer, de igual manera se requiere identificar las competencias específicas según el cargo. Este material se debe incluir como se entiende una determinada competencia y cuáles son sus grados de desarrollo; para esta actividad se requiere el compromiso de alta gerencia y el apoyo de personal con mucha experiencia y conocimiento de la empresa y cada una de sus áreas y puestos de trabajo.

A nivel de Crime Stop Cía. Ltda., las competencias organizacionales que se identificaron las siguientes:



### Cuadro No. 5

#### **Liderazgo**

Habilidad para ejercer influencia en otras personas, dar apoyo, inspirar y promover la participación de otros para llevar a cabo los planes propuestos y cumplir los objetivos, saber involucrar a otros en un proyecto común y responder por ello.

Capacidad para determinar y transmitir directrices que estén a la altura de las circunstancias,

- A.** Lo ven como un líder, su grado de influencia a nivel de la empresa es alto, es escuchado, crea un compromiso y logra el involucramiento del personal. Está a la altura de las circunstancias, toma decisiones y las transmite.
- B.** Lo escuchan, lo siguen, frecuentemente consigue la motivación del equipo. Toma decisiones en base al grupo o hechos concretos
- C.** Puede cumplir objetivos, tomar decisiones en su área, pero no logra la motivación de otros.

#### **Orientación al Cliente**

Habilidad para detectar la necesidad del cliente, se esfuerza por comprender sus requerimientos, hay compromiso para satisfacer esa exigencia y brindar un trato personalizado. Genera buenas relaciones con otros para cumplir sus objetivos. Conoce ampliamente los productos y servicios que la empresa ofrece.

- A.** Desarrolla relaciones exitosas con los clientes, es reconocido por ellos. Realiza esfuerzos adicionales para superar las expectativas del cliente.
- B.** Aporta soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes y mantiene un trato cordial con ellos. Tiene nexos con determinadas áreas de la empresa.
- C.** Realiza sus labores bajo pedido, presenta débil deseo para satisfacer las necesidades de los clientes. No fortalece los vínculos.





### **Adaptabilidad al Cambio**

Facilidad y participación para enfrentar con rapidez y positivismo los cambios dirigidos hacia el logro de los objetivos. Capacidad para modificar incluso su propia conducta ante situaciones nuevas o difíciles. Apertura para adaptarse a los cambios tecnológicos.

- A. Es parte de las propuestas de ajustes de cambios orientados al logro de los objetivos. Demuestra capacidad de responder oportunamente y de manera ágil ante nuevos eventos que se presentan en su lugar de trabajo, área o a nivel de la empresa. Esta alerta a los cambios.
- B. Capacidad para modificar su actuar ante nuevas situaciones
- C. Los cambios lo desestabilizan pero tiene cierta habilidad para seguir procedimientos o instrucciones para afrontar los cambios.

### **Responsabilidad**

Asumir y cumplir eficientemente su trabajo. Habilidad de reconocer y asumir la consecuencia de hacer o no hacer un determinado acto. Mantener comportamientos que no atenten contra los principios e intereses personales e institucionales.

- A. Responde eficientemente ante terceros por su trabajo y por sus actos. Genera confianza para otorgarle mayores responsabilidades.
- B. Es responsable y cumple con los cronogramas y objetivos establecidos.
- C. Con dificultad cumple lo mínimamente asignado. No goza de confianza

### **Compromiso**

Tener plena conciencia de la importancia de un buen desempeño de su rol en la empresa, identificarse con ella, demostrar interés superando las expectativas institucionales. Apoya aquellas decisiones de alta gerencia que son de beneficio común.

- A. Demuestra un alto nivel de compromiso en el desarrollo de su trabajo y lo



cumple en los plazos y términos acordados. Participa en otras actividades que directa o indirectamente pueden beneficiar a la empresa.
<b>B.</b> Cumple con sus compromisos y usualmente suele transmitir a otros colegas las directrices establecidas.
<b>C.</b> Generalmente no participa en otras actividades institucionales, requiere mayor tiempo para “ponerse la camiseta institucional”.

### **Trabajo en Equipo**

Es la capacidad para trabajar y colaborar con otras personas, Integrarse a los equipos de trabajo y desarrollar actividades coordinada y conjuntamente, realizar aportes que mejoren el ambiente de trabajo y coadyuven el logro de objetivos.

<b>A.</b> Alta disponibilidad para trabajar con otros/as compañeros/as. Presenta y motiva nuevas propuestas para generar sinergia.
<b>B.</b> Capacidad para reconocer el aporte de otros y expresar los suyos. Predisposición para trabajar en equipo.
<b>C.</b> Aunque tiene los aportes no los comparte con el equipo, solo sigue instrucciones

**Fuente:** Entrevistas a personal Crime Stop Cía. Ltda., referencias bibliográficas, análisis interno.

**Elaboración:** propia.

Competencias organizacionales identificadas.

### **3.3 RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento, basado en competencias, considera un objetivo primario y es “Atraer a candidatos que tengan competencias” y un objetivo final que es “Abastecer el proceso de selección con candidatos que cuenten con las competencias que necesita la organización”<sup>48</sup>

<sup>48</sup>Chiavenato, Idalberto., Gestión del Talento Humano, 3<sup>a</sup> ed. 2009 McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. pág. 121



Para ello proponemos un proceso de reclutamiento que se adapta al tamaño y necesidad de la Empresa Crime Stop Cía. Ltda.

### **3.2.1 LEVANTAMIENTO DE PERFIL DE CARGOS**

Para ello se requiere realizar la **descripción del puesto**, es decir citar las funciones principales de cada cargo, aquellos aspectos significativos, lo que le hace distinto a otros puestos de la empresas. Para el caso de los guardias de seguridad se aplicó una encuesta a los colaboradores de Crime Stop Cía. Ltda. la misma que fue revisada y validada por los supervisores de cada área, identificándose aquellas funciones claves que contribuyen al logro de un resultado superior. Teniendo como apoyo la descripción de actividades, es necesario hacer el respectivo **análisis del puesto** que permite determinar los requisitos y ciertas condiciones que demanda el puesto. Estos elementos son la base para construir el **perfil del puesto** en el que se incluirá también las competencias específicas que deben poseer los candidatos o postulantes al cargo para un apropiado desempeño.

### **3.2.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Para el caso de los guardias de seguridad de Crime Stop Cía. Ltda., se identificaron y definieron las siguientes competencias específicas:

#### **Cuadro No. 6**

##### **Comunicación**

Capacidad para escuchar, hacer preguntas, transmitir ideas y opiniones de forma clara y convincente, escuchar siendo receptivo, de tal manera que se produzca una comunicación clara tanto verbal como escrita. Incluye también una adecuada



comunicación corporal.

- A.** Capacidad para comunicarse de forma clara y precisa, demostrando interés y sensibilidad por las otras personas y sus ideas.
- B.** Capacidad para comunicarse adecuadamente, motivando el intercambio de información e ideas con los demás. Recibiendo retroalimentación para reaccionar oportunamente.
- C.** Capacidad para escuchar y preguntar a los demás. Comunica oportunamente al grupo de trabajo.
- D.** No hay interés por escuchar a las demás personas y en ocasiones su comunicación no es clara.

