

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL Y PLAN DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD
PRIVADA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**



LICDA. PAMELA VICTORIA CHINCHILLA MUÑOZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL Y PLAN DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD
PRIVADA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**

TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO
ACADÉMICO DE MAESTRA EN ARTES aprobado por Junta Directiva de la Facultad
de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto
SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de
Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto
4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.



DOCENTE: M.A. LARRY STUART SEGURA LETRÁN

AUTORA: LICDA. PAMELA VICTORIA CHINCHILLA MUÑOZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	B.R. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Claudia Aquino

Evaluador: Msc. Judith Morales

Evaluador: Msc. Julio de León

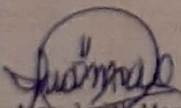
ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-004-JPFS-2020

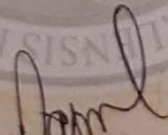
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 24 de Septiembre de 2020, a las 20:00 - 20:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Pamela Victoria Chinchilla Muñoz**, carné No. **200711533** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

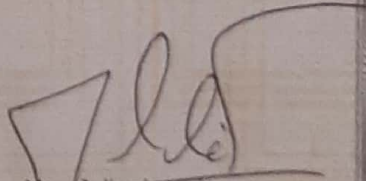
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL Y PLAN DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 80 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

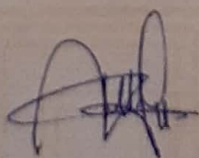
Que la sustentante incorpore todas las observaciones de estructura bibliográfica, referencias y citas. Así como incorpore las recomendaciones consignadas en los informes y las indicadas en la disertación.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinticuatro días del mes de septiembre del año dos mil veinte.


Msc. Judith Morales
Evaluador


Msc. Claudia Aquino
Coordinador


Msc. Julio de León
Evaluador


Lcda. Pamela Victoria Chinchilla Muñoz
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Pamela Victoria Chinchilla Muñoz** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 30 de septiembre de 2020.

(f) _____

Msc. Claudia Aquino García
Presidente

AGRADECIMIENTOS

- A Dios:** En primer lugar y sobre todas las cosas, gracias por todas las bendiciones recibidas y por ser mi fortaleza.
- A mis padres:** Julio Chinchilla y Elizabeth Muñoz a quienes debo todo lo que soy, gracias por su incansable esfuerzo, por el apoyo en todo momento, por su inmenso amor y todos los consejos brindados.
- A mi esposo:** Luis Felipe, por su amor y paciencia, por las incontables noches en vela haciendo tareas y estudiando juntos, por apoyarme y motivarme a seguir adelante.
- A mis hermanos:** Julio Alejandro y Juan Carlos, gracias por estar siempre conmigo y por todo su apoyo, son los mejores compañeros de vida que Dios me pudo dar.
- A mis abuelos:** A mi abuelita paterna Eva Esperanza, por ser ejemplo de mujer trabajadora, servicio y por su gran amor. A mis abuelitos maternos María Estela y José Abelardo (Q.E.P.D.), por ser ejemplo de paciencia y amor por su familia, por todo su cariño y por cuidarme desde el cielo.
- A toda mi familia:** A mis tíos, primas, sobrinas y familia elegida, gracias por todo el cariño, por apoyarme siempre y animarme a conseguir mis metas, todos tienen un lugar muy especial en mi corazón.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala:** Y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas por formarme como profesional.

ÍNDICE

RESUMEN	i
1. ANTECEDENTES	2
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Seguridad privada en Guatemala	6
2.2 Reclutamiento y selección	8
2.2.1 Reclutamiento	8
2.2.2 Selección de personal	12
3. METODOLOGÍA.....	18
3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	18
3.1.1 Temas y subtemas en forma interrogativa	18
3.1.2 Punto de vista	18
3.1.3 Delimitación del problema.....	18
3.1.4 Unidad de análisis	19
3.1.5 Período a investigar	19
3.1.6 Ámbito geográfico	19
3.2 OBJETIVOS.....	19
3.2.1 Objetivo general	19
3.2.2 Objetivos específicos	19
3.3 JUSTIFICACIÓN.....	19
3.4 MÉTODO	20
3.5 UNIVERSO Y MUESTRA	20
3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN APLICADAS.....	21
3.6.1 Técnicas de investigación documental.....	21
3.6.2 Técnicas de investigación de campo	21
3.7 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN APLICADOS.....	22
3.7.1 Cuestionario dirigido a personal administrativo	22
3.7.2 Entrevista estructurada dirigida a personal de Reclutamiento y Selección ...	22
3.7.3 Boleta de observación.....	23
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	24

4.1 Análisis del proceso de reclutamiento y selección para el personal administrativo de una empresa de seguridad privada en Guatemala	24
4.2 Análisis del proceso de reclutamiento y selección para personal administrativo y operativo de una empresa de seguridad privada en Guatemala, desde el punto de vista del personal encargado de reclutamiento y selección	33
4.3 Verificación de los pasos del proceso de reclutamiento y selección seguidos para personal administrativo y operativo de una empresa de seguridad privada en Guatemala, por medio de boleta de observación	43
CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	49
E-GRAFÍA	51
ANEXOS	52

RESUMEN

Debido a los altos índices de delincuencia que diariamente se presentan en Guatemala, las empresas que prestan servicios o venden productos de cualquier índole, se ven en la necesidad de contratar a personal de seguridad que resguarde a sus clientes, a sus trabajadores y a sus bienes. Es por eso que es tan importante para las empresas de seguridad, contratar al talento humano más calificado posible, para que brinden confiabilidad y destrezas en el campo de acción. Contar con personal apto para cada función es un punto clave para que la empresa sea una organización competitiva. Es por eso que, con la intención de realizar un plan de mejora en el área de reclutamiento y selección de personal, surge el interés de realizar un estudio en una empresa de seguridad privada ubicada en el municipio de Guatemala.

La investigación busca responder a las siguientes preguntas: ¿Qué proceso utilizaron para reclutar y seleccionar personal en una empresa de seguridad privada ubicada en el municipio de Guatemala durante el primer semestre del año 2020? y ¿Cuáles son las áreas de mejora del proceso de reclutamiento y selección de la empresa objeto de estudio?

El presente estudio tiene un enfoque descriptivo, con el fin de poder indagar con los colaboradores de la empresa determinada información sobre el proceso actual de reclutamiento y selección, que permitiera analizar los datos obtenidos e identificar las áreas de oportunidad para poder así elaborar el plan de mejora, los instrumentos de medición que se aplicaron son: Cuestionario dirigido a personal administrativo, entrevista estructurada dirigida a personal de reclutamiento y selección y boleta de observación.

Dentro de los resultados más relevantes, se encontró que la mayoría de las personas que aplican a una plaza se enteran por recomendación de alguna persona que trabaja o ha trabajado en la empresa, por lo que sería recomendable incentivar a los trabajadores con beneficios adicionales al referir personas. Adicionalmente se encontró que la mayoría de personas realizaron prueba de polígrafo, sin embargo, las demás pruebas no fueron aplicadas uniformemente, por lo que se insta a continuar realizando esta prueba,

ya que ayuda a obtener altos índices de confiabilidad y adicionalmente, agregar pruebas de razonamiento lógico que permitan evaluar cuál sería el desempeño en determinadas situaciones.

Por último, se encontró que el proceso de reclutamiento es fluido y existe comunicación entre el aspirante y la empresa, sin embargo, siempre hay oportunidad de mejora, por lo que se recomienda una comunicación constante por medio de correo electrónico y/o mensajes de texto para que el candidato pueda saber en tiempo real cual es el estado de su proceso.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de seguridad contratan a su personal para distintos puestos, siendo el más numeroso el de agentes de seguridad. Estos agentes de seguridad prestan sus servicios en las instalaciones de cualquier entidad, comercio o a cualquier establecimiento. Sin embargo, la contratación se hace por medio de la empresa de seguridad, siendo esta la parte patronal para el agente de seguridad.

La investigación tiene como objetivo principal evaluar el proceso de reclutamiento y selección y elaborar un plan de mejora para una empresa de seguridad privada ubicada en el municipio de Guatemala, para alcanzar lo propuesto se comienza con definir el proceso actual que la empresa utiliza para contratar a su personal, así como identificar si existen áreas de oportunidad, para luego plasmar el mismo en un plan de mejora que sirva de referencia al departamento de Recursos Humanos.

El desarrollo del trabajo profesional de graduación consta de cuatro capítulos, estructurados de la siguiente manera: En el primer capítulo, se describen los antecedentes de la seguridad privada en Guatemala, antecedentes legales y estudios previos sobre temas relacionados. En el segundo capítulo, se encuentra el marco teórico de la investigación, en él se incluyen los conceptos y definiciones del proceso de reclutamiento de personal, las clases y los canales de reclutamiento, el proceso de selección y los resultados del mismo, también se incluyen limitaciones que dichos proceso tienen. En el tercer capítulo se presentan los resultados obtenidos de la evaluación del proceso de reclutamiento y selección, ésta se realizó por medio de un cuestionario, una entrevista y una boleta de observación, luego se trabajó en el análisis respectivo. En el cuarto capítulo se presentan las conclusiones derivadas de los resultados de los capítulos anteriores y las recomendaciones correspondientes a dichas conclusiones; por último se realizó el plan de mejora y fue incluido en la sección de anexos, éste incluye los pasos que el proceso de reclutamiento y selección debe incluir y formatos propuestos para el perfil y descriptor de puestos, verificación de referencias e informe de selección, que la empresa pueda utilizar en su proceso.

1. ANTECEDENTES

Los servicios que prestan las empresas de seguridad privada en Guatemala tienen una alta demanda debido principalmente a la inseguridad que existe dentro del país. Esto obliga a las empresas que venden productos o prestan servicios, a contratar personal de seguridad para ofrecer a sus clientes una experiencia agradable y sobre todo segura dentro de sus instalaciones. Por lo tanto, es importante que las empresas de seguridad privada cuenten con un proceso de reclutamiento y selección eficiente que les permita atraer, contratar y retener talento humano que cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo, así como proveer las capacitaciones adecuadas de acuerdo a los mismos.

Hernández, Sánchez y Pocasangre (2017), en su artículo extraído de Prensa Libre mencionan que “la Gremial de Empresas de Seguridad Privada evidencia como las empresas de seguridad se han convertido en una alternativa en seguridad para particulares, pequeñas, medianas y grandes empresas. Adolfo Paredes, presidente de esa gremial, señala que la demanda de resguardo particular y en muchos casos, personalizado, aumenta en noviembre y diciembre, debido a la actividad comercial de la época. Paredes explicó que el aumento de las contrataciones de agentes privados se debe, en primer lugar, a la cantidad de negocios, pero también a las extorsiones. Lorena Escobar, experta en seguridad de la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES), afirmó que el crecimiento de las empresas de seguridad privada va relacionado con la percepción de inseguridad, pues, aunque la tasa de homicidios, según Gobernación ha bajado, la percepción es subjetiva y para las personas sigue siendo un riesgo”.

Es necesario regular las acciones de las empresas que ofrecen este servicio, por lo cual entre los antecedentes legales se puede mencionar el Decreto 52-2010 – Ley que regula los servicios de seguridad privada, aprobado el 23 de noviembre de 2010, regula los servicios que prestan las personas individuales o jurídicas en el área de seguridad, protección, transporte de valores, vigilancia, tecnología y consultoría en seguridad e investigación en el ámbito privado, así como los mecanismos de control y

fiscalización. Asimismo, provee una serie de definiciones y categorizaciones, y establece las contravenciones a la ley y sanciones correspondientes.

El Decreto 52 – 2010 incluye la creación de la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada – DIGESSP – por sus siglas, a cargo del Ministerio de Gobernación, el objetivo general de la DIGESSP es velar por el cumplimiento de la ley, mediante la regulación, control, supervisión y fiscalización de los prestadores de servicios de seguridad privada. Tiene a su cargo la supervisión y fiscalización de las empresas y personas individuales que sean autorizadas por la misma para prestar servicios de seguridad privada. Para el efecto, recibe apoyo de la Policía Nacional Civil.

Actualmente existen 180 empresas de seguridad privada dentro del país, sin embargo, alrededor de 40 de ellas se encuentran con la licencia vencida, por lo que la cifra final varía; aún con esta variación, estos datos muestran que existe bastante competencia dentro del sector, por lo que contar con agentes de seguridad y personal administrativo calificados, contribuirá a la empresa a sobresalir del resto. DIGESSP, (2019).

Las personas que laboran dentro de la empresa podrán portar el equipo de defensa o armas de fuego debidamente autorizadas por la Dirección General de Control de Armas y Municiones -DIGECAM-, según el artículo número 22 de la Ley de armas y municiones (Decreto 15-2009), se crea la DIGECAM, que es una dependencia del Ministerio de la Defensa Nacional, según el artículo número 24, entre sus funciones se encuentran: registrar la tenencia de armas de fuego y extender la constancia correspondiente; y, autorizar, registrar y extender las respectivas licencias para la portación de armas de fuego.

La empresa objeto del presente estudio fue fundada en el año 2007, surge como una alternativa de seguridad privada en el mercado guatemalteco, con el fin de prestar el servicio a personas individuales o jurídicas. La empresa tiene cobertura en todos los departamentos de Guatemala y cuenta con los siguientes servicios: Seguridad de edificios, seguridad en instalaciones, seguridad bancaria, seguridad ejecutiva, seguridad en centros comerciales, custodios en ruta, poligrafía y transporte de valores.

En 2010 la empresa fue adquirida por un grupo empresarial con una nueva visión estratégica, se implementa un programa de reingeniería, el cual le permite alcanzar una mejora notable en los resultados debido a su enfoque altamente tecnológico, a partir de allí la empresa ha tenido un crecimiento significativo, siendo en los últimos dos años, la de mayor crecimiento en la industria de la seguridad privada nacional.

Desde que la empresa se fundó, se ha tenido un crecimiento considerable y el departamento de Recursos Humanos ha crecido junto con ella, sin embargo, el proceso de reclutamiento y selección que se realiza es empírico, ya que no se cuenta con procesos escritos y estandarizados para la requisición de vacantes, la publicación de los anuncios, etc. Las personas encargadas del proceso tienen una amplia experiencia contratando personas, debido a que la rotación de personal en este giro de negocio es bastante alta.

Respecto a lo anterior, Checcori, Quispe, Vera y Villanueva (2016), encuentran dos causas para que la rotación de personal sea alta dentro de las empresas de seguridad: a) las políticas de rotación de las empresas, que permiten la rotación de vigilantes entre unidades de una misma empresa y entre puestos de trabajo, esto para reducir la sociabilización entre ellos y por ende el exceso de confianza, y b) el proceso de selección de personal es vital para contar con el personal adecuado. Por otro lado, su investigación demostraría que el aspecto generacional sí influiría en la rotación laboral de los vigilantes, así como su relación con los objetivos planteados, teniendo que los más jóvenes, menores de 23 años, utilizan la vigilancia como un medio para lograr algún otro objetivo personal y serían ellos los más propensos a rotar que los mayores de 28 años, quienes tienen carga familiar.

Por lo anterior es necesario evaluar el proceso actual de reclutamiento y selección, así como proponer un plan de mejora de ser necesario ya que las actividades que se realizan en un departamento de Recursos Humanos son claves y permiten proporcionar y mantener talento humano calificado dentro de la empresa. Cuando una organización empieza a crecer, es necesario elaborar alguna estrategia que logre prever las necesidades futuras de personal.

Según García (2012), para que una empresa pueda lograr el objetivo de contar con la fuerza laboral adecuada a sus necesidades, se requiere tomar decisiones acertadas en los procesos de administración de recursos humanos, lo cual implica contar con información completa y oportuna para realizar el proceso de toma de decisiones.

Por ello es importante que las personas encargadas del reclutamiento y selección de la empresa objeto de estudio puedan obtener la mayor cantidad de información posible por parte de todos los candidatos a los puestos de trabajo, como curriculum vitae, información acerca de su experiencia profesional, referencias laborales con las cuales se pueda corroborar la forma en la que la persona trabaja y si ha tenido incidentes en previos lugares de trabajo; también se deben realizar pruebas para saber si la persona es apta para el trabajo, si posee inteligencia emocional, si necesita alguna capacitación general que la empresa esté dispuesta a proporcionar, como por ejemplo el uso de armas, o si existen determinadas cualidades que ya se espera que la persona tenga al aplicar al puesto de trabajo, todas estas son cosas que se deben considerar al momento de reclutar y seleccionar al personal para evitar rotación indeseada y asegurarse de contratar a personas calificadas.

López (2018), menciona que, al tener una guía clara para la contratación de personal, se podrán minimizar costos. Al disponer de una base para seleccionar el capital humano, se evitará realizar de manera empírica el proceso de contratación y con ello disminuirá la rotación de personal, que conlleva la realización de pagos por despido, inversiones en capacitación, y otros costos asociados.

Asimismo, menciona que, el manual de reclutamiento y selección es un instrumento que orientará y contribuirá a hacer más eficiente el proceso de reclutamiento y selección de personal ya que contiene, paso a paso, los procedimientos necesarios que pueden emplearse al momento de contratar personal.

La guía para el reclutamiento y selección de personal para la microempresa propuesta por López (2018), sirve de base no solo para la microempresa sino también para cualquier proceso de reclutamiento y selección que se quiera organizar y estandarizar ya que incluye formatos para realizar perfil de puesto, que es la base junto con los

descriptores para poder definir las atribuciones y los requerimientos solicitados a las personas que vayan a ocupar dichos puestos, se agrega un ejemplo de anuncio que se puede utilizar para atraer el personal calificado a la empresa, donde se incluyen los requisitos del puesto, información del contacto y lo que la empresa ofrece. También se adjunta un ejemplo de solicitud de empleo donde se solicitan datos personales, familiares, información acerca de escolaridad y experiencia laboral que son de vital importancia para la empresa.

