



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD PRIVADA, BASADO EN LA LEY QUE REGULA LOS SERVICIOS DE
SEGURIDAD PRIVADA, DECRETO 52-2010 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE
GUATEMALA**

Jocelyn Judith Cardoza González

Asesorado por el Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

Guatemala, octubre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD PRIVADA, BASADO EN LA LEY QUE REGULA LOS SERVICIOS DE
SEGURIDAD PRIVADA, DECRETO 52-2010 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE
GUATEMALA**

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JOCELYN JUDITH CARDOZA GONZÁLEZ

ASESORADO POR EL ING. CARLOS HUMBERTO PÉREZ RODRÍGUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADOR	Ing. Victor Hugo García Roque
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD PRIVADA, BASADO EN LA LEY QUE REGULA LOS SERVICIOS DE
SEGURIDAD PRIVADA, DECRETO 52-2010 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE
GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha noviembre de 2017.

Jocelyn Judith Cardoza González

Guatemala, 19 de octubre de 2020

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Ingeniero Urquizú:

Sirva la presente para desearle éxitos y satisfacciones personales y profesionales. Aprovecho la oportunidad para hacer de su conocimiento que en esta fecha concluí la asesoría y revisión del trabajo de graduación **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA, BASADO EN LA LEY QUE REGULA LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA, DECRETO 52-2010 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA”**, realizado por la estudiante **Jocelyn Judith Cardoza González**, registro académico **201020123** y CUI **2082 32885 0101**, de la Carrera de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de esta casa de estudios superiores.

Agradeceré el seguimiento correspondiente,

atentamente,



Carlos Humberto Pérez Rodríguez
INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL
Colegiado 3071

Carlos Humberto Pérez Rodríguez
Ingeniero Mecánico Industrial
Colegiado 3071



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.074.021

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA, BASADO EN LA LEY QUE REGULA LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA, DECRETO 52-2010 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Jocelyn Judith Cardoza González**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”




Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
Colegiado No. 5,334
Ingeniero Industrial

Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 2021.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.DIR.EMI.104.021

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA, BASADO EN LA LEY QUE REGULA LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA, DECRETO 52-2010 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Jocelyn Judith Cardoza González**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquizu Rodas
Motivo: Ingeniero Industrial
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería
Mecánica Industrial, USAC
Colegiado 4,272

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

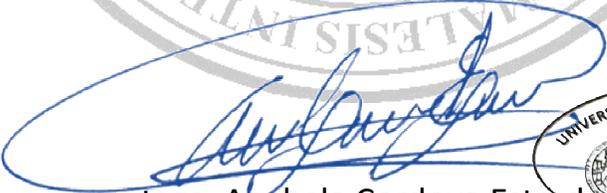
Guatemala, octubre de 2021.

/mgp

DTG. 493.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA, BASADO EN LA LEY QUE REGULA LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA, DECRETO 52-2010 DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria: **Jocelyn Judith Cardoza González**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana

Guatemala, octubre de 2021

AACE/asga

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por la vida y la perseverancia para lograr mis metas.
Mis padres	Marlon Leonel Cardoza González y Enma Judith González de Cardoza. Este logro es una pequeña recompensa para su gran esfuerzo, los amo incondicional y eternamente.
Mi hermana	Por ser una importante influencia en mi vida y ser parte de mi conciencia para terminar este camino.
Mis sobrinas y sobrino	Que este logro sea de motivación para sus vidas y recuerden siempre que crecer profesionalmente nos hace sentir poderosos.
Mi tía y mi abuelita	Porque han sido de gran apoyo en mi vida y en mi carrera, por ser amigas incondicionales.

AGRADECIMIENTOS A:

**La Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por permitir convertirme en un profesional y llenarme de conocimiento.

Facultad de Ingeniería

Por brindarme los conocimientos necesarios en el desarrollo de la carrera y forjar mi vida hacia una forma distinta de pensar.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Empresa de seguridad privada.....	1
1.1.1. Ubicación.....	3
1.1.2. Misión	3
1.1.3. Visión.....	4
1.1.4. Valores éticos	4
1.1.5. Reseña histórica	4
1.2. Descripción del negocio.....	5
1.2.1. Tipo de servicios que se brinda	5
1.2.2. Clientes potenciales.....	6
1.3. Organización	8
1.3.1. Organigrama.....	8
1.4. Seguridad	9
1.4.1. Definición.....	9
1.4.2. Características.....	10
1.4.3. Tipo de seguridad privada	11
1.5. Dirección general de servicios de seguridad privada (DIGESSP)	12

1.5.1.	Ubicación.....	13
1.5.2.	Función principal	14
1.5.3.	Misión	15
1.5.4.	Visión.....	15
1.5.5.	Valores	15
1.6.	Sistema de gestión de operaciones	16
1.6.1.	Definición.....	17
1.6.2.	Competitividad a través de las operaciones	18
1.7.	Decreto 52-2010	18
1.7.1.	Definición.....	21
1.7.2.	Características del Decreto	22
1.7.3.	Leyes vinculadas.....	22
1.8.	Gestión de operaciones	23
1.9.	Dirección general de control de armas y municiones (DIGECAM).....	23
1.9.1.	Ubicación.....	24
1.9.2.	Función principal	25
1.9.3.	Misión	25
1.9.4.	Visión.....	26
1.9.5.	Valores	26
2.	SITUACIÓN ACTUAL	27
2.1.	Dirección de operaciones.....	27
2.1.1.	Organigrama	32
2.1.2.	Número de agentes.....	33
2.2.	Objetivos de la organización	34
2.3.	División de los agentes operativos.....	34
2.3.1.	Tipo de agentes de seguridad.....	35
2.3.2.	Funciones que desempeñan	36