### **Tolerancia a la presión**

Capacidad para mostrar resistencia en situaciones de mucha exigencia manteniendo el mismo nivel de calidad en el desempeño de su trabajo.

- A.** Alcanza los objetivos y responder apropiadamente ante situaciones tensas o de presión, manteniendo el mismo desempeño excelente.
- B.** Desarrolla diversas actividades aunque este presionado manteniendo su desempeño alto en situación es de mucha exigencia.
- C.** Desarrolla diversas actividades bajo situaciones de exigencia con un desempeño estable.
- D.** Desarrolla diversas actividades bajo situaciones de exigencia, baja su rendimiento

### **Autocontrol**

Capacidad para controlar las emociones evitando reacciones fuertes o negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otras personas o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Del mismo modo involucra resistencia a condiciones constantes de estrés.

- A.** Capacidad para manejar las emociones, evitando manifestaciones fuertes o estrés sostenido, seguir desempeñándose bien a pesar del estrés.



- |  |
|--|
| <p><b>B.</b> Capacidad para actuar con calma ante situaciones emocionales difíciles, como enfado y frustración externa y continuar hablando. Ignorar acciones que le producen desagrado y continuar con las actividades.</p> |
| <p><b>C.</b> Capacidad para controlar sus emociones. Resiste frente al impulso de hacer algo inapropiado. Habilidad para apartarse de la liberación de emociones y controlarlas.</p>   |
| <p><b>D.</b> Capacidad para no involucrarse, a pesar de sentir la presión se mantiene al margen.</p>   |

### **Dinamismo y energía**

Habilidad para trabajar tenazmente en situaciones cambiantes, jornadas prolongadas, en lugares distintos sin que se afecte su nivel de actividad.

- |  |
|--|
| <p><b>A.</b> Capacidad para afrontar y adaptarse a situaciones diferentes manteniendo un alto nivel de dinamismo y energía.</p>  |
| <p><b>B.</b> Capacidad para afrontar y adaptarse a situaciones diferentes realizando sus tareas con dinamismo y energía, su rendimiento no es afectado por esos cambios.</p> |
| <p><b>C.</b> Capacidad para trabajar en jornadas exigentes, sin embargo en situaciones de cambios continuos su rendimiento puede verse afectado.</p>                         |
| <p><b>D.</b> Baja predisposición para dinamismo y energía en el trabajo como en jornadas exigentes su rendimiento se ve afectado.</p>  |

**Fuente:** Entrevistas a personal Crime Stop Cía. Ltda., referencias bibliográficas, análisis interno.

**Elaboración:** propia

Competencias específicas identificadas para un área.

Una vez determinados estos elementos básicos se requiere contar con el perfil del cargo por competencias. A continuación se presente una propuesta direccionada hacia un Guardia de seguridad:



**Formato No. 1**

 <b>EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA.</b> <b>PERFIL POR COMPETENCIAS</b>	
<b>CARGO:</b> <b>AREA:</b> <b>REPORTA A:</b> <b>SUPERVISA A:</b>	GUARDIA DE SEGURIDAD VIGILANCIA Y SEGURIDAD SUPERVISOR DE SEGURIDAD
<b>REQUISITOS</b>	
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</b>	Secundaria Completa Licencia para manejo de vehículo y/o moto
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	Mínimo 1 año en cargos similares
<b>CONOCIMIENTOS DESEABLES:</b>	Manejo de Armas de fuego y equipos de comunicaciones. Cursos referentes al área de seguridad. Conocimiento de la ciudad. Defensa personal.
<b>OTROS REQUISITOS:</b>	Haber realizado servicio militar. Buena condición física. Altura mínima 1.70m
<b>EDAD:</b> <b>SEXO:</b> <b>DOMICILIO:</b> <b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:</b> <b>DISPONIBILIDAD DE HORARIOS:</b>	Indistinto Masculino Cuenca SI SI
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>Orientación al Cliente:</b> Habilidad para detectar la necesidad del cliente, se esfuerza por comprender sus requerimientos, hay compromiso para satisfacer esa exigencia y brindar un trato personalizado. Genera buenas relaciones con otros para cumplir sus objetivos. Conoce ampliamente los productos y servicios que la empresa ofrece.	
<b>Adaptabilidad al Cambio:</b> Facilidad y participación para enfrentar con rapidez y positivismo los cambios dirigidos hacia el logro de los objetivos. Capacidad para modificar incluso su propia conducta ante situaciones nuevas o difíciles. Apertura para adaptarse a los cambios tecnológicos.	
<b>Responsabilidad:</b> Asumir y cumplir eficientemente su trabajo. Habilidad de reconocer y asumir la consecuencia de hacer o no hacer un determinado acto. Mantener comportamientos que no atenten contra los principios e intereses personales e institucionales.	
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
<b>Comunicación:</b>	Capacidad para escuchar, hacer preguntas, transmitir ideas y opiniones de forma clara y convincente, escuchar siendo receptivo, de tal manera que se produzca una comunicación clara tanto verbal como escrita. Incluye también una adecuada comunicación corporal.
<b>Tolerancia a la presión:</b>	Capacidad para mostrar resistencia en situaciones de mucha exigencia manteniendo el mismo nivel de calidad en el desempeño de su trabajo.
<b>Autocontrol:</b>	Capacidad para controlar las emociones evitando reacciones fuertes o negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otras personas o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Del mismo modo involucra resistencia a condiciones constantes de estrés.
<b>Dinamismo y energía:</b>	Habilidad para trabajar tenazmente en situaciones cambiantes, jornadas prolongadas, en lugares distintos sin que se afecte su nivel de actividad.
<b>NATURALEZA DE CARGO</b>	
Ejecutar labores de vigilancia y seguridad eficientemente a los clientes y sus bienes en la zona designada en un turno de trabajo.	
<b>FUNCIONES</b>	
Controlar y manejar la seguridad y protección de bienes, así como de las personas que se encuentren en los mismos que son de propiedad de los clientes, en las zonas asignadas. Acudir a llamados de emergencia, que realizan los monitoristas. Detectar eventos sospechosos que se presenten en la zona de vigilancia asignada e informar inmediatamente a la central. Realizar informe diario de novedades.	
<b>INSTRUMENTOS PARA REALIZAR EL TRABAJO</b>	
Armas de fuego Equipos de radio comunicación	

**Fuente:** Entrevistas a personal Crime Stop Cía. Ltda., referencias bibliográficas.

**Elaboración:** propia

Perfil de cargos por competencias referido para un guardia de seguridad.



### **3.3.3 NECESIDAD DEL PERSONAL**

Para el proceso de reclutamiento empezaremos señalando que en Crime Stop Cía. Ltda., todo requerimiento de personal va a ser autorizado por la Gerencia, ya que es quien coordina la planificación de personal y está a cargo del proceso. Para ello el responsable de cada área debe también considerar la planificación, determinar a qué responde esa necesidad de cubrir un puesto, hay incremento en la demanda de servicios, se presentaron procesos imprevistos, hay una alta rotación del personal, algún empleado necesita ser reemplazado por un tiempo determinado, es un cargo que ya estaba considerado o requiere ser creado; es decir varias pueden ser las razones que lleven a requerir la incorporación de nuevo personal o el ascenso o cambios internos que se consideren oportunos.