En la propuesta de López, se puede observar un formato de curriculum vitae donde muestra la información mínima que este debería contener para ser de utilidad a las empresas, así como el tipo de pruebas estándar que se le pueden aplicar a las personas que soliciten empleo, por ejemplo: examen médico, pruebas técnicas específicas y necesarias para el puesto de trabajo, pruebas psicométricas, etc. Por último, incluye información básica para validar referencias, tanto laborales como personales y un completo informe de selección.

De lo anterior surge la inquietud de evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal que actualmente se sigue dentro de una empresa de seguridad privada ubicada en el municipio de Guatemala.

Las áreas de oportunidad detectadas en el proceso de reclutamiento y selección, si hubiera alguna, serán utilizadas para elaborar un plan de mejora, basado en los datos teóricos que sustentan el presente estudio y utilizando como base la guía antes mencionada, es importante mencionar que el plan de mejora será adaptado a las necesidades particulares de la empresa, de esta manera se pueden modificar y mejorar ciertas partes del proceso, se incluirán procesos de ser necesario por el giro del negocio, o se pueden omitir partes del proceso que no apliquen o no sean relevantes para el propósito del presente estudio, siempre velando por la realidad y necesidad de la empresa, para que sea aprovechado de la mejor manera, sin que esto perjudique sus procesos ya establecidos que funcionan para los propósitos de la misma.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Seguridad privada en Guatemala

Según el Decreto 52 – 2010, artículo número 6, se crea la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada – DIGESSP – esta tiene bajo su responsabilidad regular los servicios que presten las personas individuales o jurídicas en el área de seguridad, protección, transporte de valores, vigilancia, tecnología y consultoría en seguridad e investigación en el ámbito privado, así como los mecanismos de control y fiscalización.

De acuerdo al artículo número 7 del decreto anteriormente mencionado, la DIGESSP tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Controlar y supervisar a los prestadores de servicios de seguridad privada, para que su actividad se enmarque en la política de seguridad pública del Estado;
- b. Exigir el cumplimiento de las normas y procedimientos legales para la adecuada prestación de los servicios de seguridad privada;
- c. Velar porque quienes presten los servicios de seguridad privada mantengan, en forma permanente, niveles de eficiencia técnica, profesional y administrativa para atender sus obligaciones;
- d. Ser el vínculo entre los prestadores de servicios de seguridad privada e investigaciones privadas y las entidades del Estado;
- e. Otorgar la autorización y licencia de operación y funcionamiento a los prestadores de servicios de seguridad privada, así como ordenar la cancelación de las mismas por los casos previstos en la presente Ley;
- f. Establecer y mantener actualizado un registro de los prestadores de servicios de seguridad privada, con información precisa y verificable sobre su estructura administrativa y de funcionamiento, personal directivo, administrativo y operativo, así como de su equipo;
- g. Impedir que personas individuales o jurídicas no autorizadas por la presente Ley, presten servicios de seguridad privada;

- h. Definir y autorizar los contenidos de los programas de formación y capacitación de agentes, personal administrativo y operativo de los prestadores de servicios de seguridad;
- i. Imponer a los prestadores de servicios de seguridad privada, y a su personal, las sanciones administrativas y pecuniarias correspondientes, contempladas en la presente Ley; y,
- j. Las demás que se deriven de la presente Ley.

En el artículo número 8 de la misma ley, se definen las atribuciones que tiene la DIGESSP, éstas son:

- a. Autorizar la licencia de operación y funcionamiento de los prestadores de servicios de seguridad privada que cumplan con los requisitos exigidos por esta Ley, así como suspender o cancelar dicha licencia, en los términos previstos en esta Ley y su reglamento;
- b. Realizar visitas de control, fiscalización, supervisión y verificación a fin de comprobar el cumplimiento de la presente Ley, sus reglamentos y demás disposiciones aplicables, así como requerir la información que estime pertinente;
- c. Supervisar y fiscalizar a efecto se cumplan los planes y programas de capacitación y entrenamiento de los prestadores de servicios de seguridad privada y su personal;
- d. Denunciar los hechos que pudieren constituir delito;
- e. imponer las sanciones administrativas y pecuniarias correspondientes;
- f. Extender las licencias y autorizaciones a que se refiere esta Ley, cumpliendo estrictamente con los plazos señalados por la misma, o de manera inmediata cuando no existiere dicho plazo.
- g. Las demás que le confiere esta Ley.

Las empresas de seguridad basan el servicio que ofrecen, en la calidad y capacidades de las personas que asignan a cada empresa, así como de las que laboran en el área

administrativa, razón por la cual, para que puedan contar con el talento humano requerido, debe existir un proceso de reclutamiento y selección del personal eficiente, que facilite la contratación de personal calificado para cada puesto de trabajo.

Dentro de todas las empresas el activo más importante es el talento humano, de acuerdo a lo mencionado en el artículo de Gestión Administrativa, éste se define como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no se toma en cuenta solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.

Por lo anterior, se confirma la importancia del adecuado reclutamiento y selección dentro de las empresas para añadir personas calificadas a las empresas.

2.2 Reclutamiento y selección

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección es importante realizar la planeación de recursos humanos, de acuerdo a Robbins y Coulter (2014), es una actividad que busca garantizar que la organización cuente con la cantidad correcta de personal, que la fuerza laboral esté conformada por personas capaces y que éstas se asignen a los puestos de trabajo adecuados y en los momentos apropiados. Al finalizar esta actividad se continúa con el proceso de reclutamiento.

2.2.1 Reclutamiento

Según Mondy (2010) El reclutamiento es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

El reclutamiento empieza cuando un administrador publica una solicitud de personal, un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesitará el empleado y otros detalles más. Con esta información, los administradores se pueden referir a la descripción de puesto apropiada para determinar las cualidades que necesita la persona contratada. El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es

determinar si dentro de la empresa (la fuente interna) se encuentran disponibles los empleados calificados o si es necesario recurrir a fuentes externas. En virtud del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan usar las fuentes y los métodos de reclutamiento más productivos que estén disponibles, estos son factores esenciales para maximizar la eficiencia y la efectividad del reclutamiento. (Mondy, 2010).

2.2.1.1 Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como el reclutamiento en línea. (Mondy, 2010).

Existen diversas fuentes de reclutamiento donde una empresa puede buscar talento humano para contratar, a continuación, se presentan algunas:

2.2.1.2 Reclutamiento interno

“Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal)”. (Chiavenato, 2015).

Los empleados que laboran en la actualidad para la empresa son una fuente importante de posibles candidatos para un puesto, por lo que tienden a ser las primeras opciones para promociones.

Entre las ventajas del reclutamiento interno identificadas por Werther, Davis y Guzmán (2014) se destaca la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno. Entre las desventajas resalta que puede propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran ascender.

2.2.1.3 Reclutamiento externo

Según Chiavenato (2015) el reclutamiento externo funciona con candidatos que vienen de fuera, cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Para Werther, Davis y Guzmán (2014) tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otro beneficio que obtiene la organización es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. Entre las desventajas se cuentan: el proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo.

En las empresas de seguridad se utiliza tanto reclutamiento interno como externo, sin embargo, dado que el reclutamiento interno funciona mucho para las promociones y éstas suceden principalmente dentro del área administrativa, se puede decir que la mayoría de personal operativo proviene del reclutamiento externo.

Algunas de las técnicas de reclutamiento externo pueden ser la publicidad a través de medios de comunicación, agencias de empleo, reclutadores, ferias de empleo, solicitantes por iniciativa propia, casas abiertas, preparatorias y escuelas vocacionales, colegios y universidades, competidores en el mercado laboral, entidades gubernamentales, el sitio de la empresa, referencias de otros empleados, entidades, headhunters, entre otros. (Mondy, 2010).

2.2.1.4 Otros métodos de reclutamiento

En la práctica, las empresas no hacen exclusivamente reclutamiento interno o externo, realizan reclutamiento mixto, ya que, al hacer reclutamiento interno, es necesario cubrir la posición actual de la persona que se está moviendo hacia la posición vacante. Incluso si se sustituye por otro empleado, éste genera a su vez otra vacante, por lo que cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto la organización debe ocupar un puesto por medio de reclutamiento externo, a menos que la vacante se cancele. (Chiavenato, 2015).

Como lo indican Bohlander, Snell y Morris (2017), en ocasiones las organizaciones contratan sus funciones de reclutamiento a empresas externas, esta práctica se conoce

como outsourcing del proceso de reclutamiento (OPR), se da principalmente en empresas pequeñas que carecen de tiempo o de personal de recursos humanos, cuando se debe contratar una gran cantidad de empleados o hacerlo de una forma rápida.

2.2.1.5 Desafíos del reclutamiento de talento humano

Según Werther, Davis y Guzmán (2014) los desafíos y las condiciones que con más frecuencia enfrentan los reclutadores son los siguientes:

- Planes estratégicos y de capital humano
- Condiciones del entorno
- Políticas corporativas
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento
- Requisitos del puesto
- Costos
- Incentivos

Usualmente uno de los desafíos más grandes para las organizaciones son los costos del proceso de reclutamiento y selección, por lo que es importante asegurarse de contar con un proceso eficiente para encontrar personal calificado sin incurrir luego en costos de rotación indeseada.

2.2.1.6 Métodos de reclutamiento en línea

Entre algunos de los métodos de reclutamiento en línea más utilizados se pueden mencionar: reclutador por internet, feria virtual de empleo, redes sociales, sitios web para carreras corporativas, weblogs y otros. (Mondy, 2010).

De acuerdo a lo citado por Chiavenato (2015), si bien internet es sumamente útil, también tiene sus limitaciones.

- Internet no es una herramienta de selección de personas. No sustituye los contactos personales, las entrevistas frente a frente ni otros pasos importantes para evaluar actitudes y comportamientos vitales para buscar candidatos calificados.
- Los profesionales de la ARH se frustran ante la falta de un toque personal.

- El número de CV que se puede enviar aumentó exponencialmente y obliga a los reclutadores a dedicar más tiempo para manejar actividades relacionadas con internet.
- Internet favorece una competencia mayor para la búsqueda de candidatos calificados en el mercado.
- El reclutamiento a través de internet crece a costa de otros enfoques tradicionales de reclutamiento.
- La confidencialidad se convierte en un serio problema, porque la información a través de los sitios web puede ser violada por hackers.

En la actualidad existen diversas formas de reclutar en línea, sin embargo, como se mencionó anteriormente, una de sus principales limitaciones es que aumenta la cantidad de personas que pueden aplicar a una determinada plaza, haciendo que los reclutadores inviertan mucho tiempo revisando solicitudes. De manera que no todas las empresas estén listas para reclutar de esta manera.

Al finalizar el proceso de reclutamiento, se continua con el proceso de selección de personal, que consiste en que los candidatos hagan las pruebas y entrevistas necesarias para demostrar que se encuentran calificados para determinado puesto.

2.2.2 Selección de personal

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. (Mondy, 2010).

2.2.2.1 Proceso de selección

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. (Chiavenato, 2015).

Durante el proceso de selección se determinará si una persona está calificada para la vacante a la que está aplicando, se debe confirmar si cumple con los requisitos solicitados y si acepta las condiciones de empleo ofrecidas.

Según Mondy (2010), existe un proceso de selección generalizado que variará dependiendo de la organización. Por lo regular, se inicia con una entrevista preliminar. A continuación, los aspirantes llenan una solicitud de empleo de la compañía o entregan un currículum. Posteriormente, pasan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas de empleo y un proceso de investigación previa al empleo, la cual incluye la verificación de antecedentes y referencias. Entonces, el administrador encargado de hacer la contratación ofrece el puesto de trabajo respectivo al candidato que obtuvo éxito, quien aún deberá someterse a un examen médico. Observe que un candidato puede ser rechazado en cualquier momento durante el proceso de selección. Hasta cierto punto, cuantas más herramientas de investigación se usen para evaluar la posibilidad de que un candidato se adapte al puesto de trabajo, mayores serán las probabilidades de tomar una buena decisión de selección.

2.2.2.2 Solicitud de empleo

Una vez que se cuenta con una reserva de candidatos, se puede iniciar el proceso de selección; para la mayoría de los empleadores, el primer paso de este proceso es contar con el formulario de solicitud de empleo (algunas empresas requieren primero de una entrevista breve de preselección). El formulario de solicitud de empleo es un medio muy conveniente para reunir datos históricos bastante precisos de los candidatos, de manera rápida y verificable. Por lo general, incluye información acerca de cuestiones como la historia académica, la experiencia laboral y los pasatiempos. Dessler y Varela (2011).

2.2.2.3 Entrevistas

Según Amador (2016), “la entrevista de selección es aquella que se realiza para obtener información del candidato a un puesto comprendiendo diferentes aspectos como los personales, estudios, desarrollo, expectativas, disposición y cooperación de trabajo en equipo”.

Existen al menos tres tipos de entrevista de mayor recurrencia que son: Estructurada, no estructurada y semiestructurada. La entrevista estructurada es aquella en donde existen planteamientos estandarizados y la atención primordial está en el puesto junto con lo relacionado a los requisitos y responsabilidades. Es pertinente indicar que la organización cuenta ya con respuestas base y es factible que lo expuesto por el candidato sea revisado por un grupo y su uso es positivo con resultados convincentes. En el caso de la entrevista no estructurada el entrevistador generalmente efectúa preguntas generales al entrevistado y le da la oportunidad que se explye al respecto. Por ejemplo: a un estudiante de ciencias económico–administrativas se le puede preguntar sobre lo que conoce de administración y sólo debe tenerse cuidado de no excederse en su desarrollo porque su uso es conveniente y se llega a conocer aspectos que otro tipo de entrevista no se conocerían. La de tipo semiestructurada es en realidad mixta ya que existen preguntas básicas e improvisación y en esas dos situaciones se conoce al candidato que en cierta forma se siente con libertad. (Amador 2016).

Las entrevistas permiten conocer al candidato de una mejor forma, ya que la papelería requerida suele dar la primera impresión, conocer los estudios y competencias de las personas, pero durante la entrevista se hacen evidentes rasgos de la personalidad de los candidatos, lo que también aporta a la hora de tomar una decisión final.

2.2.2.4 Pruebas

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma. (Chiavenato, 2015).

Según Mondy (2010), los individuos difieren en cuanto a las características relacionadas con el desempeño de un puesto, y asegura que estas diferencias, son mensurables; el

autor describe distintos tipos de pruebas de empleo, algunas de ellas se mencionan a continuación:

Pruebas de aptitudes cognitivas: Son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

Pruebas de habilidades psicomotrices: Son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las partes de equipo que deben ensamblarse ha acelerado el desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades.

Pruebas de conocimiento del puesto: Son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar.

Pruebas de muestras de trabajo: Son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto.

Pruebas de interés vocacional: Son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha.

Pruebas de personalidad: Son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas. Estos cuestionarios exploran áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad.

Prueba de polígrafo: El objetivo al usar el polígrafo es el de confirmar o refutar la información contenida en la solicitud de empleo de un candidato.

Centros de evaluación: Técnica de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un puesto de trabajo real.

Las pruebas de empleo deben ser aplicadas dependiendo del puesto al que el candidato esté aplicando, para que estén orientadas hacia lo que los reclutadores necesitan saber

acerca de las personas; así como los conocimientos y habilidades que deben poseer para desempeñar el puesto.

2.2.2.5 Verificación de antecedentes y referencias

Las investigaciones de los antecedentes implican la obtención de datos a partir de varias fuentes, incluyendo empleadores anteriores, asociados de los negocios, burós de crédito, agencias del gobierno e instituciones académicas, y se han vuelto cada vez más importantes. (Mondy, 2010).

Las verificaciones de referencias son validaciones provenientes de aquellos que conocen al candidato a un puesto y que proporcionan datos adicionales en relación con la información suministrada por dicho candidato haciendo posible la verificación de su exactitud. Son una valiosa fuente de información para complementar las investigaciones de los antecedentes. (Mondy, 2010).

Verificar los antecedentes y referencias es necesario para que la empresa reciba información adicional acerca de los candidatos, como, por ejemplo, comprobar la ausencia de antecedentes penales y policiales, recibir referencias de una persona distinta a la que está aplicando, sobre todo acerca de su historial laboral y experiencias pasadas.

2.2.2.6 Desafíos, procesos de selección, realimentación

Según Werther, Davis y Guzmán (2014), el resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron con cuidado y los pasos de selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe de manera productiva. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó bien. Un desafío de especial importancia en el área de selección de capital humano es someter todo el proceso a un sistema ético irreprochable. Aunque puede ser grande la tentación de obtener algunas ventajas aparentes a corto plazo, la decisión de fincar la política de la compañía en un marco de elevados principios éticos y profesionales equivale a uno de los desafíos fundamentales de la actividad empresarial del siglo XXI. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere realimentación. La

realimentación positiva se obtiene en la forma de juicios favorables al nuevo empleado; promociones, buen desempeño, ausencia de conflictos, etcétera. La realimentación negativa se refleja en la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, en niveles bajos de evaluación de su desempeño, y factores semejantes.

Conclusión del proceso

Como último paso en el proceso, Mondy (2010) menciona que la administración debe notificar a los candidatos tanto aceptados como rechazados acerca de las decisiones de selección tan pronto como sea posible. Esta acción es una cuestión de cortesía y de buenas relaciones públicas. Cualquier demora también podría dar como resultado que la empresa pierda un candidato excelente, ya que los mejores prospectos con frecuencia tienen otras opciones de empleo.