2.4.	Desempeño de trabajo	37
2.4.1.	Evaluaciones psicológicas y motrices.....	38
2.4.2.	Pruebas ante situaciones de riesgo.....	39
2.5.	Análisis estratégico FODA.....	40
2.5.1.	Dirección de operaciones	42
2.6.	Debilidades operativas	43
2.6.1.	Seguridad comercial	44
2.6.2.	Seguridad ejecutiva	44
2.6.3.	Reclamo de los clientes	45
2.7.	Equipo y vestimenta	46
2.7.1.	Armas y municiones	47
2.7.1.1.	Seguridad comercial	48
2.7.1.2.	Seguridad ejecutiva	48
2.7.2.	Vestimenta.....	49
2.7.2.1.	Uniforme seguridad comercial	49
2.7.2.2.	Uniforme seguridad ejecutiva	50
2.7.3.	Equipo	51
2.7.3.1.	Seguridad comercial	52
2.7.3.2.	Seguridad ejecutiva	53
3.	PROPUESTA PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE OPERACIONES	55
3.1.	Dirección de operaciones	55
3.1.1.	Diagnóstico de la situación actual.....	62
3.1.1.1.	Matriz de fortalezas y debilidades.....	70
3.1.1.2.	Matriz de evaluación interna.....	71
3.1.2.	Agentes de seguridad.....	72
3.1.2.1.	Evaluación de necesidades	76
3.1.3.	Clientes.....	79

	3.1.3.1.	Matriz de evaluación del entorno.....	83
3.2.		Capacitaciones.....	86
	3.2.1.	Detección de necesidades de capacitación.....	86
	3.2.2.	Tipo de necesidad de capacitaciones	88
	3.2.3.	Área de aprendizaje	89
3.3.		Acciones a tratar	89
	3.3.1.	Acciones correctivas	90
	3.3.2.	Acciones preventivas	91
	3.3.3.	Acciones de mejora.....	91
3.4.		Planificación de las capacitaciones.....	92
	3.4.1.	Establecimientos	94
	3.4.2.	Costos de capacitación	94
3.5.		Estandarización de armas y municiones	95
	3.5.1.	Seguridad comercial.....	95
	3.5.2.	Seguridad ejecutiva.....	95
3.6.		Estandarización de vestimenta y equipo	95
	3.6.1.	Seguridad comercial.....	96
	3.6.2.	Seguridad ejecutiva.....	96
3.7.		Diseño de gestión de operaciones	97
	3.7.1.	Seguridad comercial.....	98
	3.7.2.	Seguridad ejecutiva.....	99
4.		IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	101
4.1.		Programa de capacitación y desarrollo del personal.....	101
	4.1.1.	Planificación	102
		4.1.1.1. Establecimientos	105
		4.1.1.2. Costos de capacitación	105
		4.1.1.3. Cronograma	106
4.2.		Acciones a tratar	107

4.2.1.	Acciones correctivas.....	109
4.2.2.	Acciones preventivas.....	110
4.2.3.	Acciones de mejora	111
4.3.	Revisiones periódicas.....	113
4.3.1.	Operativas	113
4.3.2.	Vestimenta y equipo	115
4.3.3.	Armas y municiones	115
4.4.	Técnicas de capacitación	116
4.4.1.	Conferencias.....	118
4.4.2.	Técnicas audiovisuales.....	118
4.4.3.	Simulacros.....	118
4.5.	Evaluación de los programas de capacitación.....	119
4.5.1.	Experimentación controlada	119
4.5.2.	Factores de la capacitación que se deben medir..	120
4.6.	Continuidad de los programas de capacitación	121
4.6.1.	Retroalimentación.....	122
4.6.2.	Capacitaciones internas	122
4.7.	Análisis beneficio costo	123
4.7.1.	Costo beneficio	123
5.	RESULTADOS O SEGUIMIENTO	125
5.1.	Resultados de diagnósticos.....	125
5.1.1.	Interpretación.....	129
5.1.2.	Correcciones periódicas	132
5.1.3.	Mejora visible y continua	133
5.2.	Estadística.....	133
5.2.1.	Indicadores de rendimiento	135
5.2.2.	Indicadores de cumplimiento	136
5.3.	Beneficios obtenidos	137

5.3.1.	Dirección de operaciones	137
5.4.	Clientes	138
5.4.1.	Evaluación de satisfacción	138
5.5.	Análisis comparativo	139
5.5.1.	Implementando el sistema de gestión	139
5.6.	Auditoría de diagnóstico	140
5.6.1.	Auditorías internas	140
5.6.2.	Auditorías externas	141
5.7.	Decreto 52-2010	141
5.7.1.	Evaluación de cumplimiento.....	141
5.8.	Evaluación periódica del desempeño.....	142
CONCLUSIONES.....		143
RECOMENDACIONES		145
BIBLIOGRAFÍA.....		147
ANEXOS.....		149

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	SERSEVI.....	2
2.	Ubicación de la empresa.....	3
3.	Valores éticos de SERSEVI	4
4.	Organigrama para ejecutivo de seguridad	8
5.	Tipos de seguridad privada	11
6.	Localización de DISESSP	13
7.	Pilares orgánicos y funcionales dentro del sistema de gestión de operaciones de seguridad privada.	17
8.	Leyes vinculadas al Decreto	22
9.	Organigrama DIGECAM.....	24
10.	Ubicación	25
11.	Valores de la institución	26
12.	Factores a mejorar con la propuesta en la gestión de operaciones	28
13.	Control de quejas enero 2019	30
14.	Control de quejas mayo 2019	30
15.	Control de quejas agosto 2019	30
16.	Control de quejas diciembre 2019.....	31
17.	Organigrama responsable de la dirección de operaciones	32
18.	División de los agentes operativos	35
19.	Matriz FODA	41
20.	Acuerdos con aduanas del mundo.....	56
21.	Alcance de la Norma BASC	57
22.	Modelo de implementación ISO 9000 en la empresa SERSEVI	61

23.	Quejas del año 2019 que serán atendidas como un conjunto de acciones a mejorar.....	62
24.	Plan de acción por el diagnóstico de la situación actual	64
25.	Estructura documental propuesta del nuevo sistema de gestión de calidad	69
26.	Matriz de evaluación del entorno	84
27.	Necesidades intrínsecas que fomentan la participación del modelo de capacitación.....	87
28.	Necesidades que fortalecen los programas de capacitación	88
29.	Acciones correctivas ante alguna no conformidad o queja	90
30.	Propuesta de la gestión de operaciones para las áreas financiera, clientes y procesos internos.....	98
31.	Perfil del agente egresado del programa de capacitación y desarrollo personal	101
32.	Actividades recomendadas.....	104
33.	Guía de revisión en las acciones operativas.....	114
34.	Guía de revisión de las armas y municiones asignadas	116
35.	Áreas donde aplica la experimentación controlada	120
36.	Enfoque sistemático para la continuidad de los programas de capacitación	121
37.	Riesgos para la salud mental.....	128
38.	Indicadores de rendimiento evaluados por los clientes contractuales	135
39.	Indicadores de cumplimiento	136