### **3.3.4 REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

Para formalizar este requerimiento de personal y una vez que se conoce el perfil de cargo se presenta un formato base que considera elementos importantes que se deben informar de una manera muy ejecutiva a la gerencia general para que esta dé luz verde y se pueda continuar con el proceso.

Para facilitar esta gestión se presenta el siguiente formato:



**Formato No. 2**



**EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA.**  
**FORMULARIO PARA REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

DE: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_  
 PARA: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_  
 FECHA DE REQUERIMIENTO: \_\_\_\_\_ No. de personas requeridas: \_\_\_\_\_

**MOTIVO DEL REQUERIMIENTO**

Reemplazo temporal \_\_\_\_\_ Creación del cargo \_\_\_\_\_  
 Reemplazo definitivo \_\_\_\_\_ Incremento de trabajo \_\_\_\_\_  
 Otro (especifique) \_\_\_\_\_  
 (Marque lo que corresponda)

Nombre del empleado/a a reemplazar? \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Motivo del reemplazo: \_\_\_\_\_

**INFORMACION DEL CARGO**

Datos generales

Nombre del cargo: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_  
 Cargo del Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_  
 Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_ Supervisa a (No. de personas): \_\_\_\_\_  
 Tipo de contrato: Indefinido: \_\_\_ Plazo Fijo: \_\_\_ Otro(señale) \_\_\_\_\_

Perfil del cargo

Funciones principales del cargo (Responsabilidad que implica): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Requisitos del cargo (Formación, experiencia, conocimientos, otros): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Valores y Competencias considerados:

VALORES		

COMPETENCIAS (organizacionales y específicas)		

Ps. Citar los valores y competencias específicos para el cargo al que aspira el candidato/a.

**INFORMACION ADICIONAL**

Comentario General (Se considera la movilidad interna, se requiere disponibilidad inmediata, otros...) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Firma de responsabilidad
Fecha entrega/recepción

**Fuente:** Entrevistas a personal Crime Stop Cía. Ltda., referencias bibliográficas.

**Elaboración:** propia

Requerimiento general de personal.





### **3.3.5 FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y ELECCIÓN DE LOS MEDIOS**

A través del reclutamiento la empresa da a conocer la existencia de una vacante que pretende ser llenada con personas que pertenezcan o no a la misma, es decir a través del reclutamiento interno o externo respectivamente.

A continuación se procederá a determinar las fuentes y medios de reclutamiento más acordes a la situación de la empresa.

**Reclutamiento Interno**, por ser más rápido y económico se puede optar básicamente por transferencias y asensos. La convocatoria se lo hará saber publicando en la cartelera oficial de la empresa, indicando claramente los requisitos y competencias requeridas para el cargo; adicional se indicará el procedimiento a seguir.

Para ello se presenta el siguiente formato:



**Formato No. 3**

	<p><b>EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA.</b>  <b>REQUIERE CONTRATAR</b>  <b>GUARDIA DE SEGURIDAD</b></p>
<b>REQUISITOS</b>	
<p>Experiencia de mínimo 1 año en puestos similares.                  Formación académica: secundaria completa.                  Licencia de manejo de vehículo y/o moto.</p>	
<b>REQUISITOS ADICIONALES</b>	
<p>Manejo de armas y equipos de comunicación.                  Buena condición física.                  Altura mínima 1.70 m</p>	
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<p>Responsabilidad                  Adaptabilidad al Cambio                  Orientación al Cliente</p>	
<b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b>	
<p><b>Comunicación:</b> Capacidad para escuchar, hacer preguntas, transmitir ideas y opiniones de forma clara y convincente, escuchar siendo receptivo, de tal manera que se produzca una comunicación clara tanto verbal como escrita. Incluye también una adecuada comunicación corporal.  <b>Tolerancia a la presión:</b> Capacidad para mostrar resistencia en situaciones de mucha exigencia manteniendo el mismo nivel de calidad en el desempeño de su trabajo.  <b>Autocontrol:</b> Capacidad para controlar las emociones evitando reacciones fuertes o negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otras personas o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Del mismo modo involucra resistencia a condiciones constantes de estrés.  <b>Dinamismo y Energía:</b> Habilidad para trabajar tenazmente en situaciones cambiantes, jornadas prolongadas, en lugares distintos sin que se afecte su nivel de actividad.</p>	
<b>NATURALEZA DE CARGO</b>	
<p>Ejecutar labores de vigilancia y seguridad eficientemente a los clientes y sus bienes en la zona designada en un turno de trabajo.</p>	
<b>FUNCIONES</b>	
<p>Controlar y manejar la seguridad y protección de bienes, así como de las personas que se encuentren en los mismos que son de propiedad de los clientes, en las zonas asignadas.                  Acudir a llamados de emergencia, que realizan los monitoristas.                  Detectar eventos sospechosos que se presenten en la zona de vigilancia asignada e informar inmediatamente a la central.                  Realizar informe diario de novedades.</p>	
<p><b>Nota:</b> Los candidatos que estén interesados y cumplan con el perfil, deben acercarse a recepción a retirar un formato de inscripción y una vez rellenado y firmado entregar en el mismo, la fecha máxima de entrega es: _____</p>	

**Fuente:** Referencia formato interno de Crime Stop Cía. Ltda., análisis interno.

**Elaboración:** propia

Convocatoria interna.



**Reclutamiento Externo**, para renovar, complementar o fortalecer el equipo interno se puede optar por este medio, para ello se puede considerar que las técnicas de reclutamiento externo son “anuncios en diarios y revistas, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y agrupaciones, carteles o anuncios en lugares visibles, presentación de candidatos por trabajadores, consulta al archivo de candidatos y banco de datos”<sup>49</sup>

En Crime Stop la convocatoria externa se lo hará a través de anuncios en la prensa, ya que con estos se puede llegar a una mayor cantidad de postulantes, dicho anuncio tiene que describir con total **claridad y amplitud** los requerimientos incluyendo las competencias para la vacante.


Se presenta el siguiente formato:

---

<sup>49</sup>Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2009 McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. pág. 132



**Formato No. 4**

	<p><b>EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA.</b>  <b>REQUIERE CONTRATAR</b>  <b>GUARDIA DE SEGURIDAD</b></p>
<p>Para ejecutar labores de vigilancia y seguridad a los clientes y sus bienes en la zona designada en un turno de trabajo.</p>	
<p><b><u>Requisitos:</u></b></p>	
<p>Experiencia de mínimo 1 año en puestos similares.                  Formación académica: secundaria completa.                  Licencia de manejo de vehículo y/o moto.                  Manejo de armas y equipos de comunicación.                  Conocimiento de la ciudad.                  Disponibilidad de horarios.                  Haber realizado el servicio militar.                  Saber defensa personal                  Buena condición física.                  Altura mínima 1.70m</p>	
<p><b><u>Competencias requeridas:</u></b></p>	
<p><b>Generales</b></p> <p>Responsabilidad                  Adaptabilidad al Cambio                  Orientación al Cliente</p>	<p><b>Específicas</b></p> <p>Comunicación                  Tolerancia a la presión                  Autocontrol                  Dinamismo y Energía</p>
<p><b><u>La empresa ofrece:</u></b></p>	
<p>Estabilidad laboral.                  Sueldo acorde al mercado y beneficios de ley.                  Cursos de capacitación constantes.</p>	
<p>Los aspirantes que cumplan el perfil presentarse en Cacique Chaparra 2-11 y Guapondelig Sector Banco Central. Tel. 2866-.310                  Recuerde traer documentacion actual y completa, record policial vigente y recomendaciones.</p>	

**Fuente:** Referencia formato interno de Crime Stop Cía. Ltda.

**Elaboración:** propia

Convocatoria por medios locales.