Una vez el proceso de selección es finalizado, solamente resta dar una orientación al nuevo empleado tanto a la empresa en general como a su puesto.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2014), la orientación organizacional informa a un empleado nuevo respecto de las metas de la compañía, su historia, filosofía, procedimientos, y reglas. Debe incluir también importantes políticas de Recursos Humanos y tal vez incluso un recorrido por las instalaciones.

La teoría plasmada anteriormente hace mención del proceso de reclutamiento y selección que por lo general se maneja dentro de las empresas, sin embargo, cabe mencionar que todas las empresas funcionan de manera diferente. A continuación, se muestra la metodología utilizada para realizar la presente investigación y los resultados obtenidos al aplicar los diferentes instrumentos de medición, esto permitirá tener un panorama completo de la situación actual de la empresa objeto de estudio.

3. METODOLOGÍA

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El reclutamiento y selección de personal es un importante paso de la planeación estratégica, ya que contar con personal calificado para cada función es un punto clave para que la empresa sea una organización competitiva. Según Mondy (2010), en virtud del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan usar las fuentes y los métodos de reclutamiento más productivos que estén disponibles, estos son factores esenciales para maximizar la eficiencia y la efectividad del reclutamiento. Con base en la investigación acerca del tema y los antecedentes de la empresa, surge el interés de realizar un estudio en una empresa de seguridad privada ubicada en el municipio de Guatemala, para evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal y realizar un plan de mejora.

3.1.1 Temas y subtemas en forma interrogativa

Se desea responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué proceso utilizaron para reclutar y seleccionar personal en una empresa de seguridad privada ubicada en el municipio de Guatemala durante el primer semestre del año 2020? ¿Cuáles son las áreas de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de seguridad privada ubicada en el municipio de Guatemala durante el primer semestre del año 2020?

3.1.2 Punto de vista

El problema se abordó desde el punto de vista de Recursos Humanos.

3.1.3 Delimitación del problema

Guatemala es un país con altos índices de violencia, lo que provoca que las personas individuales y jurídicas sean vulnerables y requieran contratar servicios de seguridad privada, por lo que el mercado potencial es bastante grande; las empresas de seguridad privada deben asegurarse de brindar confianza a sus clientes y contar con personal altamente calificado. El éxito de estas empresas depende en gran parte del talento humano con el que cuentan para brindar sus servicios, por lo que se hace necesario que las organizaciones posean herramientas que permitan elegir candidatos calificados para desempeñar las funciones de seguridad.

3.1.4 Unidad de análisis

Colaboradores de una empresa de seguridad privada ubicada en el municipio de Guatemala. De acuerdo al diagnóstico preliminar se proyectó realizar el estudio con personal tanto operativo como administrativo.

3.1.5 Período a investigar

Primer semestre del año 2020.

3.1.6 Ámbito geográfico

La investigación se llevó a cabo en una empresa de seguridad privada ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivo general

Evaluar el proceso actual de reclutamiento y selección de personal para una empresa de seguridad privada ubicada en el municipio de Guatemala durante el primer semestre del año 2020.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Analizar la información organizacional necesaria para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Evaluar el proceso utilizado actualmente por la empresa para reclutar y seleccionar a su personal.
3. Identificar áreas de oportunidad que pueda haber dentro del proceso de reclutamiento y selección que utiliza la empresa.
4. Elaborar una propuesta de plan de mejora que incluya todos los pasos del proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa objeto de estudio.

3.3 JUSTIFICACIÓN

El talento humano es una herramienta vital para las organizaciones, es necesario considerar que el proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser eficiente ya que promueve el ingreso de personal capacitado, con competencias, destrezas y habilidades que permiten cumplir con los objetivos organizacionales.

Según Verónica Bracho (MSc. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE), en la actual realidad en la que se desenvuelven las empresas, la gestión del talento humano juega un papel determinante en la creación de ventaja competitiva, ya que ubica a las organizaciones en un nivel cuya credibilidad, reputación e imagen es preferida y aceptada en el mercado en el cual compite y los lleva a ser líderes en su campo de acción. Por lo que, así como es importante capacitar, desarrollar y motivar al talento humano, se debe iniciar desde el proceso de reclutamiento y selección para contar con el personal más capacitado y apto para los diferentes puestos que existen dentro de la organización.

La presente investigación explica los motivos que demuestran la necesidad de un proceso de reclutamiento y selección, la investigación muestra el procedimiento actual para la contratación de personal de una empresa de seguridad ubicada en el municipio de Guatemala. Se puede identificar que, al contar la empresa con un sistema de reclutamiento y selección empírico, limita la efectividad de la administración de personal y la toma de decisiones estratégicas con respecto a la dotación de talento humano.

Mediante esta investigación se establece un plan de mejora para el proceso de reclutamiento y selección que le permita a la empresa, tomar decisiones acertadas y oportunas para poder satisfacer los requerimientos de personal.

Por lo que se evalúa el proceso de reclutamiento y selección y se elabora un plan de mejora para una empresa de seguridad privada ubicada en el municipio de Guatemala.

3.4 MÉTODO

El enfoque de la presente investigación es descriptivo, se procedió a indagar con los colaboradores de la empresa, así como a recolectar información sobre el proceso actual de reclutamiento y selección de personal, posteriormente se analizaron los datos obtenidos y se identificaron áreas de oportunidad dentro del proceso para luego poder elaborar un plan de mejora.

3.5 UNIVERSO Y MUESTRA

En la empresa se tiene un total de 75 colaboradores en el área administrativa, luego de realizar el cálculo del tamaño de la muestra, se determinó con un nivel de confianza del

95% y una desviación estándar del 5%, que era necesario encuestar a por lo menos 43 personas para obtener datos representativos. Al finalizar las encuestas, se logró aplicar el cuestionario a un total de 51 colaboradores del personal administrativo.

Del lado operativo, la empresa cuenta con 1741 colaboradores, sin embargo, la información acerca del proceso de reclutamiento y selección del personal operativo, no se puede obtener directamente de ellos ya que cada uno se encuentra laborando en las distintas empresas a las que han sido asignados para brindar servicios de seguridad, por lo cual, no se obtuvo una muestra para el área operativa. Esta información fue solicitada al personal de Recursos Humanos mediante la entrevista estructurada; en ella se aclararon los procesos que son aplicables tanto para el área operativa como para el área administrativa.

3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN APLICADAS

Las técnicas de investigación son herramientas, procedimientos e instrumentos que permiten obtener información. Las técnicas de investigación documental y de campo utilizadas en esta investigación, se detallan a continuación:

3.6.1 Técnicas de investigación documental

La información se recolectó a través de la revisión de libros, revistas científicas, tesis y artículos en internet, también se aplicó análisis documental a los formatos utilizados por la empresa.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Las técnicas de investigación de campo utilizadas en la presente investigación son las siguientes:

- Cuestionario dirigido a personal administrativo
- Entrevista estructurada dirigida a personal de Recursos Humanos
- Boleta de observación

3.7 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN APLICADOS

3.7.1 Cuestionario dirigido a personal administrativo

Se elaboró un formulario en línea a través de la plataforma Google Drive, dirigido al personal administrativo, el cual fue distribuido por el Coordinador de reclutamiento y selección, quien apoyó enviando un correo a los 75 colaboradores del área administrativa.

El cuestionario consta de una serie de preguntas que permiten obtener información acerca de cómo fue el proceso de reclutamiento y selección para el personal administrativo, indagando acerca de cómo se enteraron que existía una vacante en la empresa, qué pruebas les realizaron al aplicar a la misma y si fueron entrevistados o no y por quiénes.

El formato de cuestionario utilizado se encuentra incluido en la sección de “Anexos” al final de este documento, bajo el título de: “Cuestionario dirigido a personal administrativo en una empresa de seguridad privada”.

3.7.2 Entrevista estructurada dirigida a personal de Reclutamiento y Selección

Se elaboró una encuesta estructurada dirigida al personal encargado del reclutamiento y selección dentro de la empresa, la cual fue aplicada personalmente en las instalaciones de la empresa, ya que se obtuvo el permiso de realizar una visita de campo.

La entrevista incluye una serie de preguntas que permitieron obtener información acerca de cómo el personal encargado de reclutamiento y selección, realiza dicho proceso tanto para personal administrativo como para personal operativo. Se incorporaron preguntas abiertas acerca de cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección, lo que permitió que se extendieran en las explicaciones y así obtener valiosa información al estudio, también contiene preguntas cerradas acerca de temas como las formas de reclutamiento que utilizan, como reciben las solicitudes de los candidatos, entre otros.

El formato de la entrevista estructurada utilizado se encuentra incluido en la sección de “Anexos” al final de este documento, bajo el título de: “Entrevista estructurada dirigida a personal de Reclutamiento y Selección en una empresa de seguridad privada”.

3.7.3 Boleta de observación

Se elaboró una boleta de observación, la cual fue completada personalmente el día de la visita de campo.

La boleta de observación incluye varios incisos que representan los pasos del proceso de reclutamiento y selección, estos incisos permitieron comprobar los pasos del proceso que la empresa sigue, así como los que no se toman en cuenta o podrían tener un área de mejora; por medio de la boleta también se solicitó poder observar los expedientes que se guardan en la empresa, uno de personal operativo y otro de personal administrativo para poder realizar una comparación.

El formato de la boleta de observación utilizado se encuentra incluido en la sección de “Anexos” al final de este documento, bajo el título de: “Boleta de observación: Proceso de reclutamiento y selección en una empresa de seguridad privada”.

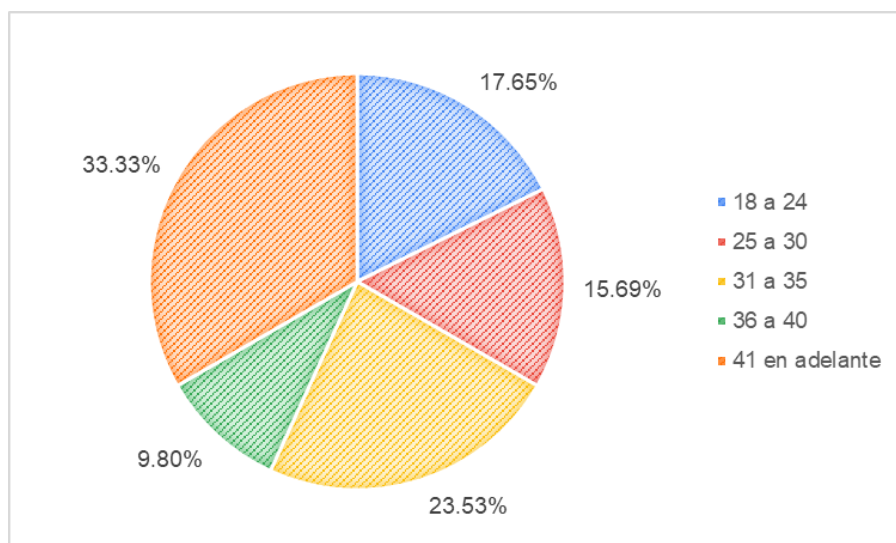
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se hace una descripción y exposición de los hallazgos en la investigación con base en la metodología descrita con anterioridad. Después de aplicar los instrumentos creados para realizar el estudio, se procedió a recopilar los datos para el análisis respectivo y posteriormente se llegó a la interpretación de los resultados.

4.1 Análisis del proceso de reclutamiento y selección para el personal administrativo de una empresa de seguridad privada en Guatemala

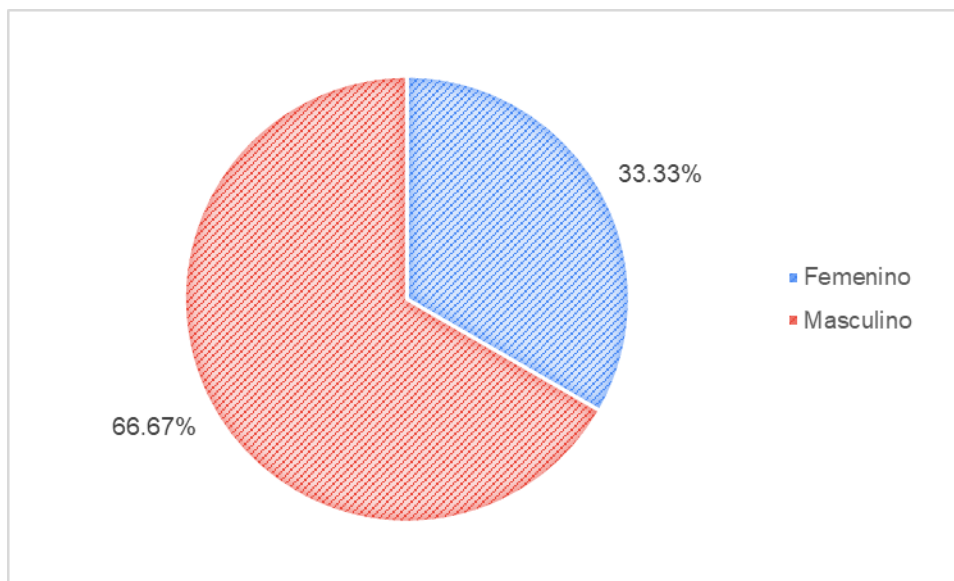
La información recabada dentro de la empresa de seguridad privada, por medio del cuestionario en línea dirigido a personal administrativo mostró los siguientes resultados con respecto al proceso de reclutamiento y selección:

Gráfica 1. Edad



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

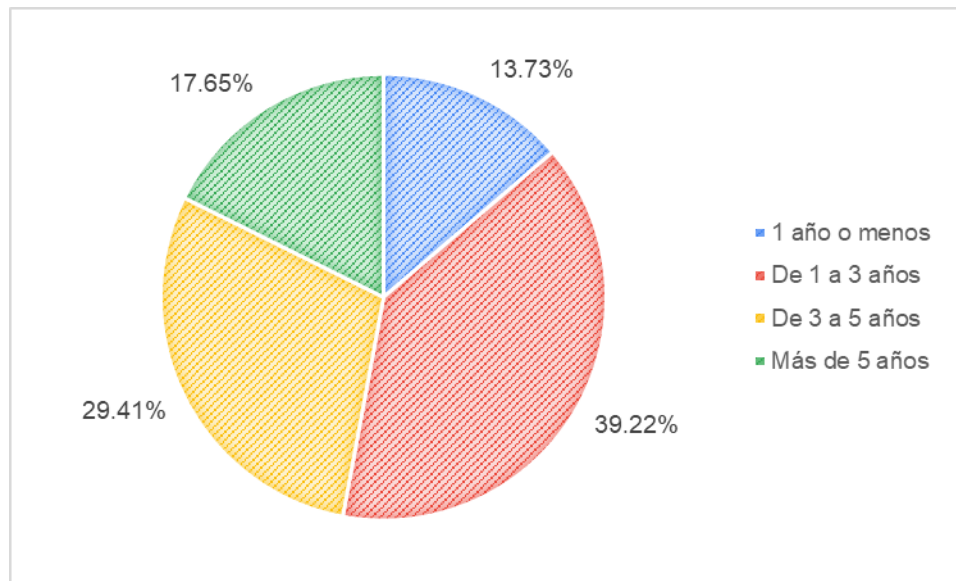
Como se puede observar en la primera gráfica, dentro del área administrativa un tercio de los colaboradores, equivalente a 17 personas, tiene más de 40 años, el siguiente grupo más representativo en cuanto edad es el rango entre 31 y 35 años, con un 23.53%, conformado por 12 personas; seguido por el grupo más joven que se sitúa entre 18 y 24 años, con un 17.65%, representado por 9 personas. Finalizando con los grupos de 25 a 30 años con un porcentaje de 15.69% y 36 a 40 años con un porcentaje de 9.80%, conformados por 8 y 5 personas respectivamente.

Gráfica 2. Género

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

De acuerdo a la información obtenida por medio del cuestionario, se puede evidenciar en la gráfica número 2, que el personal administrativo está mayormente conformado por hombres, teniendo un porcentaje de 66.67%, lo que equivale a 34 personas; las mujeres representan el 33.33% restante, que equivale a 17 personas.