TABLAS

I.	Bases legales para trabajar.....	1
II.	Servicios que brinda la empresa	6
III.	Clientes potenciales	7
IV.	Registro acumulado de quejas del año 2019	29
V.	Número de agentes disponibles.....	33
VI.	Funciones de los agentes de seguridad.....	36
VII.	Conceptos evaluados a los agentes de seguridad.....	37
VIII.	Aspectos básicos que conforman las pruebas ante situaciones de riesgo	39
IX.	Debilidades operativas en la seguridad comercial	44
X.	Debilidades operativas en la seguridad ejecutiva	45
XI.	Tabla resumen de reclamos de los clientes	46
XII.	Composición de los uniformes de seguridad comercial	50
XIII.	Composición de los uniformes de seguridad ejecutiva.....	51
XIV.	Equipo disponible para la seguridad comercial	52
XV.	Equipo dotado al personal de seguridad ejecutiva	54
XVI.	Requisitos de los estándares versión 3:2008.....	58
XVII.	Directrices incorporadas por la Norma ISO 9000.....	60
XVIII.	Acciones a desarrollar que fortalezcan el plan propuesto por tipos de diagnósticos	65
XIX.	Etapas propuestas de planeación y organización en base al diagnóstico de la situación actual.....	67
XX.	Matriz de fortalezas y debilidades por ejecutar	70
XXI.	Matriz de evaluación interna por mejorar y rediseñar.....	71
XXII.	Guía de acciones reactivas sobre las necesidades diarias de los agentes de seguridad en situaciones conflictivas	77

XXIII.	Consideraciones necesarias para la evaluación de los clientes que interactúan con los agentes de seguridad	80
XXIV.	Matriz de evaluación del entorno	84
XXV.	Costos de capacitación.....	94
XXVI.	Áreas de interés para el programa de capacitación.....	102
XXVII.	Costos propuestos de realizar la capacitación.....	106
XXVIII.	Cronograma de capacitación	106
XXIX.	Acciones a tratar con su respuesta inmediata	108
XXX.	Acciones correctivas según la falla presente	109
XXXI.	Aspectos que podrían representar una acción de mejora.....	112
XXXII.	Técnicas de capacitación a incorporar o mejorar	117
XXXIII.	Factores a medir en las capacitaciones.....	120
XXXIV.	Seis dimensiones de carga mental que se asocian al agente de seguridad	126
XXXV.	Interpretación sobre las quejas evaluadas.....	130
XXXVI.	Estadística anual de quejas	134
XXXVII.	Factores evaluados por los contratantes	138
XXXVIII.	Matriz de evaluación periódica del desempeño	142

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
cm	Centímetro
GPa	Gigapascales
°C	Grados centígrados
MPa	Megapascales
m/s	Metro sobre segundo
mm	Milímetro
Nm	Newton-metro
O₂	Oxígeno
ft/s	Pies sobre segundo
%	Porcentaje
In (pulg)	Pulgadas
Fe	Símbolo del elemento químico hierro

GLOSARIO

Agua residual	Las aguas que han recibido uso y cuyas calidades han sido modificadas.
Contaminación	Pertenencia de cualquier impureza material o energética en un medio, a niveles superiores a los normales.
Demanda	Cantidad de bienes (productos) o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado de una economía a un precio específico.
Estudio de prefactibilidad	Investigación de los factores y fuentes primarias y secundarias de investigación de mercado, detallando la tecnología que se utilizará en el proyecto, así como de los aspectos político/legales que lo afectan.
Estrategia	Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado.
Evaluación	Valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio.
Meta	Objetivo o propósitos a alcanzar.

Planeación estratégica Arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

TIC Tecnologías de información y comunicación.

RESUMEN

Actualmente, la dirección de operaciones de la empresa de seguridad privada no cuenta con ciertos estándares que el Estado considera obligatorios para prestar un adecuado servicio de protección hacia personas individuales y jurídicas, por lo que un sistema de gestión de operaciones apoyaría a la empresa en cambiar o implementar lo que el Estado solicita.¹

Las empresas de seguridad privada están regidas bajo normas y reglamentos que ayudan a brindar un servicio equitativo a todos sus clientes. De esta manera, el Estado se asegura de que las mismas cumplan con lo necesario para brindar una protección al cliente que lo solicite.²

Los agentes de seguridad poseen debilidades operativas como errores humanos, accidentes operativos y pérdidas humanas. Al implementar un sistema de gestión de operaciones se propondrá una solución óptima a dichas debilidades, como también proporcionará una estandarización en la vestimenta y el equipo que los agentes utilizan diariamente. Con ello se pretende que la empresa de seguridad privada aumente su rentabilidad.

Debido a las inseguridades que constantemente enfrentamos en Guatemala, se desea estandarizar los servicios que se brindan en una empresa de seguridad privada; de esta manera proteger no solo al cliente sino al personal operativo de la empresa.

¹ Decreto 52-2010. Artículo 8, inciso c, p. 4.

² IBID. Artículo 6, inciso e. p. 4.

El Estado cuenta con el Decreto 52-2010 el cual provee los parámetros que se debe cumplir para proporcionar un servicio adecuado y acorde a la delincuencia que existe en Guatemala. La falta de capacitación en los agentes de seguridad conlleva a una mala toma de decisiones, reacciones inadecuadas ante situaciones de riesgo, pérdidas humanas y accidentes.³

³ Decreto 52-2010. Artículo 1. p. 2.

OBJETIVOS

General

Diseñar un sistema de gestión de operaciones en una empresa de seguridad privada basada en el decreto 52-2010 del Congreso de la República de Guatemala.

Específicos

1. Disminuir el riesgo de errores humanos en la dirección de operaciones para proporcionar un adecuado servicio de protección a los clientes.
2. Capacitar al personal operativo para evitar pérdidas humanas en la empresa y de clientes.
3. Realizar programas de capacitación a corto plazo para los agentes de seguridad privada, en la Dirección General de Control de Armas y Municiones (DIGECAM) para lograr un mejor manejo del equipo con el que trabajan.
4. Capacitar a los agentes de seguridad en la toma de decisiones para evitar accidentes operativos y disminuir gastos inesperados para la empresa.
5. Brindar al personal operativo capacitaciones para obtener reacciones adecuadas ante situaciones de riesgo, brindando así un servicio más eficiente.