Otra fuente de reclutamiento externo será las referencias de los colaboradores, a sus amistades, siempre y cuando estos cumplan con los requisitos necesarios para llenar la vacante. Y también se considerará aquellas solicitudes que han sido ingresadas directamente por los interesados y que constan en la base de datos de la empresa.


Los aspirantes al momento de entregar sus documentos llenan una *solicitud de empleo*, esto con el fin de realizar una tamización inicial acorde con el perfil requerido.

### **3.3.6 CONVOCATORIA DE CANDIDATOS**

En esta fase se notifica a los aspirantes que han sido considerados para pasar a la siguiente etapa, donde se requerirá obtener información ampliada y de mayor importancia durante el proceso de selección. Se les informa el día, hora y lugar que se realizará la entrevista curricular.



**Formato No. 5**



**EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA.**  
**SOLICITUD DE EMPLEO**

**IMPORTANTE:** llenar esta solicitud a mano y con letra imprenta.  
En caso de ser contratado, el presente documento formará parte de su archivo personal, por lo tanto llénela cuidadosamente y con datos correctos, la información será considerada con absoluta reserva.

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_  
Empleo al que aplica: \_\_\_\_\_

**DATOS PERSONALES**

APELLIDOS Y NOMBRES: \_\_\_\_\_  
DOMICILIO: \_\_\_\_\_  
CIUDAD \_\_\_\_\_  
TELEFONO CASA \_\_\_\_\_ CELULAR \_\_\_\_\_  
E-MAIL PERSONAL \_\_\_\_\_  
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_  
EDAD: \_\_\_\_\_ CEDULA DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
SEXO: \_\_\_\_\_ N° LIBRETA MILITAR: \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_  
TIPO DE SANGRE: \_\_\_\_\_ PERSONAS A SU CARGO \_\_\_\_\_  
N°. HIJOS: \_\_\_\_\_ ESTATURA \_\_\_\_\_ PESO \_\_\_\_\_  
DISCAPACIDAD SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ TIPO DE DISCAPACIDAD \_\_\_\_\_

EN CASO DE EMERGENCIA COMUNIQUE A: \_\_\_\_\_  
PARENTESCO \_\_\_\_\_ DIRECCION \_\_\_\_\_  
TELEFONO CASA \_\_\_\_\_ CELULAR \_\_\_\_\_

PUESTO QUE SOLICITA: \_\_\_\_\_

**EDUCACIÓN**

NIVEL	NOMBRE DE LA INSTITUCION	LUGAR	TITULO	AÑO DE TERMINO
PRIMARIO:				
SECUNDARIO:				
SUPERIOR:				
<b>OTROS:</b>				
INSTITUCIÓN				
DESDE HASTA				
ESPECIALIDAD				
SECUNDARIA				
TÉCNICA				
SUPERIOR				
MAESTRIA				
DOCTORADO				
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>				
EMPRESA				
CARGO				
DESDE HASTA				
MOTIVO CESE				
<b>REFERENCIA PERSONALES</b>				

Todos los datos constantes en esta hoja de solicitud de empleo son verdaderos, por lo que asumo cualquier responsabilidad, autorizo a Crime Stop Cía. Ltda realizar las verificaciones pertinentes y acepto que este documento sea anulado en caso de comprobar falsedad o inexactitud alguna, y me sujeto a las normas establecidas por la empresa.

FIRMA DEL SOLICITANTE

**Fuente:** análisis interno

**Elaboración:** propia

Solicitud de empleo.



### 3.4 SELECCIÓN

Una vez concluido el reclutamiento y por lo tanto conocer a los candidatos que pasaron a esta etapa, proponemos el siguiente proceso de selección que se apoya en las competencias establecidas por la empresa:

#### Gráfico No. 2



**Fuente:** análisis interno

**Elaboración:** propia

Proceso básico de selección por competencias

#### 3.4.1 ENTREVISTA CURRICULAR


La entrevista curricular sirve para organizar y corroborar los datos señalados en el Curriculum Vitae y tener un contacto directo con el candidato, en esta entrevista se aplican preguntas básicamente que están dirigidas a su formación académica, experiencia laboral, situación familiar, aspiración salarial, entre otras.

Igualmente sirve para observar la forma de comunicarse del candidato, facilidad de expresión, aspectos físicos, en el caso de Crime Stop Cía. Ltda. esta será dirigida por el Gerente General.

Para lo que proponemos el siguiente formato de entrevista curricular:



Formato No. 6

 **EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA.**  
**FORMATO ENTREVISTA CURRICULAR**

NOMBRE DEL CANDIDATO/A: \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_  
CARGO AL QUE ASPIRA: \_\_\_\_\_

**Preguntas dirigidas al aspirante**

Situación actual: (Trabaja-estudia, está desempleado...) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Situación familiar: (nombres, teléfonos de una persona o familiares en caso de emergencia) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Formación Académica: (estudios básicos, posgrados, otros específicos ) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Experiencia Laboral: (empresa, cargo, tiempo...) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Qué conoce de Crime Stop Cia. Ltda: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Qué le motiva a ser parte de Crime Stop Cia. Ltda: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Qué le atrae del cargo al que aspira : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tiene amigos/as o familiares que desempeñen el cargo al que aspira : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Qué valores considera que le caracterizan a Usted: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Determine su plan de vida de 3 a 5 años: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aspiración salarial: (si considera necesario considere rangos) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Comentario general**

Observaciones y conclusiones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Responsable de la entrevista: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**Fuente:** análisis interno  
**Elaboración:** propia

Entrevista curricular





### **3.4.2 CONFIRMACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS**

En esta etapa se realiza la verificación de la información proporcionada por el postulante tanto en la solicitud de empleo como en la entrevista curricular, para determinar la autenticidad de la información.

Se constatará primero la información académica, realizando llamadas telefónicas a instituciones académicas, universidades, etc., o a través de sus páginas web que actualmente los centros educativos proporcionan información sobre sus estudiantes, en cuanto a la experiencia laboral la fuente de información serán las instituciones donde ha laborado el candidato, igualmente se puede considerar las referencias personales. Presentamos un formato para la confirmación de referencias, que tocará brevemente las competencias demostradas en anteriores trabajos.