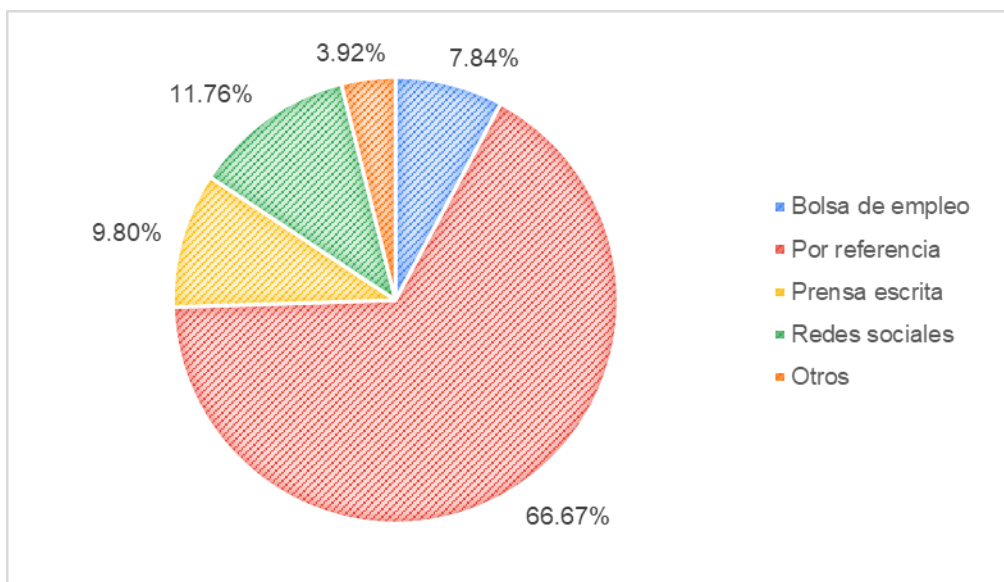
Gráfica 3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

Se consideró importante indagar acerca del tiempo que las personas llevan trabajando dentro de la empresa, ya que de acuerdo a lo platicado con el encargado de reclutamiento y selección se obtuvo conocimiento acerca de que los procesos para atraer y contratar personal no han cambiado durante años, por lo que la gráfica número 3, muestra información relevante que podrá ser contrastada con el resto de información obtenida para comprobar dicha aseveración. De acuerdo a la información obtenida por medio del cuestionario, se puede evidenciar que la mayoría de colaboradores se encuentra en el rango de 1 a 3 años, esto representa el 39.22%, equivalente a 20 personas. El segundo grupo más grande de colaboradores se encuentra en el rango de 3 a 5 años, conformado por 15 personas que representan el 29.41% del total de colaboradores. El tercer grupo se encuentra en el rango de más de 5 años, este representa el 17.65% y equivale a 9 personas. Por último, se encuentra el grupo que cae dentro del rango de 1 año o menos de estar dentro de la empresa, este equivale al 13.73% y está conformado por 7 personas.

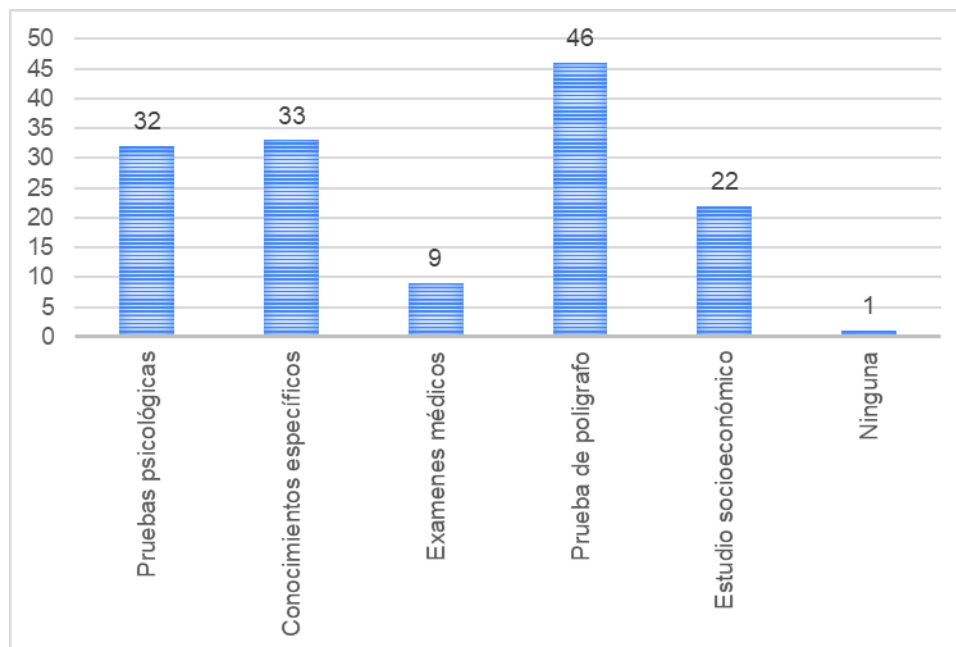
Gráfica 4. ¿Cómo se enteró de la primera plaza que ocupó en esta empresa?



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

De acuerdo a la información obtenida por medio del cuestionario, se puede observar en la gráfica número 4, que dos tercios de las personas contratadas en el área administrativa, ingresaron por referencia, esto equivale a 34 personas. Las redes sociales ocupan el siguiente lugar como forma más utilizada después de la referencia, el 11.76% equivalente a 6 personas se enteraron que la empresa tenía vacantes por medio de redes sociales. La prensa escrita fue el medio por el que se enteró de su primera plaza un grupo de 5 personas que representan el 9.80%. Las bolsas de empleo atrajeron a 4 personas, lo que equivale a 7.84%. La opción elegida por el 3.92% representado por dos personas fue "Otros", una persona indicó que había una pancarta enfrente de la empresa por lo que ingresó a la empresa y fue contratado y la otra persona indica que realizó prácticas dentro de la organización por lo que, al concluir las, le ofrecieron una plaza fija y aceptó.

Gráfica 5. ¿Qué pruebas realizó para calificar a la plaza?

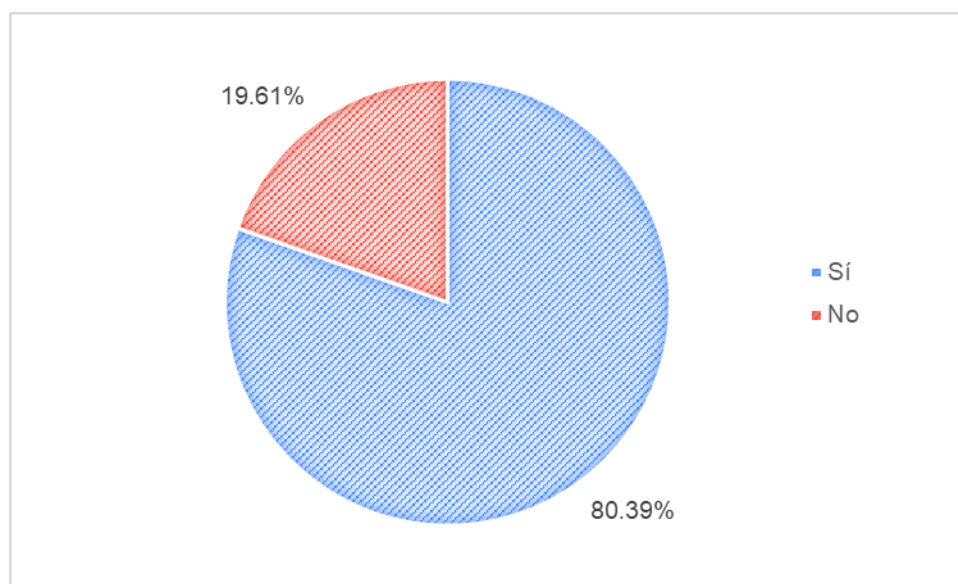


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

La gráfica número 5 muestra que la mayoría de personas, 46, se sometieron a una prueba de polígrafo; un total de 33 personas afirman haber recibido evaluaciones acerca de conocimientos específicos pertinentes a sus puestos de trabajo. 32 personas realizaron pruebas psicológicas. Estudios socioeconómicos fueron realizados a 22 personas, 9 personas afirman haber sido sometidas a exámenes médicos. Existe una sola persona que afirma no haber sido sometida a ninguna prueba, ya que según la gráfica número 4, inició su relación laboral con la empresa por medio de prácticas supervisadas del nivel medio y continuó trabajando para la empresa desde entonces.

Con respecto a las pruebas para el empleo, Amador (2016) menciona que, en forma generalizada, constituyen una práctica común en las organizaciones y normalmente son escritas estando orientadas a obtener preferentemente información del candidato respecto a las aptitudes cognoscitivas, personalidad, conocimientos, etc

Gráfica 6. ¿Recibió información precisa y oportuna sobre el progreso de su proceso?

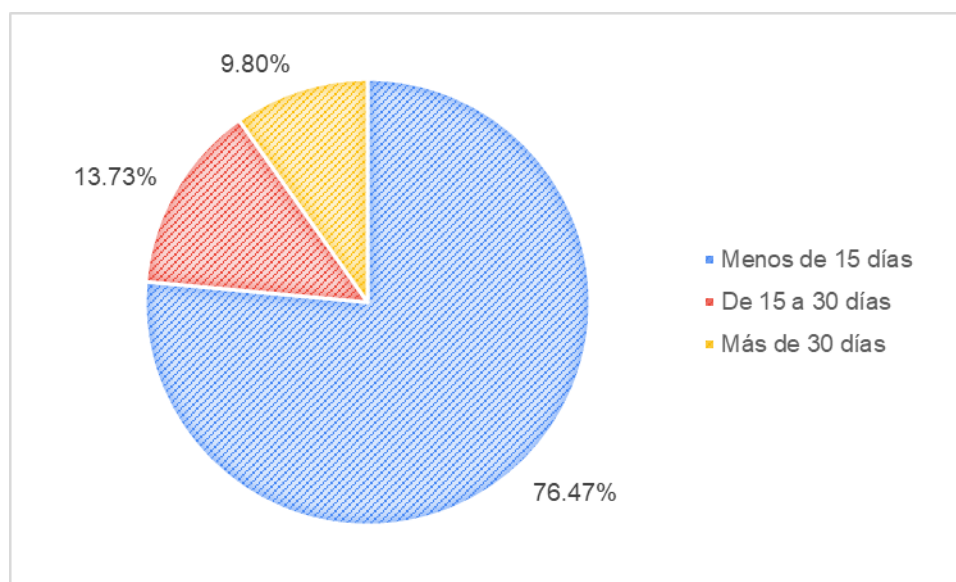


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

Se puede observar en la gráfica número 6, que el 80.39% de las personas encuestadas, que equivale a 41 personas, recibieron información precisa y oportuna sobre el progreso de su proceso; por el contrario, el 19.61% restante, equivalente a 10 personas, afirma que no recibió información precisa y oportuna acerca del progreso de su proceso de reclutamiento y selección.

Según Mondy (2010), La administración debe notificar a los candidatos tanto aceptados como rechazados acerca de la selección tan pronto como sea posible. Esta acción es una cuestión de cortesía y de buenas relaciones públicas. Cualquier demora también podrá dar como resultado que la empresa pierda un candidato excelente, ya que los mejores prospectos con frecuencia tienen otras opciones de empleo.

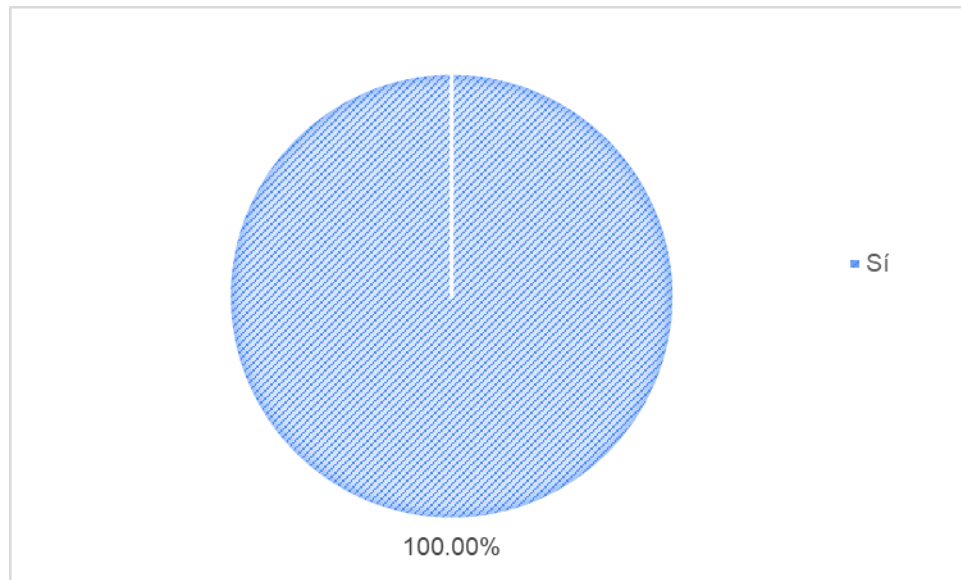
Gráfica 7. ¿Cuánto tiempo duró su proceso al ingresar a la empresa?



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

De acuerdo a la información obtenida del cuestionario dirigido a personal administrativo, se pudo identificar que la mayoría de los procesos de reclutamiento y selección se mantienen por debajo de los 15 días, en total el 76.47% equivalente a 39 personas fueron contratadas en un lapso menor a 15 días; el 13.73% correspondiente a 7 personas, afirma que su proceso duró de 15 a 30 días y un total de 9.80% equivalente a 5 personas, aseguró que su proceso duró más de 30 días.

Gráfica 8. ¿Le realizaron entrevistas al momento de aplicar a una plaza?

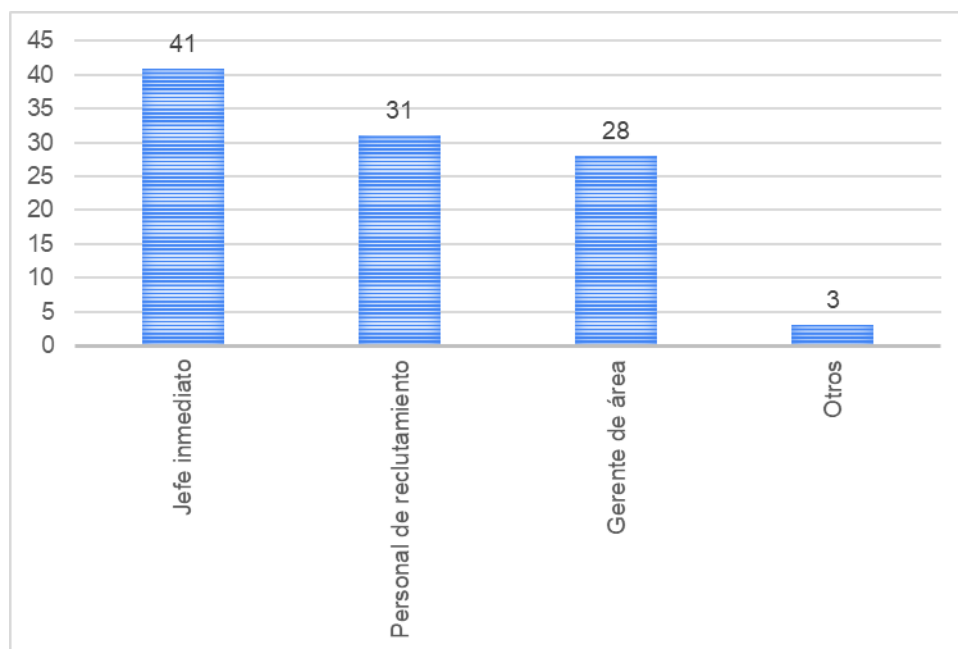


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

Como se puede observar en la gráfica número 8, el 100% de los encuestados afirman haber tenido entrevista para ser contratados por la empresa.

La entrevista es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. Chiavenato (2015).

Gráfica 9. Si su respuesta anterior es Sí, por favor indique quienes le realizaron entrevista.



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

La gráfica número 9, evidencia que 41 personas fueron entrevistadas por el Jefe inmediato, 31 personas fueron entrevistadas por personal de reclutamiento, 28 personas fueron entrevistadas por el gerente del área a la que se dirigían. Por ultimo, 3 personas indicaron que fueron entrevistadas por otras personas de la siguiente manera: Gerente de centro comercial, Gerente general de la empresa y Propietario. Es importante mencionar que a pesar de que este cuestionario está dirigido a personal administrativo, la persona que indicó que fue entrevistada por el Gerente de centro comercial, pudo haber sido porque inició como operativo y con el tiempo fue promovido a un puesto en el área administrativa.

4.2 Análisis del proceso de reclutamiento y selección para personal administrativo y operativo de una empresa de seguridad privada en Guatemala, desde el punto de vista del personal encargado de reclutamiento y selección

Se realizó una entrevista estructurada dirigida al personal de reclutamiento y selección, para obtener el panorama de cómo funciona este proceso dentro de la empresa. Se indagó acerca del área administrativa, así como del área operativa. El proceso es bastante similar, sin embargo, dentro de cada indicador, se hace referencia a los cambios que se dan por pertenecer a distintas áreas. En total se realizaron seis entrevistas a personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección, las personas entrevistadas ocupan los siguientes puestos dentro de la empresa:

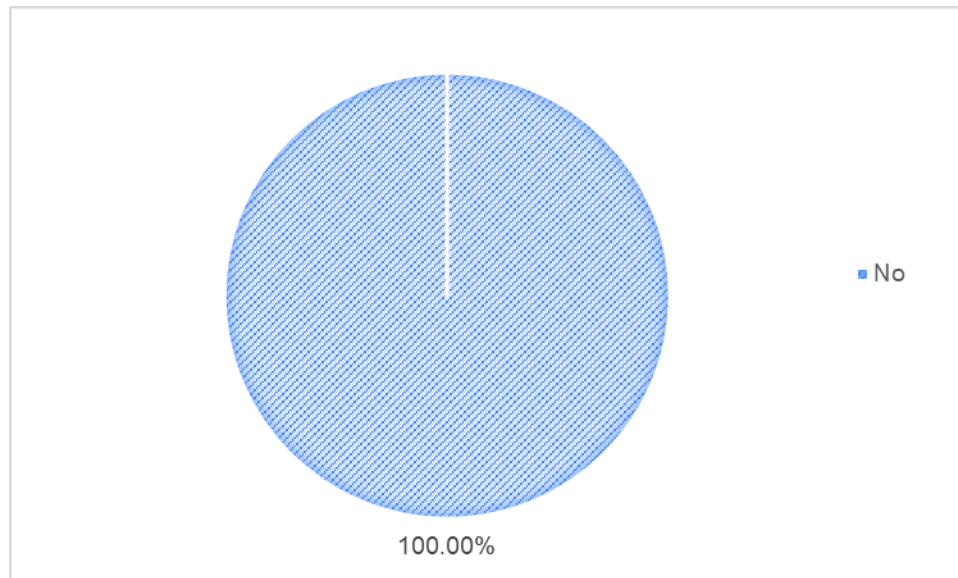
Cuadro 1. Puestos de personal de Reclutamiento y Selección entrevistados

Nombre del puesto
Coordinador de reclutamiento y selección
Psicólogo Psicometrista
Auxiliar de reclutamiento
Reclutador externo
Encargado de archivo
Instructor de academia

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

La información obtenida acerca de la empresa, por medio de la entrevista mencionada anteriormente, mostró los siguientes resultados con respecto al proceso de reclutamiento y selección:

Gráfica 10. ¿Tiene perfiles y descriptores de puestos la empresa?