6. Aumentar la eficiencia del personal operativo por medio de capacitaciones para lograr un servicio de mejor calidad.

7. Proporcionar una estandarización en equipo y vestimenta de los agentes de seguridad para el cumplimiento de lo establecido en el Decreto 52-2010 como también ante la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada (DIGESSP).

INTRODUCCIÓN

Seguridad es un sinónimo de confianza, tranquilidad, defensa y protección. En Guatemala, el encargado de garantizar a todos los habitantes, la vida, la libertad, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de las personas es el Estado.⁴

El Estado creó la policía para garantizar la vida, la libertad, el trabajo y la justicia del ciudadano y de las instituciones públicas que ha creado y establecido. Sin embargo, en la actualidad sucede lo contrario, pues la policía no cumple con sus objetivos, ya que no puede controlar el fenómeno de la inseguridad sobre todo ante el incremento de los actos de violencia a través de los años. De esta manera, la seguridad privada surge como una alternativa a la fuerza pública.

La empresa de seguridad privada en la cual se desarrollará el presente trabajo de tesis proporciona un servicio de protección a las personas individuales y jurídicas como a sus bienes; también brinda asesorías, vigilancia e investigaciones a entidades públicas y privadas. El Congreso de la república de Guatemala estandariza todo servicio de seguridad privada que se desee brindar a la comunidad, para obtener mejores resultados a corto y largo plazo; así el servicio será más eficaz y eficiente tanto para el cliente como para la empresa que lo provee.⁵

El trabajo va enfocado en brindar a la empresa de seguridad privada un diseño de un sistema de gestión de operaciones que contribuya a cumplir los parámetros que el Estado requiere de los prestadores de protección a personas

⁴ Constitución Política de la República de Guatemala. Artículo 2, p. 8.

⁵ Decreto 52-2010. Artículo 3, p. 2.

individuales y jurídicas, como los mencionados en el decreto 52-2010 de la república de Guatemala; ley que regula los servicios de seguridad privada, la cual tiene relación con la dirección de control de armas y municiones (DIGECAM) y la dirección general de servicios de seguridad privada (DIGESSP).⁶

El diseño de un sistema de gestión de operaciones contribuirá a implementar programas de mejora continua en todos los ámbitos que la ley exige en la dirección de operaciones de la empresa; como por ejemplo capacitaciones, estándares en la vestimenta y buen manejo en las armas de fuego.

⁶ Acuerdo Gubernativo 417-2013. Artículo 1, p 2.

1. ANTECEDENTES GENERALES

Ante la oportunidad de prestar un servicio académico y de investigación a la empresa de seguridad privada SERSEVI, se plantea un conjunto de acciones y evaluaciones para establecer el estado actual de la prestación de servicios hacia sus contratistas y las condiciones laborales con las que se prestan estos servicios.

1.1. Empresa de seguridad privada

Es una empresa legalmente constituida y autorizada por las autoridades respectivas apegándonos a cada uno de los requisitos que se exigen para poder funcionar como una empresa de seguridad. Para ello se amparan con:

Tabla I. **Bases legales para trabajar**

	Respaldo legal y gremial
•	Acuerdo ministerial 1185-2003 (Ley de Empresas privadas de Seguridad).
•	Adecuados al Decreto 52-2010 "Ley de Empresas de Seguridad Privada" y ante la DIGESSP (Dirección General de Servicios de Seguridad Privada del Ministerio de Gobernación)
•	Miembros de la Gremial Compañías de Seguridad.
•	Miembro de la Cámara de Comercio.

Fuente: SERSEVI. *Respaldo legal y gremial*. <http://seguridadsersevi.com/qs.html>.

Consulta: 17 de julio de 2021

Así mismo, la empresa indica que cuenta con experiencia prestada a través de un largo periodo de trabajo, disponiendo y colocando personal confiable para adquirir responsabilidades, garantizar la protección de los establecimientos. Respalda las actuaciones con fianzas de fidelidad y póliza de seguro contra terceros. Las armas se encuentran debidamente registradas por la Dirección General de Control de Armas y Municiones (DIGECAM). Además, los guardias están debidamente fichados por la División de Policías Particulares de la Policía Nacional Civil.

Figura 1. **SERSEVI**



Fuente: elaboración propia, empleando Photoshop 2016.

1.1.1. Ubicación

Las oficinas se ubican en la 41 calle 17-36 zona 8, de la ciudad capital.

Figura 2. Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps. *Ubicación de la empresa.*

<https://www.google.com/maps/place/7A+Avenida,+Cdad.+de+Guatemala/@14.6136457,-90.5296,545m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8589a17a6e864afb:0x5191f0f3d1647bfa!8m2!3d14.618904!4d-90.5223634>. Consulta: 17 de julio de 2021

1.1.2. Misión

Tiene la misión de prestar servicios de vigilancia o custodia, protección y defensa de bienes muebles e inmuebles, velar por la confianza que depositan las personas al contratar nuestros servicios, reciban un servicio profesional y efectivo anteponiendo nuestros pilares fundamentales como: respeto, honestidad y trabajo.⁷

⁷ Servicios de Seguridad y Vigilancia Industrial S.A. *Manual del empleado.* p. 2.

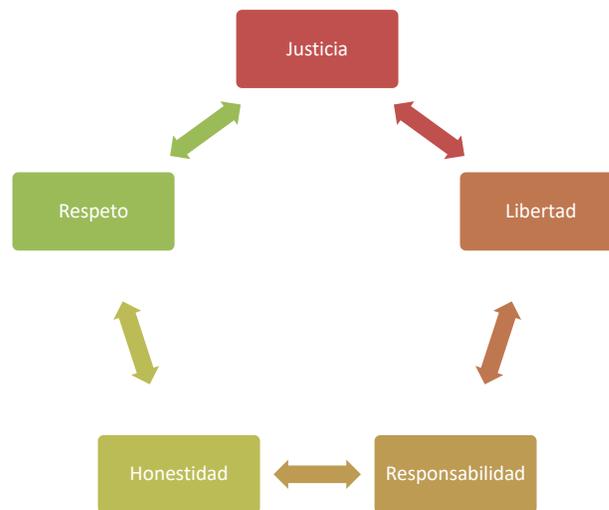
1.1.3. Visión

“Brindar servicios de seguridad privada. expandiendo nuestra presencia a nivel nacional y garantizando un excelente desempeño en operaciones de seguridad con eficiencia, disciplina, honestidad y capacidad.”⁸

1.1.4. Valores éticos

SERSEVI se rige por 5 valores principales que son.