**Formato No. 7**

	<p><b>EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA</b>  <b>FORMULARIO PARA CONFIRMACION DE REFERENCIAS</b></p>								
NOMBRE DEL CANDIDATO/A: _____ CARGO AL QUE ASPIRA: _____									
<p><b>REFERENCIAS LABORALES</b></p>									
SOLICITADO A: _____ CARGO: _____ EMPRESA: _____ CIUDAD-DIRECCION: _____ TELEFONO: _____									
A) Cargo que desempeño el candidato/a: _____ Funciones desempeñadas: _____ _____ _____									
B) Señale valores y competencias que considera, caracterizan a (nombrar al postulante)									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">VALORES</th> </tr> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		VALORES							
VALORES									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">COMPETENCIAS</th> </tr> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> </tr> </table>		COMPETENCIAS							
COMPETENCIAS									
Ps. Si considera necesario, cite los valores y competencias específicos para el cargo al que aspira el candidato/a.									
C) Motivo de su salida: _____ Lo re contrataría nuevamente? Si: ___ No: ___ Por qué? _____ Tiempo de permanencia en la empresa: _____									
<p><b>Comentario General</b></p>									
Información adicional que facilitan sobre el candidato/a: _____ _____ _____									
Conclusiones: _____ _____ _____									
Responsable de las referencias: _____ Cargo: _____ Firma: _____ Fecha: _____									


**Fuente:** análisis interno

**Elaboración:** propia

Confirmación de referencias laborales



Formato No. 8

 **EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA**  
**FORMULARIO PARA CONFIRMACION DE REFERENCIAS**

NOMBRE DEL CANDIDATO/A: \_\_\_\_\_  
CARGO AL QUE ASPIRA: \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS PERSONALES**

SOLICITADO A: \_\_\_\_\_  
RELACIÓN: \_\_\_\_\_  
CIUDAD-DIRECCION: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

A) Mencione al menos dos fortalezas que considera posee el candidato/a: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A) Mencione los principales valores y cualidades que considera posee el candidato/a: \_\_\_\_\_

VALORES	

COMPETENCIAS	

Ps. Si considera necesario, cite los valores y competencias especificos para el cargo al que aspira el candidato/a.

**Comentario General**

Información adicional que facilitan sobre el candidato/a: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Conclusiones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Responsable de las referencias: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**Fuente:** análisis interno  
**Elaboración:** propia

Confirmación de referencias personales.



### 3.4.3 EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

De igual manera es necesario apoyarse con un examen psicológico, esto ayudará a conocer el comportamiento humano en determinadas situaciones de trabajo así como las características psicológicas, capacidad mental, aptitudes, habilidades y actitudes, que ayudaran a identificar al postulante que demuestre mejor desempeño, contribuyendo a orientarse por un candidato u otro.

Existen múltiples test psicológicos, sin embargo hemos creído conveniente citar uno que es fácil en su aplicación, nos referimos a 16PF-5 que es un software con cuestionarios aplicables individualmente, que permiten medir la personalidad en 16 escalas primarias y 5 dimensiones globales, permite además obtener las puntuaciones para cada escala e imprimir informe con resultados, su tiempo aproximado de duración es entre 40 y 45 minutos.

### 3.4.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

A esta entrevista llegan los candidatos que pasaron positivamente las fases anteriores.

Previo a la entrevista se debe tener conocimiento sobre el perfil del cargo, sus requerimientos y competencias, la información sobre el curriculum vitae del aspirante, si es necesario debe apoyarse con documentos ligeros de respaldo que los puede chequear en el desarrollo de la misma si así lo considera.

La planificación de la entrevista es fundamental, ya que permite tener una visión general sobre lo que se tratará y facilita fijar el tiempo requerido para el desarrollo normal de la entrevista.

Un instrumento básico es elaborar la **guía de entrevista**, la misma que básicamente contiene aspectos elementales como: la **introducción** que busca crear un ambiente amigable, donde fluya la comunicación y en que el aspirante




tenga la oportunidad de expresarse con confianza y sinceridad y el entrevistador o los entrevistadores obtenga/n la información necesaria para evaluar al candidato, es oportuno recalcar que el ambiente físico también influye, por lo que hay que poner atención a este requerimiento físico. Aquí se explica brevemente, entre otros los objetivos y la metodología de la entrevista, que al ser por competencias tendrá su particularidad, ya que se harán algunas preguntas que tienen como fin el obtener información específica sobre su desempeño en un hecho determinado. Durante el **desarrollo** en sí de la entrevista se dispondrá también de una lista de preguntas que faciliten determinar si el candidato demuestra o no poseer las competencias, en este caso las requeridas para un guardia de seguridad, se debe tomar notas y mantener la atención de conductas no verbales se sugiere que en la entrevista a más del entrevistador, es importante que esté presente también el jefe inmediato. Durante el **cierre** de la entrevista se debe dar una sensación que la entrevista se ha cumplido satisfactoriamente y se explica cuales son los siguientes pasos.

A continuación se propone un formato para la entrevista por competencias para un guardia de seguridad, el mismo que variará dependiendo del cargo, en el mismo formato se incluye el informe de calificación.



**Formato No. 9**

 <b>EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA.</b> <b>FORMATO ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b>				
<b>Fecha:</b> _____				
<b>Cargo al que aspira:</b> <u>Guardia de Seguridad</u>				
<b>Nombre del candidato/a:</b> _____				
Introducción				
Bienvenida, presentación, explicación inicial				
Desarrollo				
<b>1) Experiencia laboral relevante</b>				
Solicite al candidato/a que describa brevemente sus cargos y trabajos pasados (y actuales de ser el caso)				
Solicite al candidato/a que describa brevemente sus funciones y responsabilidades pasados (y actuales de ser el caso)				
<b>2) Situaciones y comportamientos</b>				
Solicite al candidato/a que describa brevemente sus cargos y trabajos pasados (y actuales de ser el caso)				
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No demuestra
ORIENTACION AL CLIENTE (general)	1. Comente una situación con un cliente difícil y cómo procedió.			
	2. Comente una situación que haya tenido con un cliente insatisfecho y una con un cliente satisfecho.			
	3. Cómo reacciona Usted ante las peticiones urgentes de los clientes .			
DINAMISMO Y ENERGIA (específica)	1. ¿Cuántas horas al día ha trabajado máximo en sus anteriores empleos? Ha trabajado en turnos rotativos?			
	2. Comente una situación en la que tuvo que trabajar mas horas de las normales.			
TOLERANCIA A LA PRESION (específica)	1. Comente una situación que le produjo stress y como reacciono.			
	2. Comente una situación en la que recibio varias alertas a la vez.			
AUTOCONTROL (específica)	1. Comente una situación en la que estubo a punto de perder el control y como logro resolverlo.			
	2. Se ha visto en el pasado involucrado en algún tipo de pelea.			
	3. ¿Cómo reaccionaria ante una situación que sienta que es injusto?			
COMUNICACIÓN (específica)	1. Comente una situación en la que la comunicación le ayudó a resolver un problema en su trabajo.			
	2. Recuerda una situación en la que la comunicación con sus compañeros de trabajo le ayudó a alcanzar una meta difícil.			
<b>Notas adicionales:</b>				
Cierre				
Indique cuales serán los siguientes pasos, responda a las inquietudes o preguntas que tenga el aspirante				
INFORME				
Competencia evaluada		Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No demuestra
<b>Observación Final: (incluye calificación)</b> _____ _____ _____				
Firma de responsabilidad (nombre y cargo)		Firma de responsabilidad (nombre y cargo)		

**Fuente:** análisis interno  
**Elaboración:** propia

Entrevista por competencias.