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

La gráfica número 10 evidencia que no se cuenta con perfiles y descriptores de puestos en la empresa, el 100% de los entrevistados dijeron que no se cuenta con ellos, sin embargo, cabe mencionar que, una de las personas entrevistadas agregó que se cuenta con algunos perfiles y descriptores que son bastante antiguos y no han sido actualizados; solamente hay para el área administrativa y no para todos los puestos, por lo que en general se considera que no existen.

Una descripción de puestos es un documento escrito que delinea el puesto, por lo general el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo. El perfil de puestos establece las cualidades mínimas que debe poseer una persona para realizar el trabajo con éxito. Identifica el conocimiento, las habilidades y las aptitudes necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva. Tanto la descripción como el perfil de puestos son documentos importantes cuando los gerentes reclutan y seleccionan empleados. (Robbins y Coulter 2014).

La siguiente pregunta de la entrevista es: Si su respuesta anterior fue sí, ¿se utilizan los descriptores y perfiles de puestos para determinar los requerimientos de las nuevas vacantes?, debido a que el 100% de las personas contestó que no existen perfiles y descriptores de puestos, esta pregunta obtuvo “No Aplica” en todas sus respuestas, por lo que no se analizó y se puede concluir que no son un factor para determinar los requerimientos de las nuevas vacantes; la pregunta está incluida en el formato original de la entrevista incluido en la sección de “Anexos”.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento de Personal?

Esta pregunta se realizó de manera abierta para poder dar a los entrevistados la oportunidad de describir cómo es el proceso de reclutamiento dentro de la empresa, desde sus distintos puntos de vista y así obtener información más completa que permita ver la realidad de la situación actual y no solamente basar el análisis en una lista de selección o un simple sí o no.

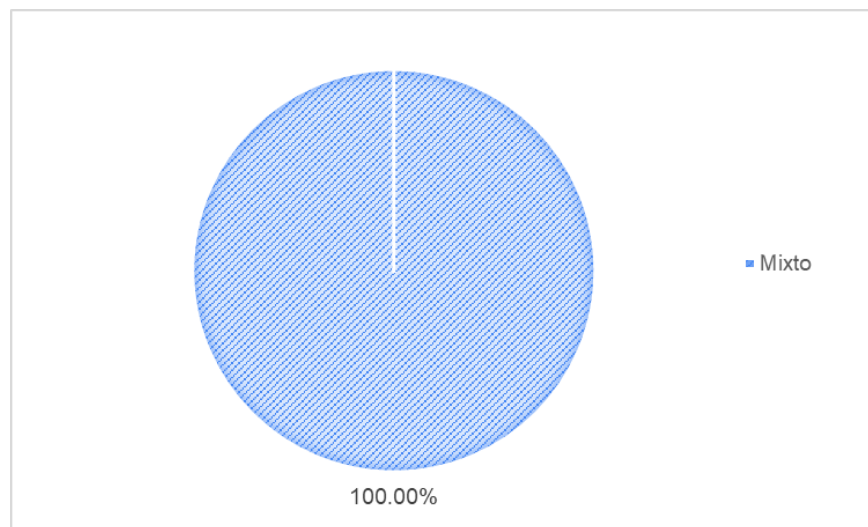
El primer paso que se realiza para iniciar con el reclutamiento de personal dentro de la empresa es la requisición de personal, cuyo objetivo principal es planificar y ejecutar de forma oportuna y correcta requisiciones del personal. Este proceso busca efectuar una planificación oportuna sobre las solicitudes de las vacantes que surgen de un puesto específico logrando una ejecución correcta, contando con el apoyo directo del departamento de operaciones y reclutamiento y selección en la entrega de las requisiciones solicitadas. Dentro de este proceso se determinan cuántas vacantes se necesitan, para cuándo y si será por medio de reclutamiento interno o externo.

El reclutamiento interno se utiliza principalmente para supervisores dentro del área operativa o para puestos dentro del área administrativa.

El reclutamiento externo que practica la empresa, se realiza principalmente por medio de tres modalidades: referidos, redes sociales y reclutador externo. Se utiliza ampliamente el método de referencias, de esta manera se aprovecha el hecho que las personas que ya trabajan dentro de la compañía, ya conocen su filosofía y modo de trabajar, a la vez que conocen a las personas que refieren. Al utilizar redes sociales para atraer talento, principalmente lo hacen por medio de Facebook, existe una página web de la empresa,

sin embargo, no es utilizada para publicar vacantes. Por último, el reclutador externo es una persona que sale a buscar personas para llenar vacantes a otros departamentos, se le asignan viáticos y recorre diferentes lugares para repartir volantes, a los interesados se les informa acerca de la papelería que deben completar, se les cuestiona a que puesto desean aplicar de entre los que están disponibles y se trata de ubicarlos cerca de sus hogares.

Gráfica 11. ¿Qué formas de reclutamiento utiliza la empresa?

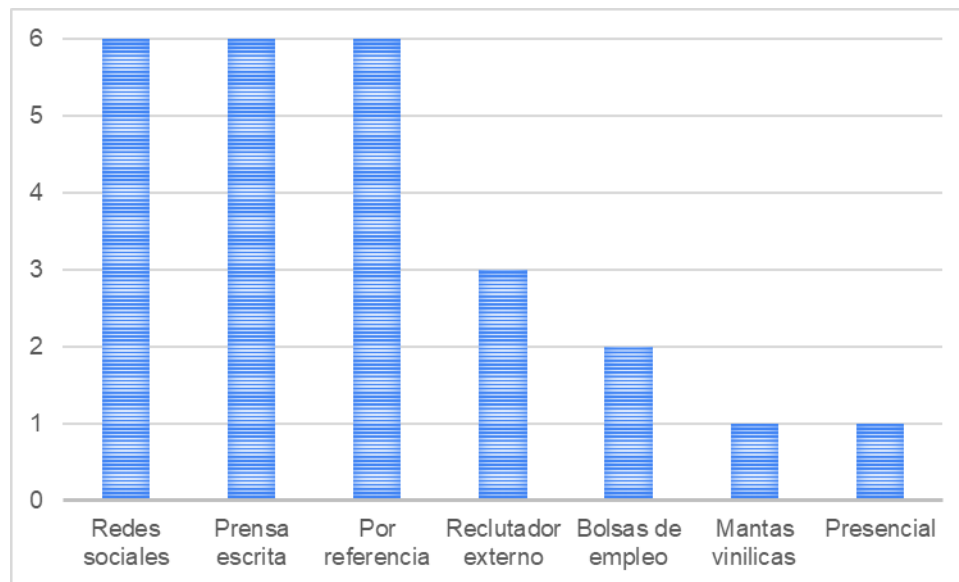


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

Como se puede observar en la gráfica número 11, el 100% de los entrevistados afirman que se utiliza un reclutamiento mixto, ya que se contratan personas por medio de reclutamiento interno y externo; según las respuestas obtenidas, en los casos donde más se utiliza el reclutamiento interno es para las plazas de supervisores y dentro del área administrativa. Sin embargo, para iniciar dentro del área operativa, se utiliza el reclutamiento externo.

Chiavenato (2015), se refiere al reclutamiento mixto como “aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos”.

Gráfica 12. ¿Cómo se dan a conocer las plazas vacantes?



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se muestra en la gráfica número 12, que las 6 personas entrevistadas afirman que las plazas vacantes principalmente se dan a conocer por medio de las redes sociales, la prensa escrita y la referencia, 3 personas mencionaron el reclutador externo, 2 personas las bolsas de empleo y 1 persona mencionó las mantas vinílicas y que algunas personas se enteran que existen plazas vacantes ya que se presentan de manera espontánea a preguntar por oportunidades.

Según Mondy (2010), los anuncios de empleo son un procedimiento para informar a los empleados que se tienen nuevos puestos disponibles. Las ofertas de empleo son un procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Selección de Personal?

Todas las solicitudes de los candidatos son recibidas de manera física, incluso si estos ya fueron enviados por correo electrónico o redes sociales, se hace la solicitud de que estas sean entregadas de manera física.

Los encargados del proceso de reclutamiento y selección verifican el grado de escolaridad y que la papelería requerida se encuentre completa, como, por ejemplo: antecedentes penales y policiales, diplomas, cartas laborales y de recomendación.

Se realiza una entrevista inicial con personal de reclutamiento y selección, que a la vez sirve para ir revisando la papelería recibida. Se les explica sobre la plaza, así como las pruebas que van a realizar, como lo es la poligrafía y la prueba psicométrica.

Se realizan distintas pruebas psicométricas, pero entre las más utilizadas se encuentran: el test Zavic y el test de personalidad DISC. También se realiza una prueba de polígrafo que sirve como filtro para seleccionar personas. Adicionalmente, se efectúa un estudio socioeconómico (este es realizado por una compañía llamada PIAS, por lo que, al ver documentos de la empresa con este nombre, se entiende que se refieren al estudio socioeconómico), que es obligatorio para todas las plazas.

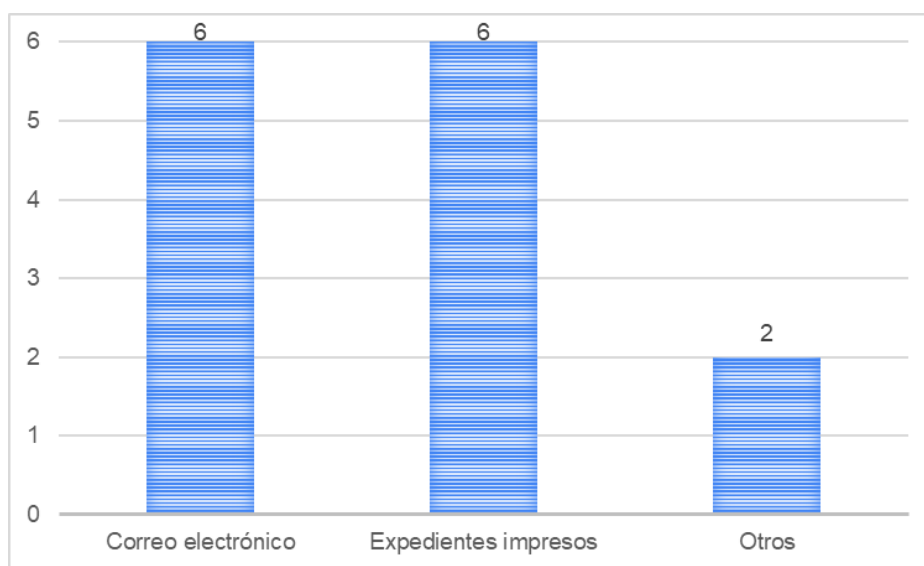
Luego, se realizan informes de cada una de las pruebas realizadas, en un informe se incluye todo lo de las pruebas psicométricas, los resultados y observaciones específicas por candidato; en otro se agregan los resultados y comentarios acerca de la prueba de polígrafo, para esto se encuentran contratados dos poligrafistas y, por último, se incluye un reporte de los resultados de las entrevistas que se llevan a cabo.

Después de realizadas las pruebas previamente establecidas y recibidos los reportes con los resultados, se contacta tanto a las personas que fueron seleccionadas como a las que no lo fueron, por vía electrónica o telefónica. A las personas que no fueron seleccionadas se les agradece su tiempo y motiva a continuar su preparación.

Es aconsejable que si después de la entrevista ya no se considere a algún candidato se le dé la atención de comunicárselo por algún medio que puede ser correo electrónico, Internet o en su defecto por vía telefónica ya que en ocasiones el puesto está ocupado y el candidato todavía solicita información sobre la situación personal al respecto; debe existir reciprocidad porque el candidato acude esperando una oportunidad y la organización concluye su proceso con la elección de su candidato, es decir, satisface su necesidad pero es recomendable avisar para no crear falsas expectativas. Amador (2016).

El proceso de reclutamiento y selección para el personal operativo tarda 2 días hábiles para personas que cuentan con experiencia y 5 días hábiles para personas que no cuentan con experiencia previa, ya que los siguientes 3 días participan en un entrenamiento de armas y municiones. Para el área administrativa, el proceso debe tardar aproximadamente 5 días hábiles, dependiendo la disponibilidad de los gerentes de áreas.

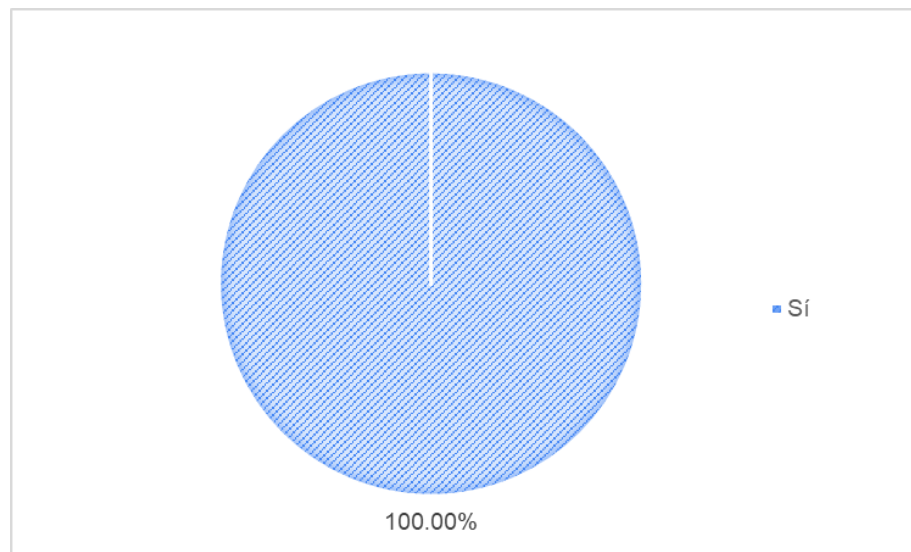
Gráfica 13. ¿Cómo reciben las solicitudes de los candidatos?



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

La gráfica número 13 muestra que las solicitudes de los candidatos se reciben mayormente por medio de correo electrónico y expedientes impresos cuando las personas se presentan a las instalaciones de la empresa. También existen otros métodos por los cuales se puede hacer llegar una solicitud, se mencionaron Facebook y WhatsApp. Sin embargo, se hizo la aclaración de que a pesar que una persona mande su solicitud por un medio electrónico, se debe llenar una solicitud al llegar a la empresa para que quede como parte del expediente del colaborador.

Gráfica 14. ¿Se llevan a cabo entrevistas durante el proceso de selección?

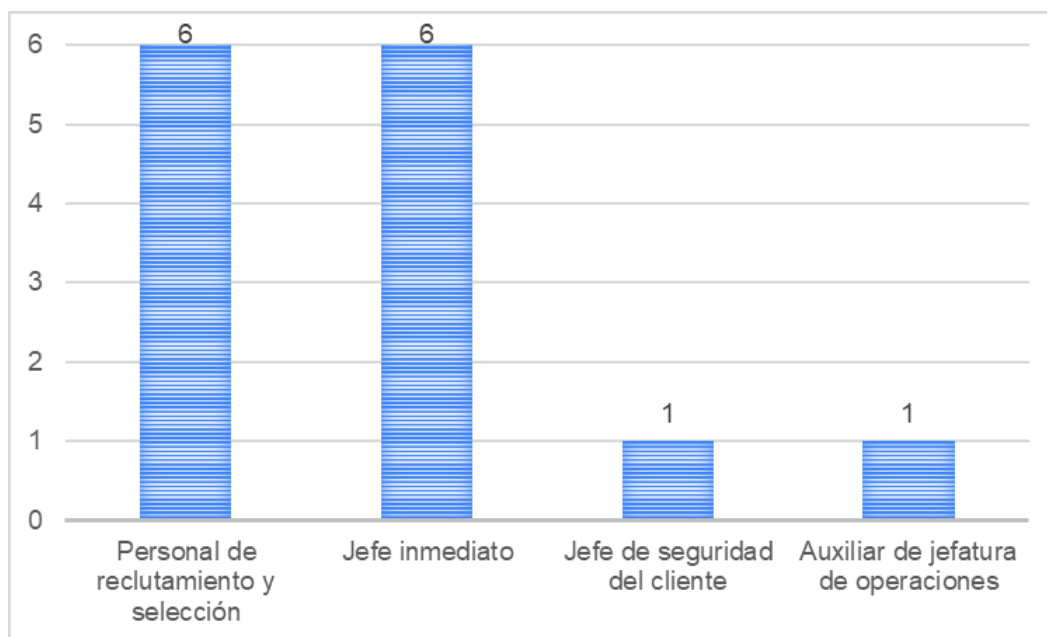


Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

En la gráfica número 14, se muestra que, según la información obtenida, el 100% de los entrevistados afirma que, si se realizan entrevistas durante el proceso de selección.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras) que se presentan cuando hablamos de la comunicación humana. Para reducir todas estas limitaciones, hay dos medidas que pueden mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista. (Chiavenato, 2015).