Figura 3. **Valores éticos de SERSEVI**



Fuente: elaboración propia. *Valores éticos*. SERSEVI

1.1.5. Reseña histórica

La empresa inicia como la idea familiar para proteger y servir a la sociedad civil y la industria, de esta forma se inscribe ante la SAT y el Registro Mercantil.

⁸ Servicios de Seguridad y Vigilancia Industrial S.A. *Manual del empleado*. p. 2.

Inicia sus operaciones con una planilla de 12 elementos de seguridad y 4 elementos del área administrativa.

1.2. Descripción del negocio

Las instalaciones son de 15 metros de frente por 22 metros de profundidad, la parte frontal es de un solo nivel, donde se encuentran las oficinas administrativas y atención al cliente. En la parte trasera de cuenta con 2 plantas, en la parte superior distribuida en 120 metros cuadrados está el área de literas y baños para el personal que se encuentra siempre en turno y en respuesta ante cualquier eventualidad.

En la planta baja de la parte trasera, se encuentran los casilleros de las armas, el área del comedor, un pequeño gimnasio y baños para el personal administrativo.

Su giro comercial es prestar servicios de seguridad privada, custodio de mercancías dentro y fuera de Guatemala, además de vigilancia perimetral y colocación de seguridad ejecutiva en comercios.

1.2.1. Tipo de servicios que se brinda

SERSEVI coloca guardias privados en comercios, centros comerciales, custodios de ruta que pueden transitar dentro del territorio nacional y toda Centroamérica sin restricción; además, para clientes ejecutivos dota de guardias privados, quienes son responsables de asegurar el resguardo de la integridad física de quienes los contratan.

Además, se encuentran dispersos en compañías telefónicas donde se presta servicio de atención al cliente, banca nacional, colocándose en marcas reconocidas con la intención de proteger y garantizar que las mercancías monetarias sean aseguradas en todo el tiempo de recepción al consumidor.

Tabla II. **Servicios que brinda la empresa**

Sector	Área de influencia
Seguridad	Comercial
	Residencial
	Industrial
	Bancaria
	Ejecutiva
Respuesta inmediata	Patrulla
Otros	Estudio y asesoría de seguridad

Fuente: elaboración propia. *Servicios*. SERSEVI

1.2.2. Clientes potenciales

El portafolio de la empresa ha logrado crecer exponencialmente año tras año, con su excelente reputación y con el compromiso hacia el servicio de la propiedad privada se logran posicionar entre los primeros lugares de empresas privadas de seguridad. Los clientes de mayor contratación para la empresa es la iniciativa privada, se intentan satisfacer la demanda para comercios pequeños, medianos y centros comerciales. De esa forma se incorpora el recurso humano con diferentes roles, por eso, la empresa diseña un perfil específico para cada tipo de negocio o comercio que deberá ser monitoreado.

Según las condiciones del contratante se asignan los guardias para cubrir los horarios determinados, siempre es oportuno respetar las leyes vigentes de contratación de personal y reglamentos de trabajo.

Tabla III. **Clientes potenciales**

Tipo de clientes	Clientes
Servicios estatales.	Ministerio de trabajo y previsión social
	Empresa portuaria nacional de Champerico
	Fondo Nacional de Desarrollo (FONADES)
	Hospital Pedro de Betancourth de Antigua Guatemala
Cadena de supermercados y restaurantes.	Supermercados La Torre
	Supermercados Econosuper
	Restaurantes Patsy
	Restaurantes Quedely & Conection
	Restaurantes al Macarone
Servicios de condominio y residenciales	Restaurantes Picadilly
	Condominio Coventry, Carretera a El Salvador
	Condominio Arrazola, Carretera a El Salvador
	Condominio Los Manantiales, Carretera a El Salvador
	Condominio El Ceibal, Villa Nueva
	Condominio Monte vista, Villa Nueva
	Condominio Hortensias, San José Pinula
Inmobiliaria ALTAMIRA	
Servicios de transportes y otros	Transportes Litegua
	Transportes de Distribuidora Marte
	Transportes Marquensita
	Tiendas de Motocicletas MASESA
	Tiendas Súper 24
	Galvanizadora de Centro América
	Cilindros de Centro América
	Restaurantes Sarita
	Banco Empresarial
	Codicasa
	Unisuper S.A.
	Rutas pades, Gallo (Petén)
	Agrícola San Víctor S.A.

Fuente: elaboración propia. *Clientes potenciales*. SERSEVI

1.3. Organización

Se representan por orden de jerarquía superior, respetándose entre los puestos asignados y consignados. Ciertamente el personal administrativo participa activamente dentro de las funciones y tareas diarias que son asignadas, por eso mismo es una empresa comprometida con disciplina y principios éticos sobre las acciones a tomar. Dentro de su composición y reglamento interno disponen que ninguno es superior a su similar en el trabajo.

1.3.1. Organigrama

A continuación, se muestra la estructura interna de la empresa.

Figura 4. **Organigrama para ejecutivo de seguridad**



Fuente: elaboración propia, empleando Visio 2016.

Se presenta el organigrama simplificado para análisis de la contratación y cadena de mando de un ejecutivo de seguridad. El departamento responsable de su contratación es Recursos Humanos. Ellos se apoyan y auxilian con los supervisores y reclutadores quienes realizan los procesos de selección y dotación de personal. Luego son trasladados hacia el Departamento Táctico, donde recae la responsabilidad total de las acciones operativas y administrativas de los ejecutivos de seguridad. Estos deberán consensuar sus tareas y atributos asignados por el líder cuadrilla, quien dependerá en cadena de mando de un supervisor. Este realiza la distribución de un número asignado de ejecutivos luego de recibir la programación por el Departamento Táctico.

1.4. Seguridad

La seguridad es directamente proporcional al nivel de inseguridad al que pueda estar expuesta una persona o una empresa. Los niveles de seguridad serán preventivos y en circunstancias extremas de represión, ante la falta de compromiso público por otorgar un clima social seguro, la industria recurre a la contratación de estos servicios profesionales.

1.4.1. Definición

El concepto de seguridad hace referencia a aquello que tiene la cualidad de seguro o que está exento de peligro, daño o riesgo.