### 3.4.5 PRUEBAS TÉCNICAS

Por medio de esta prueba se busca evaluar los conocimientos técnicos referentes al puesto al que aplica el candidato, esta prueba nace a partir de la descripción de las funciones principales, por lo que serán específicas para cada cargo, la realizará y evaluará el jefe inmediato.

Para el caso propuesto de un guardia de seguridad es necesario, por ejemplo conocer de armas de fuego, implementos de seguridad, comunicación por radio, códigos, entre otros. A continuación se presenta un formato para la prueba técnica.



**Formato No. 10**

	<b>EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA.</b> <b>PRUEBA TECNICA PARA GUARDIA DE SEGURIDAD</b>
NOMBRE: _____	
FECHA: _____	
¿Qué tipo de arma de fuego a manejado? _____	
Enumere todos los tipos de armas que conoce _____	
¿Con qué frecuencia a realizado prácticas de tiro? _____	
¿Cómo realizar el mantenimiento de una una arma de fuego? _____	
¿Qué es para usted la seguridad privada? _____	
¿Qué es para usted la seguridad física? _____	
¿Qué conoce usted sobre radios de comunicación? _____	
¿Qué implementos básicos debe tener un guardia de seguridad? _____	
<b>GRACIAS</b>	
<b>Exclusivo para uso interno de la empresa</b>	
Conclusiones (incluye calificación): _____	
Firma del responsable de la revisión y valoración: _____	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Fecha: _____	

**Fuente:** análisis interno

**Elaboración:** propia

Prueba técnica - guardia de seguridad






### **3.4.6 ELABORACIÓN DEL INFORME Y DECISIÓN FINAL**

Se procede a realizar el informe de los finalistas, para ello se consideran las diferentes fases de evaluación que se han aplicado, es necesario también establecer claramente las razones de la separación de un candidato, llevar un registro que sirva de respaldo de todo el proceso que se ha realizado. Se informará a los candidatos finales como a aquellos que no han sido considerados. A continuación se propone un formato de evaluación que sirve de base para la decisión final, de igual manera cabe señalar que se considera también los resultados que entregue el profesional a cargo de las evaluaciones psicológicas, si estas se hubieran ordenado.



**Formato No. 11**



**EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA.**  
**CALIFICACIÓN FINAL** *(confidencial)*

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre de candidato/a:** \_\_\_\_\_

**Cargo al que aspira:** \_\_\_\_\_

FACTORES		Ponderación	Calificación	Puntos que se asigna
Valoración Hoja de Vida (entrevista inicial)		<b>0,20</b>	10	2
Verificación de información y referencias	Entrevista curricular	<b>0,10</b>	10	1
	Laborales	<b>0,10</b>	10	1
	Personales	<b>0,10</b>	10	1
Identificación de competencias	Entrevista por competencias	<b>0,25</b>	10	2,5
	Prueba técnica	<b>0,25</b>	10	2,5
Total				10

**Nota:** La máxima calificación es 10

Firma de responsabilidad  
(nombre y cargo)

Firma de responsabilidad  
(nombre y cargo)

**INFORME ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Competencia evaluada	Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No demuestra

**Observación Final:** (incluye calificación) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma de responsabilidad  
(nombre y cargo)

Firma de responsabilidad  
(nombre y cargo)

**Fuente:** análisis interno  
**Elaboración:** propia

Calificación e informe por competencias



### 3.5 CONTRATACIÓN

Una vez que se conozca el resultado de la selección, se procede a la revisión de documentos solicitados al ganador, se verifica que estén en orden y completos, para luego proceder a determinar el tipo de contrato que se aplica y elaborar dicho documento legal, en éste básicamente se detalla con claridad las condiciones bajo las cuales se desarrollará la relación laboral entre Crime Stop Cía. Ltda. y el nuevo colaborador.

El contrato de trabajo es el documento que compromete al colaborador a prestar sus servicios bajo normas establecidas, así como la responsabilidad del empleador con el pago de una remuneración y cumplimiento con los derechos que le corresponden al trabajador.

Para concretar esta etapa se indica al ganador del proceso la fecha y hora para su incorporación formal a la empresa, a su vez ahí se solicitará proceda con la revisión y firma del respectivo contrato de trabajo.

En la empresa Crime Stop Cía. Ltda., la responsabilidad de la redacción del contrato, su firma y legalización recaerá sobre la asistente administrativa quien coordinará con la asesoría legal externa que mantiene la empresa para los trámites respectivos y la correcta aplicación de las leyes laborales que rigen nuestro país.



### 3.6 INDUCCIÓN

La inducción es importante para lograr una adaptación rápida al ambiente de trabajo del nuevo colaborador y a su vez para generar un vínculo con los nuevos compañeros de trabajo.

Inicialmente se hace una **orientación general**, es decir se facilita al nuevo colaborador información con respecto a la empresa cómo: historia, su estructura, misión, visión, las prestaciones que brindan, instalaciones físicas, presentar al supervisor o jefe inmediato, entre otros temas importantes.

Luego se procede a la **orientación específica**, que consiste en informar al nuevo colaborador sobre actividades y disposiciones de un determinado puesto de trabajo que le ayudarán al buen desempeño de sus labores.

El proceso de inducción en la Empresa Crime Stop Cía. Ltda. seguirá el siguiente proceso:

#### 3.6.1 INDUCCIÓN GENERAL

Se llevará a cabo en la sala de reuniones de la empresa, y se detalla las actividades de inducción y la persona que lo realizará:

1. **Gerencia:** Bienvenida por parte de la gerencia.
2. **Gerencia:** Descripción de la empresa: ( la historia, misión, visión, estructura organizacional)
3. **Gerencia:** Comunicación y entrega de Reglamento interno de trabajo y política de seguridad y salud ocupación de la empresa, estas son reglas y normas generales que debe cumplir obligatoriamente tanto el empleador como el trabajador.
4. **Gerencia:** Explicación de los derechos y obligaciones del trabajador:(horarios de trabajo, días de descanso, atrasos, horas extras, días de pago, faltas injustificadas, permisos, prestaciones, seguros, entre



otros). Aquí se explica claramente las normas de comportamiento interno de todo trabajador.

### **3.6.2 INDUCCIÓN ESPECÍFICA**

La inducción general será para todo el personal, y la inducción específica se adaptará al puesto de trabajo, para el ejemplo de un guardia de seguridad proponemos:

1. **Gerencia:** Presentación con el jefe inmediato (supervisor de seguridad).
2. **Jefe inmediato:** Recorrido de la empresa y presentación con los compañeros.
3. **Jefe inmediato:** Explicación y descripción a detalle del puesto, con un documento formal donde conste todas las actividades y cómo realizarlas, para guiar al nuevo trabajador en el efectivo desarrollo de sus funciones.
4. **Jefe inmediato:** Entrega de casillero y de uniformes e implementos de seguridad, y su forma de usarlos correctamente.
5. **Jefe inmediato:** Entrega de equipo de radio comunicación y armamento y explicación sobre su correcta utilización.
6. **Jefe inmediato:** Entrega y explicación suficiente de códigos
7. **Jefe inmediato:** Entrega de carnet de identificación, llaves de vehículo o moto y mapa de la ciudad estratégicamente sectorizado por la empresa.
8. **Jefe inmediato:** Recorrido por los sitios llamados base de todos los sectores de la ciudad.
9. **Compañero guía de trabajo:** acompañamiento al nuevo colaborador en las labores diarias (por una semana recibirá acompañamiento de un compañero con el objeto de que conozca claramente su puesto de trabajo).