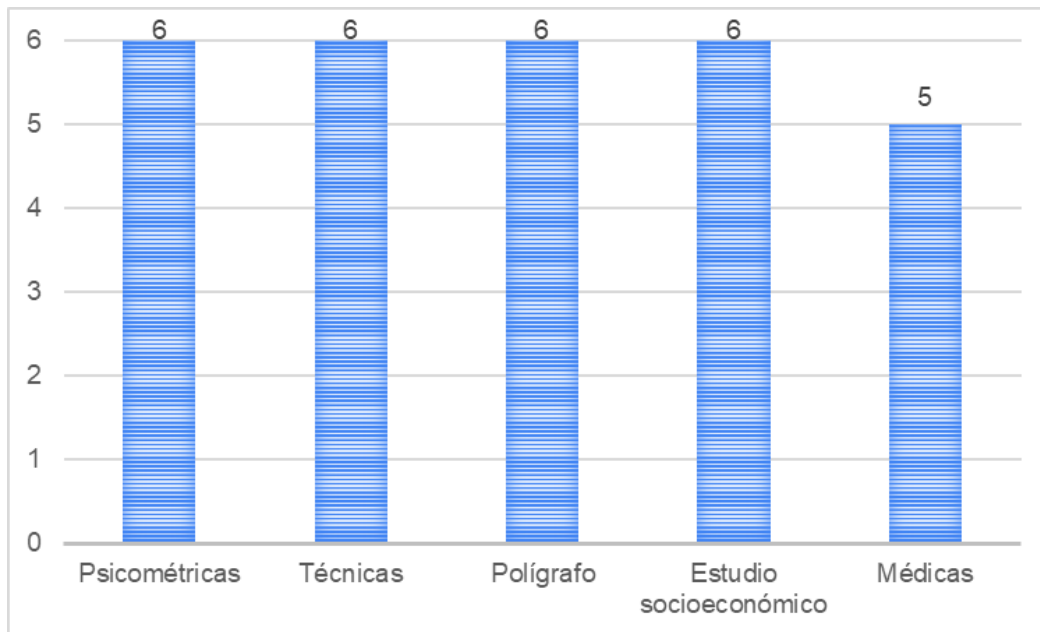
Gráfica 15. Si su respuesta anterior fue sí ¿quiénes realizan las entrevistas?



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

Se puede observar en la gráfica número 15 que las personas que realizan las entrevistas principalmente son los encargados del proceso de reclutamiento y selección, así como el jefe inmediato del área a la que se dirijan. En menor medida, pero también se realizan entrevistas por parte del jefe de seguridad del cliente y los auxiliares de jefaturas de operaciones, esto pasa en el caso del personal operativo y no todo el tiempo. Sucede principalmente en centros comerciales.

Gráfica 16. ¿Qué tipo de pruebas realizan a los candidatos?



Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

En la gráfica número 16 se muestran los tipos de pruebas que se realizan a los candidatos, según la entrevista, las pruebas obligatorias son las psicométricas, la prueba de polígrafo, el estudio socioeconómico y las pruebas técnicas (estas se realizan de acuerdo a la plaza para la que el candidato este aplicando, pueden ir desde pruebas matemáticas, contables, etc. hasta pruebas sobre uso de armas y municiones); por último, se encuentran las pruebas médicas, estas no se aplican a todos los puestos, sin embargo, se requieren para ciertas posiciones.

“Las pruebas por sí mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque no son infalibles. Las empresas necesitan usarlas en conjunción con otras herramientas de selección”. (Mondy, 2010).

4.3 Verificación de los pasos del proceso de reclutamiento y selección seguidos para personal administrativo y operativo de una empresa de seguridad privada en Guatemala, por medio de boleta de observación

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos mediante la utilización de la boleta de observación para el proceso de reclutamiento y selección dentro de una empresa de seguridad privada:

Cuadro 2. Boleta de observación

Proceso de Reclutamiento y Selección de personal	OBSERVACIONES		
	Existe	No existe	Comentarios
Requisición de personal	X		Adjunto en la sección de anexos.
Perfiles de puestos		X	
Descriptor de puestos		X	
Proceso de Reclutamiento de personal escrito		X	
Proceso de Selección de personal escrito		X	
Solicitud de empleo	X		Adjunta en la sección de anexos.
Listado de Requisitos que se solicitan	X		Los expedientes de los colaboradores contienen una hoja de control al inicio, que incluye el listado de los requisitos y se marca si el requisito se cumplió o no. Adjunto en la sección de anexos.
Expediente de RRHH de los colaboradores	X		Se encuentran debidamente archivados. Se identifica si es administrativo u operativo y se agrega el nombre de la persona en la pestaña del folder, junto con el código de empleado.
Anuncio de plazas vacantes	X		Adjunto en la sección de anexos.
Pruebas que se realizan a los candidatos	X		El tipo de pruebas que se hacen depende del puesto al que aplique la persona e incluyen: Prueba de polígrafo, pruebas psicométricas, pruebas de conocimientos específicos (armas y municiones) y estudio socioeconómico.
Informes del proceso de los candidatos	X		Informes sobre pruebas mencionadas en el punto anterior y sobre las entrevistas. Se incluyen en el expediente de los colaboradores.
Comunicación a candidatos dentro y fuera del proceso	X		Se avisa por medio de llamada telefónica o correo electrónico.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

1. Requisición de personal: Existe un documento nuevo que se acaba de implementar dentro de la empresa que indica cómo realizar la requisición del personal, se encuentra adjunto en la sección de anexos.
2. Anuncios de plazas vacantes: Este anuncio intenta de manera llamativa dar a conocer que hay plazas de trabajo disponibles. Indican el nombre de la plaza, los requisitos para poder aplicar, así como los beneficios que la empresa ofrece, la empresa cuenta con un anuncio preestablecido que se encuentra adjunto en la sección de anexos de este documento.
3. Solicitud de empleo: Este es un formulario que el candidato llena en sus diferentes campos. Se solicita información de datos generales, datos familiares, referencias, beneficiarios del seguro de vida, información laboral y económica, así como cualquier otra información relevante, la empresa cuenta con un formato de solicitud de empleo que se encuentra adjunto en la sección de anexos.
4. Listado de requisitos que se solicitan: Al inicio de cada uno de los expedientes de los colaboradores, se encuentra una hoja de control, que incluye el listado de los requisitos que la plaza requiere y la marca si el colaborador los cumplió a cabalidad o no. El formato que utiliza la empresa lleva por nombre “Hoja de control de expedientes” y se encuentra adjunta en la sección de anexos.
5. Expediente de Recursos Humanos de los colaboradores: Se encuentran debidamente guardados en un folder y guardados en el área de Archivo, este folder contiene todos los documentos relativos a la contratación de la persona y los requisitos entregados. En la pestaña indica el nombre del colaborador y el código de identificación dentro de la empresa, así como si pertenece al área administrativa u operativa. Estos se tuvieron a la vista para la realización de esta investigación y cuentan con toda la información pertinente de los colaboradores.
6. Informes del proceso de los candidatos: Todos los informes del proceso de reclutamiento y selección se adjuntan al expediente de los colaboradores, estos informes se realizan sobre las pruebas psicométricas, las pruebas de polígrafo, los estudios socioeconómicos y las entrevistas. Los resultados y observaciones que el poligrafista, el psicometrista y los entrevistadores constaten en su reporte van incluidos.

7. Observaciones adicionales: No se encontraron perfiles y descriptores de puestos, así como tampoco existe un proceso de reclutamiento y selección por escrito.

4.4 Análisis general

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante los tres instrumentos de medición aplicados, se evidencia que los procesos de reclutamiento y selección que se siguen dentro de la empresa, no se encuentran documentados. Otro de los principales hallazgos es que los perfiles y descriptores de puestos no se encuentran elaborados para todos los puestos y los que sí tienen, no todos se encuentran actualizados.

Según la entrevista con el departamento de reclutamiento y selección las pruebas obligatorias son las psicométricas, la prueba de polígrafo, el estudio socioeconómico y las pruebas técnicas, sin embargo, según las respuestas obtenidas por el área administrativa, estas pruebas no fueron aplicadas a todos los candidatos. La prueba del polígrafo fue la que se aplicó a la mayoría de los colaboradores.

Según B.E.A.R. Forensics (s.f.), las técnicas utilizadas en el polígrafo tienen un margen de fiabilidad del 86 al 91%, ya que no solamente es necesario un instrumento de medición adecuado, sino también es primordial un profesional que sepa cómo aplicar la técnica correspondiente. Debido a lo anterior es necesario que las pruebas obligatorias se apliquen a todos los candidatos, para que se tenga un mejor conocimiento de las habilidades y competencias de las personas.

Las pruebas que la empresa aplica permiten evaluar lo siguiente: a) Exámenes Psicométricos: Estos exámenes nos permiten identificar el talento de una persona y tratan de predecir el comportamiento que ella tendrá durante su desempeño laboral ante diversas situaciones que se le presenten. b) Estudios Socioeconómicos: Estos estudios adicionados a una entrevista domiciliaria y de validación de referencias tienen como objetivo recabar y cotejar la información que el candidato o empleado ha proporcionado de su vida familiar, social, económica y laboral. c) Pruebas de Polígrafo: La poligrafía sirve para confirmar la honestidad de las personas ya que mide reacciones involuntarias. Tiene un alto porcentaje de confiabilidad y su eficiencia está respaldada por procesos internacionales. Security Service México, (2020).

A continuación, se presentan los costos que conlleva el proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa objeto de estudio:

Cuadro 3. Costos del proceso de reclutamiento y selección

Descripción Proceso		Costo Total
1	Diseño y publicación de convocatoria	Q 18.49
2	Recepción de candidaturas	Q 3.08
3	Alimentación de la base de datos postulantes	Q 9.25
4	Preselección de candidato	Q 4.62
5	Entrevista de candidato	Q 13.87
Pruebas de selección		
6	Psicometría	Q 9.45
7	Poligrafía	Q 350.00
8	Informe psicoprofesional	Q 9.45
9	Informe poligráfico	Q 14.59
10	Notificación de resultados finales	Q 3.08
11	Academia	Q 647.54
12	Alimentación	Q 120.00
13	Validación de documentación (Estudio Socio Económico)	Q 350.00
Total		Q1,553.42

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos obtenidos del instrumento elaborado para esta investigación aplicado durante el mes de julio de 2,020.

La rotación de personal mensual que se maneja dentro de la empresa se mantiene entre el 3% y el 4%, ésta puede variar debido a la temporada del año. Por último, también se identificó que la mayoría de colaboradores del área administrativa recibieron información precisa y oportuna mientras se encontraban en su proceso de reclutamiento y selección, sin embargo, algunos colaboradores afirman que para ellos no fue así.

Por lo que con base a los resultados se elaboró un plan de mejora que incluye todos los pasos documentados del proceso de reclutamiento y selección, así como formatos propuestos para el perfil y descriptor de puestos, opciones de comunicación que se pueden utilizar durante el proceso para mantener al candidato informado, verificación de referencias e informe de selección para agregar a los expedientes; este plan se encuentra en la sección de anexos del presente documento.

CONCLUSIONES

1. El principal método para atraer personal a la empresa es por medio de referencias, un conocido o amigo refiere personas que considera, poseen habilidades necesarias para el giro de la empresa.
2. La mayoría de las personas manifestó haber recibido información oportuna del proceso desde el momento en que aplicaron a la plaza, el resto manifestó que no hubo comunicación precisa y oportuna durante su proceso.
3. De conformidad con la entrevista a personal de reclutamiento y selección, las pruebas obligatorias para todos los candidatos son: las psicométricas, la prueba de polígrafo, el estudio socioeconómico y las pruebas técnicas, sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos en el área administrativa la prueba más practicada es la de polígrafo.
4. De acuerdo a la información recibida del departamento de reclutamiento y selección, el proceso completo para el personal del área administrativa debería tardar un máximo de 5 días hábiles, la mayoría de colaboradores encuestados indicaron que su proceso duró 15 días o menos, sin embargo, algunos procesos se extendieron por más tiempo.
5. Se encontró un proceso estructurado sobre el que se trabaja el proceso de reclutamiento y selección, que lo hace efectivo para la empresa. Sin embargo, los procesos de reclutamiento y selección no se encuentran documentados.

RECOMENDACIONES

1. La referencia ha sido vital para la contratación de personal dentro de la empresa, por lo que es necesario motivar al talento interno con beneficios adicionales, a referir a personas que consideren que reúnan las competencias que las plazas disponibles requieren, también es importante que se utilicen otros medios con los que cuenta la empresa, por ejemplo, las redes sociales.
2. Cuando la comunicación es nula, se puede llegar a pensar que la empresa descartó al candidato, por lo que se considera fundamental implementar un método de correos electrónicos y/o mensajes de texto que le indique a la persona que su aplicación sigue en proceso, para que esta no pierda el interés y evitar que su talento sea captado por otra organización.
3. Es indispensable que se realicen las pruebas que la empresa define como obligatorias a todos los candidatos, ya que éstas sirven de filtro para encontrar a los candidatos que reúnan las competencias necesarias para desempeñar el trabajo asignado y así poder dar las mismas oportunidades a todos.
4. Establecer KPI's de servicio al cliente que permitan asegurar que el proceso de reclutamiento y selección se mantenga dentro del tiempo establecido para procurar la estandarización.
5. Utilizar el plan de mejora denominado "Guía para el proceso de reclutamiento y selección" que tiene plasmados todos los procesos de reclutamiento y selección que puede seguir la empresa, así como formatos de perfil y descriptor de puestos, verificación de referencias laborales e informe de selección.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amador, A. (2016). Administración de Recursos Humanos – Su proceso organizacional (1era. Ed.). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
2. Bohlander, G., Snell, S. & Morris, S. (2017). Administración de recursos humanos (Ed. 17). México: Cengage Learning.
3. Checcori, J., Quispe, H., Vera, R. & Villanueva, S. (2016). Pontifica Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado, Tesis para obtener el grado de Magister en Administración estratégica de empresas “Percepción de las causas de rotación laboral en las empresas de seguridad privada de la ciudad de Cusco”.
4. Chiavenato, I. (2015). Administración de recursos humanos (Ed. 10). México: McGraw Hill.
5. Decreto número 15-2009 del congreso de la república de Guatemala. Ley de Armas y Municiones.
6. Decreto número 52-2010 del congreso de la república de Guatemala. Ley que regula los servicios de seguridad privada.
7. Dessler, G., Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. (Ed. 5). México: Prentice-Hall.
8. Garcia, G. (2012). Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Postgrado, Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos “Sistema informático de control de Recursos Humanos (SIC-RRHH) en la industria Ten-Pac”.
9. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (Ed. 6). México: McGraw Hill.
10. López, M. (2018). Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Postgrado, Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración industrial y de empresas de servicios “Guía para el reclutamiento y selección de personal para la microempresa”.
11. Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos (Ed. 11). México: Pearson Educación.

12. Robbins, S. & Coulter, M. (2014), Administración (Ed. 12). México: Pearson Educación.
13. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Decanato de Administración y Contaduría, Coordinación de Pasantías (2004). Material sobre verbos, palabras de enlaces, bibliografía, etc. Venezuela.
14. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado (2018). Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes. Guatemala.
15. Werther, W., Davis, K. & Guzman, M. (2014). Administración de Recursos Humanos, Gestión del capital humano (Ed. 7). México: McGraw Hill.

E-GRAFÍA

1. B.E.A.R. Forensics, Justicia con ciencia (s.f.). Polígrafo fiable ¿Que tan fiable o segura es una prueba del polígrafo? Recuperado de: <https://es.bearforensics.com/poligrafo-es/prueba-del-poligrafo-fiable-segura>. Consultado el 28 de septiembre de 2020.
2. Bracho, V. (2016). Boletín de Investigación y Postgrado. (28). Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE. Recuperado de: <http://www11.urbe.edu/boletines/postgrado/?p=1447>. Consultado el 30 de julio de 2020.
3. Empresas de seguridad privada registradas ante Digessp (s.f.). Recuperado de: <https://digessp.gob.gt/empresas-de-seguridad-privada-registradas-ante-digessp/> Consultado el 25 de septiembre de 2019.
4. Gestión Administrativa - Talento humano (s.f.). Recuperado de: <https://sites.google.com/site/gestiondanielar/home/talento-humano>. Consultado el 30 de julio de 2020.
5. Hernández, M., Sánchez, G. & Pocasangre, H. (2017) Prensa Libre - Servicios de seguridad privada están en alza por estas razones. Recuperado de: <https://www.prensalibre.com/guatemala/justicia/extorsiones-disparan-uso-de-policia-privada>. Consultado el 25 de septiembre de 2019.
6. Historia de la dirección general de servicios de seguridad privada (2016). Recuperado de: <http://digessp.gob.gt/historia-de-la-direccion-general-de-servicios-de-seguridad-privada-digessp>. Consultado el 25 de septiembre de 2019.
7. Security Service Mexico (2020) - Servicios. Recuperado de: <https://www.securityservice.com.mx/?q=node/52> Consultado el 28 de septiembre de 2020.
8. Talent Clue (s.f.) - Plantillas de mensajes a candidatos. Recuperado de: https://welcome.talentclue.com/hubfs/Plantillas_de_mensajes_a_candidatos_Onboarding.pdf Consultado el 29 de septiembre de 2020.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario dirigido a personal administrativo en una empresa de seguridad privada

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA

Objetivo: Este cuestionario servirá exclusivamente para fines de investigación, tiene como finalidad conocer la situación actual sobre el proceso de reclutamiento y selección en la empresa. Por lo que solicito su valiosa colaboración para responder las siguientes preguntas, esta información será utilizada de forma confidencial y únicamente para fines académicos.