La palabra seguridad proviene del latín securitas, que a su vez deriva de securus (sin cuidado, sin precaución, sin temor a preocuparse), que significa libre de cualquier peligro o daño. Desde el punto de vista psicosocial se puede considerar como un estado mental que produce en los individuos (personas y animales) un particular sentimiento de que se está fuera o alejado de todo peligro ante cualquier circunstancia.⁹

⁹ Flores, Rafael. Seguridad industrial. <https://elsiglo.com.gt/2017/04/20/seguridad-industrial-aplicacion-de-procesos-para-minimizar-los-riesgos>. Consulta: 17 de julio de 2021

La seguridad es la garantía que tienen las personas de estar libre de todo daño, amenaza, peligro o riesgo; es la necesidad de sentirse protegidas, contra todo aquello que pueda perturbar o atentar contra su integridad física, moral, social y hasta económica.¹⁰

1.4.2. Características

Los elementos o guardias de seguridad deberán cumplir con una buena condición física, sentido común agudizado, excelente presencia, destacar por medio de habilidades comunicativas, trabajo en equipo y liderazgo. Las tareas asignadas por SERSEVI van orientadas al tipo de contratación. Cuando se solicita servicio tipo ejecutivo, el personal asignado a las instalaciones donde cumplirá su labor deberá mantener el control y cuidado de las mercancías, el mobiliario y el acceso del público general. Además, dispone de arma corta; su código de vestimenta es traje formal, camisa manga larga blanca con corbata y mocasines.

Los agentes asignados a patrullaje son dirigidos a los diferentes lugares donde se requieren sus servicios. Velarán por mantener el orden desde afuera de las instalaciones y garantizar que en todo momento puedan dar respaldo ante una situación de emergencia o evento de violencia hacia su contratista. Ellos están asignados al uso de paneles, pickups y motocicletas. Su código de vestimenta es tipo comando, con arma larga defensiva (escopeta), arma corta y botas tipo militar.

Los custodios asignados a resguardar el traslado de mercaderías son asignados a rutas cortas o largas sin límite temporal. Eso significa que deberán prestar sus servicios desde un punto A, donde se recoge o inicia el seguimiento de la mercadería de interés, hasta un punto B. Los traslados de mercancías

¹⁰ Flores, Rafael. Seguridad industrial. <https://elsiglo.com.gt/2017/04/20/seguridad-industrial-aplicacion-de-procesos-para-minimizar-los-riesgos>. Consulta: 17 de julio de 2021

podrán realizarse en jornadas diurnas, vespertina o nocturnas. También se realizan seguimientos o traslados fuera del país, donde se someten a los tiempos establecidos por el contratista, quien la mayoría de veces dispone traslados sin detenerse más que lo necesario en trámites migratorios o fronterizos.

1.4.3. Tipo de seguridad privada

SERSEVI se encuentra legalmente inscrita como empresa privada ejecutiva prestadora de servicios domiciliarios o de tránsito, amparada bajo el Decreto 52-2010, donde cumple los requisitos establecidos en la ley guatemalteca. El tipo de seguridad es preventiva y de reacción.

Figura 5. Tipos de seguridad privada



Fuente: elaboración propia. *Tipos de seguridad.* SERSEVI

1.5. Dirección General de Servicios de Seguridad Privada (DIGESSP)

Desde el año 1970, los servicios de seguridad privada estuvieron regulados en Guatemala por el Decreto 73-70 del Congreso de la República, Ley de Policías Particulares. En 1979, se promulgó el Decreto 19-79 del Congreso de la República, Ley de los Cuerpos de Seguridad de las Entidades Bancarias Estatales y Privadas, que entró a regular aspectos particulares de este campo de actividad.

Con el tiempo, estas normativas fueron superadas por la realidad social e institucional del país, de modo que en 1997 fue necesario que, cuando se promulgó el Decreto 11-97 Ley de la Policía Nacional Civil, se actualizara la denominación de los cuerpos de seguridad privada, dejando de ser llamados “policías”, en el entendido que esta categoría corresponde únicamente a la esfera pública.

No obstante, aún se planteaba la necesidad de actualizar la normativa de regulación de las entidades de seguridad privada, ya que a la par de la proliferación de estas, el control del Estado era débil. Esta situación permitió prácticas irregulares y competencia desleal en el sector, al tiempo que los usuarios no veían cumplidas sus expectativas al contratar los servicios.

De conformidad con el Acuerdo sobre Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática (AFPC), numeral 32, el Gobierno se comprometió a “promover una ley que regulara el funcionamiento y los alcances de las empresas, con miras a supervisar su actuación y la profesionalidad de su personal, y asegurar que las empresas y sus empleados se limitaran al ámbito de actuación que les corresponde, bajo el control de la Policía Nacional Civil”. Hubo varios esfuerzos por generar una nueva legislación

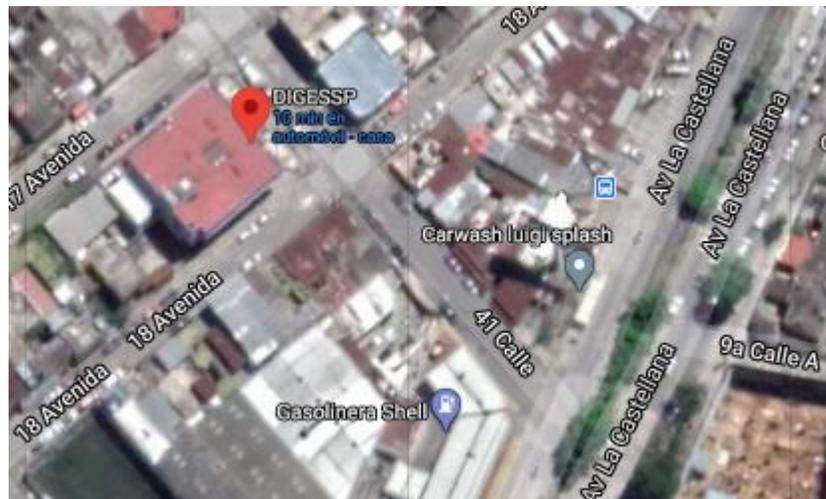
en esta materia y de esa cuenta se presentaron varias iniciativas de ley; se promovieron mesas de discusión con diversos sectores y, finalmente, el Congreso de la República aprobó la nueva legislación.

El 23 de noviembre 2010, el Congreso de la República aprobó el Decreto 52-2010, Ley que Regula los Servicios de Seguridad Privada. Este fue publicado el 22 de diciembre del mismo año y entró en vigencia el 2 de mayo de 2011.