## CAPITULO IV

### 4.1 CONCLUSIONES

- El aporte del talento humano es fundamental para alcanzar el éxito en cualquier empresa u organización. Los empleados y trabajadores poseen varias destrezas, habilidades, conocimientos y potencialidades que se debería direccionar de la mejor manera para responder a los desafíos que se presentan en un mercado dinámico y exigente.
- La gestión por competencias exige a las empresas a diagnosticar con mayor claridad la íntima relación que hay entre aquellas destrezas, habilidades, conocimientos y potencialidades que se requiere para desempeñar de manera óptima un determinado cargo y lo que sus actuales o futuros colaboradores disponen o pueden llegar a desarrollar. Esto con el fin de lograr un ganar - ganar, la empresa ofrece un excelente producto o servicio, cumple sus objetivos institucionales y los empleados mejoran su desempeño individual y se sienten realizados en varios aspectos.
- La empresa en estudio, en lo que a reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal se refiere, no cuenta con procesos formales, no dispone de directrices que guíe y facilite sus acciones.
- Durante el desarrollo del trabajo ha sido de gran importancia identificar y determinar formalmente elementos claves dentro de la empresa, tales como las competencias generales y aquellas específicas, la descripción, análisis y perfil de cargo, en este caso aplicada hacia los guardias de seguridad, documentos que se han convertido en un instrumento básico que ha permitido encaminar y formalizar un diseño práctico de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción.



- El crear una cultura por competencias y alinear a todo el personal con sus capacidades y conocimientos en pos de los objetivos empresariales es un propósito que requiere de gran atención y trabajo convirtiéndose en un reto para las empresas y para muchos investigadores que podrían hacer aportes interesantes para ampliar este tema que cada día toma más importancia.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

- Formular políticas y objetivos empresariales que persigan la correcta administración de recursos humanos destinando los fondos necesarios para este fin.
- Llevar a cabo el diseño de un plan de reclutamiento, selección, contratación e inducción basados en competencias, para todo el personal de la empresa.
- En un futuro cercano incorporar en la estructura orgánica de la empresa el área de recursos humanos que se encargue de implementar de manera formal toda la función de recursos humanos, que permita administrar el personal profesionalmente.
- Describir las funciones de cada cargo de la empresa, identificar sus competencias y a partir de estas elaborar el perfil del candidato/a basado en competencias.
- Que este trabajo sea utilizado como una herramienta para que la empresa implemente un sistema de gestión por competencias laborales el cual incluirá también desarrollo de personal, capacitación, estudio de remuneraciones y evaluación del desempeño.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, Martha., Selección por Competencias, 1<sup>a</sup> ed. 2<sup>a</sup>reimp. Buenos Aires, Granica, 2008
- Alles, Martha., Comportamiento Organizacional - Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias – 1<sup>a</sup> ed. Buenos Aires: Granica, 2008
- Alles, Martha., Diccionario de Preguntas La Trilogía III, Ediciones Granica S.A., 2010
- Aranda, Juan., Notas y Apuntes – Recopilación Experimental, 2012
- Chiavenato, Idalberto., Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000.
- Chiavenato, Idalberto., Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones, McGraw-Hill/Internamericana Editores, S.A. de C.V. 2007, 8.<sup>a</sup> ed.
- Chiavenato, Idalberto., Recursos Humanos, edición compacta, São Paulo, Atlas, 1997, PP 205-205
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5<sup>a</sup>ed, Editorial McGraw Hill, Colombia 2,000.
- Chiavenato, Idalberto., Gestión del Talento Humano, 3<sup>a</sup> ed. 2009 McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Dominic Cooper, Ivan T. Robertson, Gordon Tinline., Reclutamiento y Selección, Thomson Learning. España 2003.
- Procedimientos generales de seguridad privada y seguridad ciudadana, pág. 69, proyecto GYPASEC Quito Julio de 2012
- Ramiro González, Celso Antonio., Competency Management PrismModel, Copithorne, 2003, <http://gestiopolis.com/Canales4/ger/taxono.htm>
- Serrano, Alexis., Administración de personas. 1<sup>a</sup> ed. San Salvador, 2007
- <http://www.supervigilancia.gov.co/?idcategoria=56218>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5533-2-tipos-de-entrevistas-basadas-en-competencias.html>





<http://ri.ues.edu.sv/290/1/10136901.pdf>

<http://www.slideshare.net/lightplayer/fdoalonzo/el-modelo-por-competencias-y-el-reclutamiento-de>

[www.competencialaboral.cl/ley-competencias-laborales](http://www.competencialaboral.cl/ley-competencias-laborales)

[www.ministeriointerior.gob.ec](http://www.ministeriointerior.gob.ec)



# ANEXOS



## ANEXO 1

### UNIVERSIDAD DE CUENCA

### FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

#### Postulantes:

Diana Isabel Campos León

Enma Beatriz Farfán Álvarez

### DISEÑO DE TESIS

#### 1. TITULO

Diseño de un Sistema basado en Competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la Empresa Crime Stop Cía. Ltda. Período 2013.

#### 2. OBJETIVOS

##### 2.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar una propuesta de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal basado en competencia que permita contar con personal calificado para mejorar el desempeño de los guardias de seguridad, contribuyendo de esta manera a prestar un mejor servicio a los clientes de Crime Stop Cía. Ltda.



## 2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la situación actual de la empresa, para determinar la necesidad de establecer un Sistema que permita introducir el personal idóneo para mejorar el desempeño individual y colectivo de Crime Stop Cía. Ltda.
- Determinar las competencias específicas requeridas para los guardias de seguridad de la empresa.
- Determinar el proceso que se aplicará en cada una de las etapas referentes al reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, para la Empresa.
- Proponer una guía práctica con base en el modelo de gestión por competencias que permita cubrir los requerimientos de personal de la empresa.

## 3. MARCO TEORICO

Para el tema de tesis será básico conocer términos relacionados entre ellos los siguientes:

**Competencia**, hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles Martha., Comportamiento Organizacional, Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias – 1ª ed. la reimp. - Buenos Aires:Granica, 2008 pág. 489)

**Reclutamiento**, es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la



organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, Idalberto., Recursos Humanos, edición compacta, São Paulo, Atlas, 1997, PP 205-205)

**Selección**, es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización (Alles, Martha., Selección por Competencias, 1ª ed. 2ªreimp. Buenos Aires, Granica, 208, pag103)

**Contratación**, “es el conjunto de actividades que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas (Serrano, Alexis., Administración de personas. 1ª ed. San Salvador, 2007)

**Inducción**, es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. (Alles, Martha., Selección por Competencias, 1ª ed. 2ªreimp. Buenos Aires, Granica, 208, pág. 353)

#### 4. PROBLEMA

El tema de seguridad privada puede analizarse desde diferentes enfoques, sin embargo, se hablara de una manera general tomando como partida que la seguridad-inseguridad es un tema que involucra al sector público y privado. En nuestro medio, como se suele decir “el aumento de la inseguridad” ha generado vulnerabilidad, dando paso a la proliferación de empresas privadas de seguridad, que apuntan hacia un importante y potencial mercado, por cuanto los habitantes se ven obligados a contratar este tipo de servicios, buscando que las mismas les brinden confianza y que cuenten con personal profesional altamente entrenado y calificado.