Instrucciones: A continuación, se le presentan una serie de preguntas, por favor seleccione la opción que considere conveniente.

Edad:

18 a 24	
25 a 30	
31 a 35	
36 a 40	
41 en adelante	

Género:

Femenino	
Masculino	

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

1 año o menos	
De 1 a 3 años	
De 3 a 5 años	
Más de 5 años	

2. ¿Cómo se enteró de la primera plaza que ocupó en esta empresa?

Redes sociales	
Bolsas de empleo	
Prensa escrita	
Por referencia	
Otros	

3. ¿Qué pruebas realizó para calificar a la plaza? Marque todas las que apliquen.

Pruebas psicológicas	
Conocimientos específicos	
Exámenes médicos	
Prueba de polígrafo	
Estudio socioeconómico	
Otros	

4. ¿Recibió información precisa y oportuna sobre el progreso de su proceso?

Sí	
No	

5. ¿Cuánto tiempo duro su proceso al ingresar a la empresa?

Menos de 15 días	
De 15 a 30 días	
Más de 30 días	

6. ¿Le realizaron entrevistas al momento de aplicar a una plaza?

Sí	
No	

7. Si su respuesta anterior es Sí, por favor indique quienes le realizaron entrevista. Marque todos los que apliquen.

Personal de Reclutamiento	
Jefe inmediato	
Gerente de área	
Otros	

Anexo B. Entrevista dirigida a personal de Reclutamiento y Selección en una empresa de seguridad privada

Entrevista dirigida a personal de Reclutamiento y Selección en una empresa de seguridad privada

Objetivo: Esta entrevista servirá exclusivamente para fines de investigación, tiene como finalidad conocer la situación actual sobre el proceso de reclutamiento y selección en la empresa. Por lo que solicito su valiosa colaboración para responder las siguientes preguntas, esta información será utilizada de forma confidencial y únicamente para fines académicos.

Instrucciones: A continuación, se le presentan una serie de preguntas, por favor seleccione la opción que considere conveniente.

Edad:

18 a 24	
25 a 30	
31 a 35	
36 a 40	
41 en adelante	

Género:

Femenino	
Masculino	

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

1 año o menos	
De 1 a 3 años	
De 3 a 5 años	
Más de 5 años	

2. ¿Qué puesto ocupa en la empresa?

3. ¿Tiene descriptores y perfiles de puestos en la empresa?

Sí	
No	

4. Si su respuesta anterior fue si, ¿se utilizan los descriptores y perfiles de puestos para determinar los requerimientos de las nuevas vacantes?

Sí	
No	

5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento de Personal?

6. ¿Qué formas de Reclutamiento utiliza la empresa?

Interno (dentro de la empresa)	
Externo (fuera de la empresa)	
Mixto (de las formas)	

7. ¿Cómo se dan a conocer las plazas vacantes? Marque todas las que apliquen.

Redes Sociales	
Bolsas de empleo	
Prensa escrita	
Por referencia	
Otros	

8. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Selección de Personal?

9. ¿Cómo reciben las solicitudes de los candidatos? Marque todas las que apliquen.

Correo electrónico	
Expedientes impresos	
Página web de la empresa	
Otros	

10. ¿Se llevan a cabo entrevistas durante el proceso de selección?

Sí	
No	

11. Si su respuesta anterior fue si, ¿Quiénes realizan las entrevistas? Marque todos los que apliquen.

Personal de Recursos Humanos	
Jefe inmediato	
Otros	

12. ¿Qué tipos de pruebas realizan a los candidatos? Marque todas los que apliquen.

Psicométricas	
Técnicas	
Médicas	
Polígrafo	
Otros	

Anexo C. Boleta de observación: Proceso de reclutamiento y selección en una empresa de seguridad privada.

**BOLETA DE OBSERVACIÓN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN
UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA**

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de incisos que se deberán observar en la visita a la unidad objeto de estudio. Esta boleta de observación servirá exclusivamente para fines de investigación, tiene como finalidad conocer la situación actual sobre el proceso de reclutamiento y selección en la empresa. Esta información será utilizada de forma confidencial y únicamente para fines académicos.

Proceso de Reclutamiento y Selección de personal	OBSERVACIONES		
	EXISTE	NO EXISTE	COMENTARIOS
Requisición del puesto			
Perfiles de puestos			
Descriptores de puestos			
Proceso de Reclutamiento de personal			
Proceso de Selección de personal			
Solicitud de empleo			
Listado de Requisitos que se solicitan			
Expediente de RRHH de los colaboradores			
Anuncio de plazas vacantes			
Listado de evaluaciones que se realizan a los candidatos			
Informes del proceso de los candidatos (poligrafistas)			
Comunicación a candidatos fuera del proceso			

Anexo D. Proceso de requisición de personal. Documento provisto por la empresa, el logo y encabezado del documento fueron removidos.

Nombre del Proceso	Requisición de Personal
Objetivo	Planificar y ejecutar de forma oportuna y correcta requisiciones del personal.
Alcance:	Proceso que busca efectuar una planificación oportuna sobre las solicitudes de las vacantes que surgen de un puesto específico logrando una ejecución correcta, contando con el apoyo directo del departamento de operaciones y reclutamiento y selección en la entrega de las requisiciones solicitadas.
Dueño Del Proceso	Reclutamiento y Selección del Talento

Entradas o Insumos	Proveedores del Proceso	Fase Ciclo de Deming	Descripción Del Proceso	Responsable	Salidas	Clientes del proceso
Requerimiento de Personal	Jefes de Operaciones	P	Jefes de Operaciones realizan requerimiento de personal (vacantes)	Jefes de Operaciones	Correo solicitando el requerimiento de personal	Clientes Externo, Jefes de Operaciones
Entrega de Requerimiento	Jefes de Operaciones	H	Envían requerimiento a Asistente de Operaciones con copia a Gerente de Operaciones			
Revisión de Requerimientos	Gerente de Operaciones	V	Determina que vacantes se deben de cubrir y cuales no son necesariamente un requerimiento	Asistente y Gerente de Operaciones	Solicitud de Requerimiento de personal final	Jefes, Asistente y Gerente de Operaciones
Solicitud de Requerimiento de Personal	Gerente de Operaciones	H	Envían requerimiento de personal autorizado a coordinador de reclutamiento y selección	Gerente de Operaciones	Correo Solicitando Requerimiento de Personal	Jefes y Gerente de Operaciones, Coordinación de RyS, Jefatura de RRHH, Gerencia Administrativa
Planificación de Requerimientos	Coordinación de RyS	P	Se determina los medios de reclutamiento para la captación y cumplimiento de requerimientos.	Coordinación RyS	Captación de Personal.	Coordinación de RyS

Captación de Personal	Sección de Reclutamiento y selección	H	Se entrevista y solicita papelería a candidato.	Asistente de Reclutamiento	Expediente realizado.	Coordinación de RyS, Asistente de RYS
Ingresa a Proceso de Reclutamiento y selección	Sección de Reclutamiento y selección	V	Se realizan la verificación de su estado crediticio, referencias personales, referencias laborales.	Asistente de Reclutamiento	Informe de verificación.	Coordinación de RyS, Asistente de RYS
Prueba Psicométrica	Sección de Reclutamiento y selección	H	Se realiza es estudio psicométrico del candidato	Psicómetra	Correo electrónico adjuntando informe de prueba	Coordinación de RyS, Asistente de RyS, Psicómetra
Prueba Poligráfica	Sección de Reclutamiento y selección	H	Se realiza es estudio poligráfico del candidato	Polígrafo	Correo electrónico adjuntando informe de prueba	Coordinación de RyS, Asistente de RyS, Polígrafo
Academia	Sección de Reclutamiento y selección	H	Se realiza la inducción al puesto se finaliza evaluando al candidato	Instructor	Correo electrónico adjuntando informe de prueba	Coordinación de RyS, Asistente de RyS, Instructor
Entrevista con Jefe de Operaciones o Montana	Jefe de Operaciones	V	Pasada la prueba poligráfica e ingreso a la academia se realiza entrevista con el candidato por parte de operaciones	Jefes o Montanas de Operaciones	Firma de Expediente autorizando la continuidad de proceso	Jefe o Montana de Operaciones, Asistente de RyS,
Alta de colaborador	Sección Reclutamiento y Selección	H	Al finalizar de manera satisfactoria el periodo de academia (5 días hábiles) se traslada expediente a recursos humanos.	Auxiliar de Reclutamiento	Expediente completo, hoja de alta	Auxiliar RyS, Coordinación de RyS, Jefatura de RRHH, Asistente de RRHH

Entrega de colaborador	Recursos Humanos	H	Asistente de Recursos Humanos al finalizar el proceso de alta se traslada a colaborador contratado al departamento de operaciones.	Asistente de Recursos Humanos	Carnet entregado en Operaciones.	Asistente de RRHH, Jefaturas de Operaciones.
Recibimiento de colaborador contratado	Jefaturas de Operaciones	V	Se reciben carnet y códigos de altas del personal contratado, observando que haya realizado todo el proceso de reclutamiento y selección.	Jefe de Operaciones	Estado de Fuerza actualizado.	Jefes de Operaciones, Coordinación de RyS, Jefatura RyS

Requisitos Legales o reglamentarios		Requisitos Normativos	Requisitos del Cliente:
Código de trabajo, Normas de contabilidad		Norma y Estándares BASC	Oportunidad Amabilidad Diligencia Confiabilidad Transparencia Equidad Seguridad Inmediatez Claridad
Reglamento Interno, Reglamento disciplinario.		Norma: 4.4.1 Estructura responsabilidad y Autoridad 4.4.2 Entrenamiento, Capacitación y Toma de Conciencia	
		REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTION EN CONTROL Y SEGURIDAD (SGCS) BASC La organización debe establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar continuamente el SGCS determinando los siguientes aspectos: a) Enfoque de procesos aplicado a la seguridad de la organización. b) Documentar la secuencia e interacción de los procesos que realiza, a través de las técnicas de mapa y caracterización de procesos 4.4.4. Documentación del Sistema La documentación es un elemento clave para permitir a una organización implementar de manera efectiva el SGCS. Es útil para consolidar y conservar los conocimientos sobre el tema, sin embargo es recomendable mantenerla reducida al mínimo requerido.	

	4.4.6. Control Operacional La organización debe asegurar, con base en su evaluación de riesgos, responsabilidad y participación en la cadena de suministro y las actividades relacionadas con el comercio internacional, que los planes, programas y controles de seguridad se encuentran totalmente integrados en todo el ámbito de la organización y dentro de todas sus actividades Estándares de Seguridad SERVICIO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA 5.1. Manejo y Procesamiento de Información y Documentos de la Carga 5.1.1. Debe garantizar la coherencia de la información contenida en los registros de control de acceso y en la documentación del control de la carga cuando se realizan procesos de escolta de mercancías. Los registros deben incluir hora de salida, hora de llegada, tipo de carga escoltada y toda la información relevante al control de ruta. Debe asegurar que la información que se utiliza en la liberación de mercancías y carga sea legible, completa, exacta y protegida contra modificaciones, pérdida o introducción de datos erróneos	
Recursos Requeridos para el Proceso		
RRHH	Infraestructura	Materiales e insumos
Coordinación GTH, Jefaturas de RyS, Jefe de Operaciones, Gerente de Operaciones.	Oficinas administrativas y operativas	Teléfonos, computadoras, útiles y equipo de oficina.

Documentos Relacionados
Formulario de Pre Empleo y Empleo Formal
Documento de Requerimiento de Personal
Expediente completo con hoja de Alta

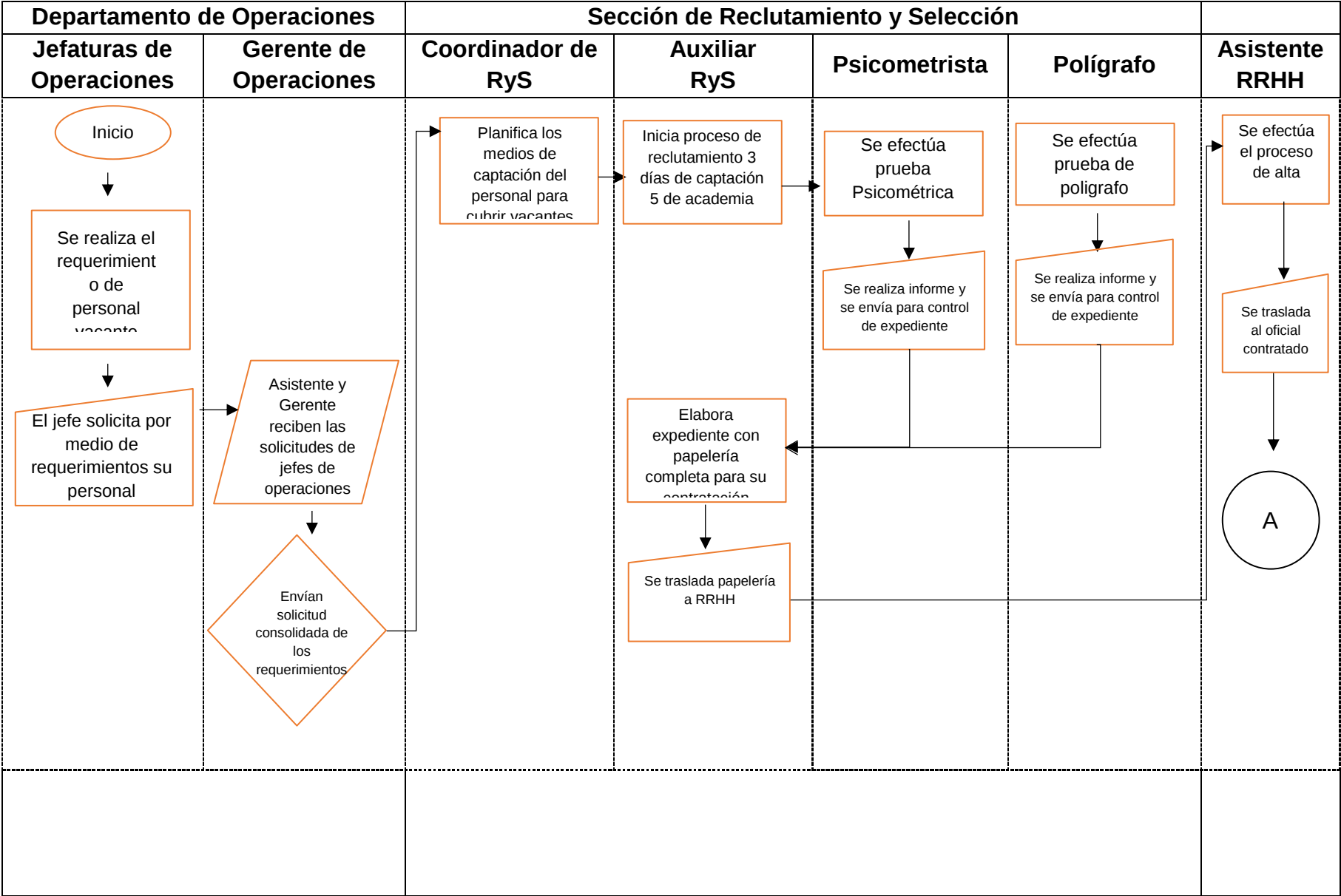
Carnet y contrato firmado.

Principales Riesgos del Proceso	Puntos de Control
El no cumplimiento en el tiempo establecido.	Se sugiere: Validación de cubrimiento con personal que se encuentra suspendido en nuestro estado de fuerza.

Indicadores del Proceso			
Nombre	Formula	Periodicidad	Meta
	(Candidatos contratados / personal solicitado) * 100	Quincenal	Cumplir por encima del 90%

Control de cambios		
Revisión	Fecha	Descripción de los cambios

Flujograma



Departamento de Operaciones		Sección de Reclutamiento y Selección				
Jefaturas de Operaciones	Gerente de Operaciones	Coordinador de RyS	Auxiliar RyS	Psicometrista	Polígrafo	Asistente RRHH
A ↓ Recibe a personal contratado se verifica código de empleado e ingresa a estado de fuerza ↓ Fin						

Anexo E. Anuncio de vacante. Imagen provista por la empresa, el logo e información de contacto fueron removidos.

TE ESTAMOS **BUSCANDO** VACANTE EN GUATEMALA

REQUISITOS

- **Licencia Tipo C y M**
- **Experiencia manejo de personal (100 a 300 personas)**
- **Conocimiento de rutas**
- DPI en buenas condiciones o constancia de trámite.
- Diploma de 3ro Básico. (copia legible y con sellos del ministerio).
- Penales y Policiacos Vigentes.
- Cartas laborales.
- Cartas de referencias personales.

Plaza Vacante Supervisor



OFRECEMOS

- Prestaciones de ley.
- Ambiente agradable
- Estabilidad laboral.
- Salario competitivo.
- Seguro de vida

Anexo F. Hoja de control de expedientes. Imagen obtenida directamente de una hoja de control impresa provista por la empresa, el logo y título del documento fueron removidos.