1.5.1. Ubicación

Sus oficinas se encuentran en la 41 calle 17-36 zona 8, de la ciudad capital.

Figura 6. Localización de DIGESSP



Fuente: Google Maps. *Geolocalización de DIGESSP.*

<https://www.google.com/maps/place/DIGESSP/@14.6061803,-90.5305001,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8589a20caa02e2f1:0x3f2f6fb8cf25377d!8m2!3d14.6061829!4d-90.5283084>. Consultado: 17 de julio de 2021

1.5.2. Función principal

Esta nueva ley en materia de seguridad privada complementa sus postulados con otras leyes, como la Ley de Armas y Municiones, decreto 15-2009, la cual incorporó nuevas obligaciones a las empresas en lo relacionado a la tenencia y portación de armas de fuego. Atribuyó a la Dirección General de Control de Armas y Municiones la posibilidad de supervisar la tenencia y portación de armas de fuego, por lo que es imprescindible que toda empresa o persona individual que presta servicios y sea autorizada para el efecto, realice un análisis tanto de la ley particular de los servicios como aquellas que están relacionadas con la misma.

Esto constituye parte del esfuerzo por el cumplimiento del Acuerdo Nacional para el Avance de la Seguridad y la Justicia, que recogió los compromisos asumidos en los Acuerdos de Paz y que constituye la agenda nacional en materia de seguridad y justicia.

Al entrar en vigencia la ley, se instaló la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada, a partir de lo cual el Director General y su equipo de trabajo han producido los proyectos de reglamentos, normativos, instructivos, formatos y procedimientos para el desarrollo de su trabajo, en cumplimiento de la misión que la ley le asigna.

La entrada en vigencia de la nueva ley trae consigo la necesidad de que las empresas y personas individuales enmarquen su actuación dentro de la misma, lo cual significa un esfuerzo tanto de las empresas como de la misma Dirección General de Servicios de Seguridad Privada. Esta deberá velar porque esto ocurra en los plazos establecidos, generando la información precisa para el efecto.

1.5.3. Misión

Somos la institución responsable de regular, controlar, fiscalizar, supervisar y verificar que las personas individuales o jurídicas que prestan servicios en el área de seguridad privada ejecuten sus acciones en cumplimiento de la Constitución Política de la República de Guatemala, tratados internacionales en Materia de Derechos Humanos aceptados y ratificados por Guatemala, el Decreto 52-2010, Ley que Regula los Servicios de Seguridad Privada y sus Reglamentos. Somos el vínculo entre los prestadores de servicios de seguridad privada y las Entidades del Estado.¹¹

1.5.4. Visión

Ser la Institución que promueva la política nacional en materia de seguridad privada, que cuente con personal profesional y altamente especializado, que regule, controle, fiscalice, supervise y verifique a los prestadores de servicios de seguridad privada en forma moderna, dinámica y con tecnología actualizada. Ser una institución eficiente y eficaz en la ejecución de las actividades de su competencia, rectora en materia de seguridad privada y que promueva una reforma significativa en materia de formación y capacitación de personal y empresas de seguridad privada a nivel nacional.¹²

1.5.5. Valores

Los valores para SERSEVI se conforman por un conjunto de principios éticos y morales, basados en la responsabilidad y respeto hacia sus semejantes. Es así como sus colaboradores deberán demostrar que sus intenciones al portar un arma sean exclusivamente para reacción y resguardo de la integridad física de sus contratistas.

- Honestidad

¹¹ Dirección General de Servicios de Seguridad Privada. <https://digessp.gob.gt/direccion-general-de-servicios-de-seguridad-privada-digessp/>. Consulta: 17 de julio de 2021

¹² IBID.

Soy transparente, mi trabajo lo realizo bien tanto cuando me están viendo, tanto como cuando no, genero confianza y seguridad en mi lugar de trabajo y al público en general.

- Responsabilidad

Realizo mi trabajo a cabalidad, cumpliendo mis funciones, siempre velando con el correcto manejo de la información dentro y fuera de la institución.

- Respeto

Me sujeto a las normas de la institución, evito apropiarme o dañar cosas que no me pertenecen, trato a todas las personas por igual, cuidando guardar los derechos de los demás.

- Objetivo general

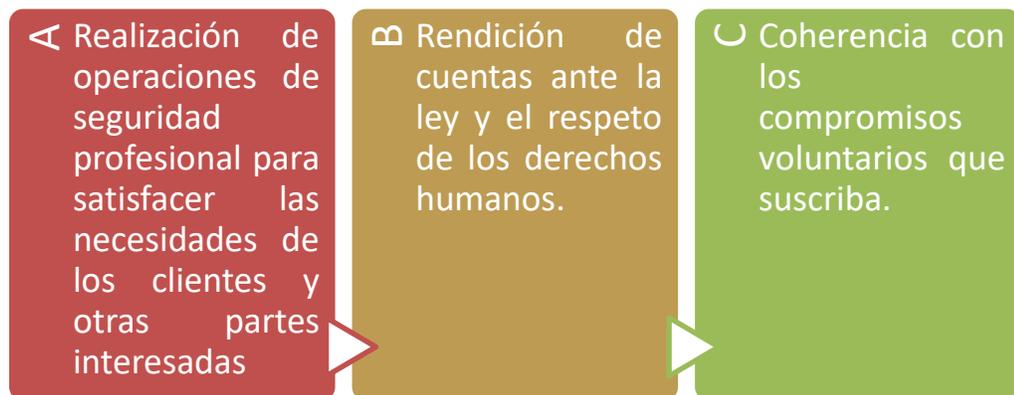
Velar por el cumplimiento de la ley, mediante la regulación, control, supervisión y fiscalización de los prestadores de servicios de seguridad privada.

1.6. Sistema de gestión de operaciones

La norma ISO 18788:2018 proporciona un marco de referencia para establecer, implementar, operar, dar seguimiento, revisar, mantener y mejorar la gestión de las operaciones de seguridad. Además de promover los principios y requisitos dentro de la norma, proporciona un marco de referencia de gestión del riesgo y de negocios para organizaciones que contratan operaciones de seguridad y actividades y funciones relacionadas mientras. Se pretende fortalecer y constituir sobre pilares administrativos, estratégicos y de prevención,

por eso se plantean algunos aspectos relevantes que promueven la eficiencia hacia el recurso humano y sus funciones establecidas.