Es vital entonces reconocer que el éxito de las empresas responde en gran medida, al talento humano con el que cuentan para brindar sus servicios, por lo que es necesario introducir en las organizaciones herramientas que permitan elegir el mejor candidato.



Tomando en cuenta la situación anteriormente citada, surgió el interés por realizar un estudio en la Empresa de Seguridad Crime Stop Cía. Ltda., para determinar si dichos procesos son los adecuados o a su vez facilitar una propuesta que les permita contar con personal idóneo.

Para ello se realizó una entrevista a la alta gerencia de la empresa y se obtuvo la siguiente información: la empresa para cubrir los requerimientos de personal, no dispone de un documento o programa que oriente dichos procesos, en el caso de reclutamiento de personal lo hace a través de anuncios en un diario local, la selección consiste únicamente en la revisión de la documentación presentada por los postulantes y la decisión de ¿ a quién se contrata? es de la gerencia; el proceso de contratación consiste en la firma del documento legal, y posteriormente el postulante ganador se integra directamente a su puesto de trabajo, en algunos casos se procede con inducción, sin embargo se lo hace de una forma inapropiada y en la mayoría simplemente no se lo hace, obviando otro elemento básico como lo es una correcta inducción del nuevo personal en la organización. Otro factor que se pudo establecer, es que “existe una alta rotación de personal”, este escenario parece estar vinculado con la no idoneidad de las personas que se contrata.

Lo citado anteriormente, conlleva a concluir que, con respecto a la incorporación de su personal, los procesos están levemente definidos, pero no analizados ni estandarizados y si la empresa mantiene esta situación puede verse afectada en su productividad, por lo que para evitar efectos negativos, es necesario considerar la aplicación oportuna de los correctivos pertinentes, hecho ante el cual existe la sensibilización de los empresarios quienes consideran un factor positivo y primordial la implementación de un Plan de reclutamiento selección, contratación e inducción de personal, basado en competencias que contribuya a mejorar su gestión.



## 5. METODOLOGIA

La metodología a utilizarse en el presente trabajo, básicamente considera un estudio exploratorio ya que nos ayuda a conocer el funcionamiento de los procedimientos que aplica o no la empresa en referencia a cubrir sus requerimientos de personal.

El método que se considera básicamente es:

- **Método Deductivo.-** Parte de los lineamientos generales hasta llegar a las partes elementales.
- **Método Inductivo.-** Parte de los aspectos particulares hasta llegar a los generales.

Y la aplicación de técnicas tales como:

- ✓ Cuestionario y entrevista
- ✓ Recolección y análisis de datos
- ✓ Observación

## 6. RESULTADOS

Facilitar a la Empresa Crime Stop Cía. Ltda. el Diseño de un Sistema basado en Competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para el periodo 2013, direccionada a los guardias de seguridad.

Poner a disposición de estudiantes o personal del Área de Talento Humano una guía práctica que facilite el conocimiento y aplicación de un proceso básico, referente al reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal basado en Competencias.



**BIBLIOGRAFIA**

Alles, Martha, Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias, 2<sup>a</sup> ed., Buenos Aires, Granica, 2008.

Alles, Martha, Selección por Competencias, 1<sup>a</sup> ed., 2<sup>a</sup> imp., Buenos Aires, Granica, 2008.

Serrano, Alexis, Administración de personas. 1<sup>a</sup> ed. San Salvador, 2007


**7. CRONOGRAMA**

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE TRABAJO																																									
	ABRIL																												MAYO													
	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4							SEMANA 5							SEMANA 6						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
REVISION BIBLIOGRAFICA																																										
RECOLECCION DE INFORMACION EN LA FUENTE																																										
ELABORACIÓN: DISEÑO DE TESIS	■																																									
APROBACIÓN: DISEÑO DE TESIS		■	■																																							
<b>1er. CAPITULO</b>																																										
Revisión Bibliográfica				■	■	■																																				
Recolección y procesamiento de la información en la fuente						■	■	■	■	■																																
Redaccion del Capítulo											■	■	■																													
<b>2do. CAPITULO</b>																																										
Revisión Bibliográfica													■	■	■	■	■																									
Recolección y procesamiento de la información																																										
Análisis de la Información																																										
Redacción del Capítulo																																										
<b>3er. CAPITULO DESARROLLO DE LA PROPUESTA</b>																																										
Revisión Bibliográfica																																										
Recoleccion de informacion en la fuente																																										
Análisis de la Información																																										
Redacción del Capítulo																																										
<b>4to. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>																																										
Análisis del trabajo																																										
Redaccion de Conclusiones y Recomendaciones																																										
REVISIÓN FINAL																																										
IMPREVISTOS																																										
ENTREGA DEL TRABAJO -TESIS																																										
TRAMITES ADMINISTRATIVOS																																								→		





**ANEXO 2**



**EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA.**

**GUIA DE ENTREVISTA APLICADA A LA GERENCIA**

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento de Personal y que persona está a cargo del mismo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Medios de reclutamiento utilizados por la empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Selección de Personal y quién está a cargo del mismo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué técnicas son utilizadas en el Proceso de Selección? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Contratación y quién está a cargo del mismo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Existe un proceso de Inducción? ¿Cómo se lleva a cabo y quién esta a cargo del mismo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuál es el contenido de la Inducción? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué tiempo de duración tiene el proceso de Inducción en la empresa? \_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Elaboración: propia



**ANEXO 3**

	<p align="center"><b>EMPRESA CRIME STOP CIA. LTDA.</b></p> <p align="center"><b>GUIA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS COLABORADORES</b></p> <p>¿A través de qué medio usted se enteró de que estaban solicitando personal en la empresa? (anuncios en la prensa, por un colaborador, en las instalaciones de la empresa) _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿Llenó usted alguna solicitud de empleo suministrada por le Empresa ?¿Qué información solicitaba esta?_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿La empresa especificó por algún medio los requisitos que se requería para ocupar la vacante?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿Tenía usted conocimiento de si existía varios candidatos para llenar la vacante que usted ocupa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿Le realizaron entrevistas de trabajo? ¿Cuántas fueron y quién realizó la/las misma/s?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿Antes de contratarlo le realizaron algún tipo de prueba?_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿Cómo considera que fue el proceso de selección aplicado por la empresa?_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿Al momento de su incorporación a la empresa le informaron de las normas y procedimientos de la empresa?_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿Al momento de su incorporación a la empresa le informaron formalmente sobre sus funciones de trabajo?_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿Cómo considera que fue el proceso de inducción aplicado por la empresa?_____</p> <p>_____</p>
---	---

Elaboración: propia