☐	HOJA INFORMACIÓN
☐	HOJA CURRICULUM VITAE
☐	SOLICITUD DE EMPLEO
☐	FOTOCOPIA DE DPI
☐	POLICIACOS
☐	PENALES
☐	INFOR.NET
☐	PRUEBA POLIGRAFICA
☐	PIAS
☐	CONSTANCIA DE GRADO DE ESTUDIOS
☐	CURRICULUM VITAE PERSONAL
☐	CARTAS DE RECOMENDACIÓN
☐	PSICOMETRIA
☐	EXAMEN ACADEMIA
☐	DIPLOMA ACADEMIA PROTECCION TOTAL
☐	CONTRATO LABORAL

Anexo G. Solicitud de Empleo. Imágenes obtenidas directamente de una solicitud de empleo impresa provista por la empresa, el logo y título del documento fueron removidos.

DATOS GENERALES						Estudio socioeconómico	
						Contrato laboral	
Nombre (s)				Apellido (s)			
Apellido de Casada (Mujer)				Sexo M ☐ F ☐			
Estado Civil	Soltero ☐	Casado ☐	Unido ☐	Divorciado ☐	Viudo ☐	Ultimo grado de estudio aprobado	
Nacionalidad		Edad		Fecha de Nacimiento		Lugar de Nacimiento	
Número de Dpi				Nombre Usual			
Fecha de Emisión de Dpi		Fecha de Vencimiento DPI		Departamento y Municipio de Emisión DPI			
INFORMACIÓN DOMICILIAR							
¿Cuál es la dirección donde vive actualmente?							
Tiempo de vivir allí				¿Es propia o alquila?			
¿Cuánto paga de alquiler?				Nombre del dueño de la casa			
¿Con quién vive?	Padres ☐	Esposa (o) ☐	Esposa (o) y padres ☐	Esposa (o) y suegros ☐	Hermanos ☐	Amigos ☐	Otros ☐
¿Cuál es la dirección donde vivió antes?							
COMUNICACIÓN							
Teléfono Celular		Teléfono de casa		Dirección de correo electrónico			
Utiliza redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram)				¿Cómo aparece su perfil?			
Referido por:				Código:			
				No. Celular:			

BENEFICIARIO DEL SEGURO DE VIDA (Mayor de Edad)

Nombre de su Beneficiario	Teléfono	Dirección
Encierre en un círculo qué es el Beneficiario de usted:		FIRMA DE SOLICITANTE
PAPA MAMA ESPOSA (O) HERMANO TIO PRIMO CUÑADO OTRO		

Anote 3 personas que lo conozcan y puedan dar referencias suyas (NO FAMILIARES)

Nombre	Ocupación	Teléfono	Dirección
Nombre	Ocupación	Teléfono	Dirección
Nombre	Ocupación	Teléfono	Dirección

INFORMACIÓN ADICIONAL

¿Cuál es su estatura aproximada?	¿Cuánto pesa?	Tipo de sangre	¿Usa lentes?
¿Tiene tatuajes?		¿En qué parte del cuerpo lo tiene?	
Si No			
¿Tiene perforaciones o piercing en alguna parte de su cuerpo?		¿En qué parte del cuerpo lo tiene y desde cuándo?	
Si No			
¿Consumo o ha consumido algún tipo de drogas?		¿Qué ha consumido? Y ¿Cuándo fue la última vez?	
Si No			
¿Consumo bebidas alcohólicas?		¿Con qué frecuencia?	
Si No			
¿Fuma?		¿Con qué frecuencia?	
Si No			

INFORMACIÓN LABORAL

Mencione sus 3 últimos empleos, del más reciente al más antiguo:		
Nombre de la Empresa:	Puesto que Ocupó:	
Motivo de salida:	Explique:	
Tiempo laborado - Fecha de ingreso y Salida:	¿Cuánto ganaba al mes?	Nombre y teléfono de referencia laboral:
Confirmó: SI ☐ NO ☐		
Nombre de la Empresa:	Puesto que Ocupó:	
Motivo de salida:	Explique:	
Tiempo laborado - Fecha de ingreso y Salida:	¿Cuánto ganaba al mes?	Nombre y teléfono de referencia laboral:
Confirmó: SI ☐ NO ☐		
Nombre de la Empresa:	Puesto que Ocupó:	
Motivo de salida:	Explique:	
Tiempo laborado - Fecha de ingreso y Salida:	¿Cuánto ganaba al mes?	Nombre y teléfono de referencia laboral:
Confirmó: SI ☐ NO ☐		

INFORMACIÓN ECONÓMICA

¿Además de usted alguien más trabaja en su casa?		¿Si es afirmativa su respuesta, indicar quién es la persona?
¿Donde trabaja ese familiar?		¿Cuánto gana aproximadamente?
¿Tiene terreno Propio?		¿Qué cuota paga por el terreno o corresponde a herencia familiar?
¿Tiene deudas?	SI ☐ NO ☐	¿Cuál es el monto total de la deuda aproximadamente?
¿Cuánto paga al mes?		¿Con qué instituciones tiene la deuda?
¿Posee vehículo y/o motocicleta?		¿Es propia o la está pagando a plazos?
Modelo		No. de Placa
Modelo		No. de Placa

¿Tiene cuenta bancaria?		¿En qué Banco?	¿Cuál es el número de la cuenta?
Si	No		Describe si es de AHORRO O MONETARIA
¿Cuenta con embargo de cuenta bancaria?		Explique:	
Si	No		

MISCELÁNEA

¿Práctica algún deporte o qué hace en su tiempo libre?			
¿Es miembro de algún Comité, grupo social, político o religioso?			
¿Prestó servicio militar?	Si	No	Grado militar que posee:
¿Ha trabajado en la Policía Nacional Civil?	Si	No	Motivo de retiro:
¿Ha laborado anteriormente en Protección Total?	Si	No	En qué fecha y que puesto tenía asignado:
¿Tiene familiares o amigos (as) laborando en esta empresa?	Si	No	Si es afirmativa su respuesta indicar nombre, puesto y teléfono:
¿Ha estado preso o detenido alguna vez?	Si	No	Explique motivo y año:
¿Ha sido demandado en alguna oportunidad?	Si	No	¿Quién lo demandó y por qué?
¿Ha demandado a alguna persona o empresa?	Si	No	Explique por favor
¿Ha tenido algún accidente?			¿Lo hospitalizaron? Favor explicar
¿Padece de alguna enfermedad? ¿Qué enfermedad?			¿Toma algún tipo de medicamentos?

¿Puesto que solicita?		Sueldo mínimo que aceptaría:	
¿Trabajaría fuera de la ciudad?	Si	No	¿Trabajaría turnos rotativos?
			Si
Si	No		
¿Trabajaría turnos extras?	Si	No	

NOTA: Se quedará un tiempo estimado en la empresa para realizar los trámites de seguro de vida, contratos, antecedentes, cuentas de banco y se devolverá el día 3 y 18 de cada mes.

Guatemala ____/____/____

Firma del Solicitante _____

Guatemala, _____ de _____ de 20 _____

Yo _____

Con número de DPI _____ hago constar que conozco los siguientes reglamentos disciplinarios de la empresa.

1. El trabajo es totalmente por planilla, esto quiere decir que contamos con prestaciones de Ley (Bono 14, Aguinaldo, Vacaciones, IGSS y tiempo laboral).
2. Estoy enterado (a) del descuento total de uniformes que será aplicado en la primera quincena.
3. Estoy enterado (a) que Protección Total al realizar la contratación me ofrece trabajo y pagos puntuales, esto quiere decir que el 15 y el 30 de cada mes se estará cancelando mi salario, más no me ofrece ni puesto, ni turno, eso quiere decir que puedo estar en un turno de 12*12 o turno de 24*24, y en el proeyecto donde se tenga la necesidad.
4. Al firmar contrato me comprometo a trabajar con la empresa en **un período mínimo de dos meses**, el contrato es totalmente indefinido.
5. Por faltar un día a mi trabajo sin justificación se me descontará la cantidad de Q250.00 de mi salario.
6. Al tener dos faltas seguidas se me dará baja automática de la empresa.
7. Si faltó a mi trabajo en cualquier día posterior al pago siendo estos (1 y 16), se me dará baja automática de la empresa.
8. El DPI se quedará un tiempo estimado en la empresa para realizar los trámites de (Seguro de vida, contratos, antecedentes y cuentas de banco) y se devolverá el 3 y 18 de cada mes.
9. Si tengo 3 faltas a mi trabajo durante una quincena se me dará baja de la empresa.

Firma de enterado (a) _____

PLAN DE MEJORA

GUÍA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

OBJETIVO: Proveer lineamientos para el proceso de reclutamiento y selección para una empresa de seguridad privada ubicada en el municipio de Guatemala, con el propósito de hacer un proceso estandarizado que brinde las mismas oportunidades a todos los candidatos y permita identificar candidatos calificados para los puestos solicitados.

Los pasos del proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

1. **Requisición de personal:** Como primer punto se recibirá la requisición de personal, este proceso ya se encuentra definido dentro de la empresa, en ese momento es cuando el departamento de reclutamiento y selección es informado que existe(n) vacante(s) que debe(n) ser llenada(s).
2. **Revisión de perfil y descriptor de puesto:** Se procederá a revisar el perfil y el descriptor de puestos para las vacantes que se hayan solicitado dentro de la requisición de personal.
3. **Actualización de perfil y descriptor de puesto:** Al finalizar con la revisión del perfil y descriptor de puestos, se debe realizar cualquier actualización que sea necesaria, esto permitirá tener siempre información correcta y actualizada que puede ser utilizada para solicitar los requisitos que deben cumplir los candidatos para las plazas vacantes.
4. **Definición de fuente de reclutamiento:** El siguiente paso consiste en determinar el lugar dónde se buscará al candidato, se utilizará reclutamiento interno o externo, todo dependerá de la posición que se solicite en la requisición de personal.
5. **Publicación de la convocatoria:** Luego que los pasos anteriores han sido definidos, se crea el anuncio de la vacante y se publica por todos los medios al alcance de la empresa, para poder así atraer a candidatos calificados que cumplan con los requisitos solicitados.
6. **Recepción de solicitud de empleo:** La empresa ya cuenta con un formato de solicitud de empleo que les ha funcionado bastante bien, este paso consiste

en la recepción de las solicitudes, ya sea por medios electrónicos o por escrito, donde se incluye información pertinente de los candidatos.

7. **Revisión de requisitos:** Por medio de la hoja de control de expedientes, se revisará que el candidato cumpla con toda la papelería requerida, para poderle programar la primera entrevista.
8. **Entrevista Previa:** Cuando el candidato completa su papelería y cumple con los requisitos iniciales, es momento de agendar la entrevista previa con el personal de reclutamiento y selección, ésta servirá de filtro para determinar si la persona puede continuar con el proceso, de ser así, se procederá con las distintas pruebas que realiza la empresa.
9. **Pruebas:** Al haberse realizado la entrevista previa, los candidatos deberán someterse a distintos tipos de pruebas, entre ellas las pruebas psicométricas, la prueba del polígrafo, un estudio socioeconómico y pruebas técnicas que dependerán del puesto al que estén aplicando.
10. **Verificación de antecedentes y referencias:** Después que el candidato ha aprobado las pruebas y tenido una entrevista previa satisfactoria se procederá a verificar sus antecedentes penales y policiales, también se deben verificar sus referencias tanto personales como laborales.
11. **Entrevistas finales:** Al concluir con las verificaciones, se programa una entrevista con el jefe inmediato y de ser necesario con los encargados de seguridad de la empresa a la que serán asignados.
12. **Listado de candidatos finales:** Los encargados de reclutamiento y selección entregaran un listado de candidatos finales al Coordinador de reclutamiento y selección.
13. **Elaboración de informes:** Sobre los candidatos finales se realizarán informes de sus pruebas y de sus entrevistas, así como llenar el informe de selección para facilitar la decisión.
14. **Selección del nuevo colaborador:** El coordinador de reclutamiento y selección es el encargado de seleccionar a los nuevos colaboradores.
15. **Oferta por escrito:** Se debe llenar una oferta por escrito y para formalizar la relación laboral, se procede a firmar contrato.

16. Comunicación a postulantes fuera del proceso: Es importante también informar a las personas que por cualquier razón no hayan sido seleccionadas para no crear falsas expectativas.

Formatos Propuestos:

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, se determinó que no se cuenta con perfiles y descriptores de puesto actualizados, por lo que se propone el siguiente formato para estandarizar y actualizar todos los puestos dentro de la empresa:

Perfil y Descriptor de Puesto

I. <u>IDENTIFICACIÓN</u> Nombre del Puesto: Departamento: Inmediato Superior: Línea alterna de mando: Tipo de Contratación: Jornada Laboral: Horario:
II. DESCRIPCIÓN Naturaleza: Atribuciones Generales: Atribuciones: 1. Diarias y frecuentes 2. Periódicas (semanales, mensuales o trimestrales) 3. Otras

Asignación y Guía de trabajo

1. Puestos de los cuales recibe instrucciones
2. Puesto que revisa el desarrollo de su trabajo.
3. Puesto al que acude si tiene dudas

Grado de Responsabilidad

Administrativo

Operativo

Manejo de equipo

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Conocimientos y Habilidades Requeridas

Instrumentos y Equipo que maneja

Experiencia

Habilidades (aptitudes)

2. Para crear diferentes y atractivos anuncios de vacantes se pueden utilizar herramientas como Canva; y para dar a conocer las plazas vacantes se recomienda utilizar más las redes sociales que la empresa tiene a su disposición, esto con el fin de tener un mayor alcance. Se recomienda tener distintos tipos de anuncios según la posición requerida, abajo algunos ejemplos:



3. Verificación de referencias laborales: El presente formato sirve para llevar el registro de la información que provean los empleadores anteriores, para poder adjuntarlo al expediente del candidato.

Verificación de referencias laborales	
Nombre	
Puesto al que aplica	
Datos del empleo anterior	
Empresa	
Fecha de ingreso	
Fecha de egreso	
Puesto	
Nombre jefe inmediato	
Motivo de retiro (seleccione la que aplique)	
Renuncia	☐
Despido	☐
Observaciones:	

4. Comunicación con los candidatos: Se recomienda la creación de distintas plantillas para mantener la comunicación con los candidatos, estas se pueden enviar por medio de correo electrónico o por medio de celular.

Se propone utilizar la aplicación de Whatsapp para empresas (Whatsapp Business), ya que permite la creación de respuestas automáticas que ayudarán a mantener informado al candidato en todo momento. Entre sus ventajas se puede mencionar la rapidez con que se puede enviar un mensaje, la facilidad de uso, es una aplicación gratuita y se puede comprobar si el mensaje fue enviado, recibido y leído. Whatsapp Business permite tener el perfil organizacional a la vista de todos los contactos, donde se puede incluir información útil como el horario de atención, la página web de la empresa, entre otros.

Según Talent Clue (s.f.), se deben seguir las siguientes buenas prácticas en comunicación con candidatos:

- Automatizar todo lo que puedas: Sólo debes configurar las plantillas de mensajes a candidatos y no tendrás que preocuparte de hacerlo manualmente.
- Cuida los detalles del mensaje: La gramática y redacción de tus mensajes influye a la imagen de marca de tu empresa de cara al talento.
- Muestra tu marca empleadora: Cada mensaje es una oportunidad para fidelizar a los candidatos a tu proceso de selección, así que te recomendamos que añadas tus redes sociales y/o un enlace a tu página de empleo.
- Mantén viva la relación con tu Base de Talento: Tu base de candidatos es uno de los recursos más valiosos para tu empresa y en ella hay un montón de posibles candidatos con los que puedes y debes comunicarte.

5. Informe de selección: El siguiente formato de informe de selección permitirá reunir toda la información acerca del proceso de selección del candidato en un solo lugar, mostrando sus resultados y posibles observaciones, este formato puede facilitar la tomar la decisión final.

Informe de Selección			
Nombre			
Puesto al que aplica			
Nota final			
Descripción	Sí	No	Comentarios
Papelería completa			
Cumple con los requisitos			
Pruebas técnicas			
Pruebas psicométricas			
Prueba del polígrafo			
Estudio socioeconómico			
Verificación de antecedentes			
Entrevista			
Observaciones generales:			

ÍNDICE DE CUADROS

Página

Cuadro 1. Puestos de personal de Reclutamiento y Selección entrevistados	34
Cuadro 2. Boleta de observación.....	44
Cuadro 3. Costos del proceso de reclutamiento y selección.....	46

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica 1. Edad.....	25
Gráfica 2. Género.....	26
Gráfica 3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?.....	27
Gráfica 4. ¿Cómo se enteró de la primera plaza que ocupó en esta empresa?.....	28
Gráfica 5. ¿Qué pruebas realizó para calificar a la plaza?.....	29
Gráfica 6. ¿Recibió información precisa y oportuna sobre el progreso de su proceso?.....	30
Gráfica 7. ¿Cuánto tiempo duró su proceso al ingresar a la empresa?.....	31
Gráfica 8. ¿Le realizaron entrevistas al momento de aplicar a una plaza?.....	32
Gráfica 9. Si su respuesta anterior es Sí, por favor indique quienes le realizaron entrevista.....	33
Gráfica 10. ¿Tiene perfiles y descriptores de puestos la empresa?.....	35
Gráfica 11. ¿Qué formas de reclutamiento utiliza la empresa?.....	37
Gráfica 12. ¿Cómo se dan a conocer las plazas vacantes?.....	38
Gráfica 13. ¿Cómo reciben las solicitudes de los candidatos?.....	40
Gráfica 14. ¿Se llevan a cabo entrevistas durante el proceso de selección?.....	41
Gráfica 15. Si su respuesta anterior fue sí ¿quiénes realizan las entrevistas?.....	42
Gráfica 16. ¿Qué tipo de pruebas realizan a los candidatos?.....	43