Figura 7. **Pilares orgánicos y funcionales dentro del sistema de gestión de operaciones de seguridad privada**



Fuente: elaboración propia.

1.6.1. Definición

La gestión de operaciones puede verse como aquel conjunto de técnicas, herramientas, filosofía, tecnología y mejores prácticas que orquestadas adecuadamente permiten a un director de operaciones proporcionar una adecuada gestión de todas las actividades necesarias para crear un producto o servicio al cliente de alta calidad.

- Actividad: todas las tareas necesarias para proporcionar un producto o servicio.
- Producto o servicio: resultado final de la ejecución de todas las tareas.

- Cliente: el que consume o paga por nuestros productos o servicios.

1.6.2. Competitividad a través de las operaciones

El crecimiento estratégico y la competitividad de las empresas están relacionados directamente con la manera de administrar los recursos con los que cuenta (recursos humanos, financieros, tecnológicos, instalaciones, tiempo, entre otros.). El diseño, la operación y mejoramiento de los sistemas de producción que crean los productos o servicios primarios de la empresa, como, por ejemplo, personal operativo y administrativo.

1.7. Decreto 52-2010

El extracto de la exposición de motivos es el siguiente: la seguridad constituye un pilar fundamental para el desarrollo económico de nuestro país y es deber del Estado, a través de sus instituciones, garantizar la vida, la libertad, la justicia, la paz y el desarrollo integral de la persona. En ese sentido, las empresas de seguridad privada contribuyen en gran medida a la seguridad colectiva y representan un sector necesario e importante que ayuda a prevenir la comisión de hechos delictivos, además de proteger al comercio y por ende a la economía nacional.

Con fecha 23 de noviembre del año 2010, el Congreso de la República aprobó el Decreto 52-2010, Ley que regula los servicios de Seguridad Privada, con el objeto principal de mantener el control y fiscalización de las entidades que prestan servicios de seguridad, las cuales venían operando en el país con controles y registros limitados.

Anteriormente estas entidades funcionaban al amparo del decreto 73-70, Ley de Policías Particulares, del Congreso de la República. La referida normativa pedía a los interesados cumplir únicamente con seis requerimientos:

- Presentar un proyecto de estatuto que normara las actividades del nuevo cuerpo policial.
- Comprobar fehacientemente que sus directores, gerentes y demás personal fueran guatemaltecos.
- La prestación de una fianza no menor a diez mil quetzales para garantizar su actuación frente a terceros que contrataren sus servicios.
- La declaración jurada de los directivos de que acatarían las disposiciones de la Dirección General de la Policía Nacional.
- La declaración jurada de que las armas que usaren fueran de los calibres permitidos por la ley.
- La contratación de un seguro colectivo que cubriera de los riesgos a los agentes.

La ambigüedad y vacíos en la legislación de esa época, el incremento de la delincuencia y la necesidad del ciudadano de sentirse protegido hicieron florecer el negocio de la seguridad privada y la proliferación de las empresas afines, la mayoría de las cuales actuaban de forma ilegal.

Por disposición del Decreto 11-97 Ley de la Policía Nacional Civil, del Congreso de la República, de fecha 4 de febrero de 1997, estas entidades

dejaron de llamarse "policías particulares" y pasaron a ser controladas directamente por la Policía Nacional Civil. En esa ocasión, la referida norma fijó un plazo de 8 meses para adecuar su denominación, actuación y funcionamiento por medio de acuerdos ministeriales emitidos por el Ministerio de Gobernación.

Aproximadamente 150 empresas que prestan seguridad privada estaban constituidas antes del 2010 y se regían por el decreto 73-70, Ley de Policías Particulares del Congreso de la República y por lo establecido en los acuerdos gubernativos y ministeriales mediante los cuales fueron creadas. Estas empresas habían prestado sus servicios desde hacía 10 o 15 años antes de la nueva ley, operando bajo un esquema legal muy flexible y sin restricciones de parte de las autoridades.

Con la emisión del decreto 52-2010, Ley que regula los Servicios de Seguridad Privada, del Congreso de la República, el Estado retoma de nuevo el control de estas entidades y recrudece los requisitos para su funcionamiento. Para el efecto se crea la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada, la cual es la encargada de definir e implementar los instrumentos para un nuevo registro, control y supervisión de las empresas que prestan servicios de seguridad privada en el país. Así mismo, la referida ley fija el plazo de un año para que se lleve a cabo el proceso de adecuación y transición. Con la finalidad de cumplir con este cometido, la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada emitió un extenso instructivo en el que se establecen más de 100 gestiones administrativas, que indican cómo debe hacerse la referida adecuación.

Las empresas han mostrado su total anuencia y empeño para ajustarse a la nueva normativa, pero dada la complejidad y ambigüedad de los

requerimientos establecidos en el instructivo, la mayoría no ha podido cumplir en tiempo con el referido proceso.

A la fecha, la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada no cuenta con el registro completo y sistemático de las empresas que prestan servicios de seguridad privada en el país, mismas que por disposiciones del decreto 52-2010, Ley que regula los Servicios de Seguridad Privada, del Congreso de la República, dejarán de ser empresas constituidas bajo acuerdos gubernativos y ministeriales y pasarán a ser sociedades anónimas prestadoras de servicios de seguridad privada, medida que implica trámites de registro en otras entidades del Estado.

La demora en la adecuación a la nueva ley también tiene como causa el hecho de que el Ministerio de Gobernación, a la fecha, no ha emitido el reglamento al que se refiere el artículo 69 del decreto 52-2010. A decir de los empresarios, los requerimientos establecidos en el instructivo debieron de emanar de este instrumento para que fueran coherentes con el tiempo establecido y tuvieran basamento jurídico; por el contrario, fueron elaborados de forma arbitraria y con grandes dificultades de aplicación.¹³

1.7.1. Definición

El decreto 52-2010 provee una serie de definiciones y categorizaciones, y establece las contravenciones a la ley y sanciones correspondientes; crea la Dirección General de Servicios de Seguridad Privada, la cual 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, continuará apoyándose en la Policía Nacional Civil.¹⁴

¹³ Congreso de la República Guatemala, C.A. Iniciativa de ley # 4521.

¹⁴ Instituto de Enseñanza para el Desarrollo Sostenible. Ley que regula los servicios de seguridad privada anotada y otros documentos. p. 7.

1.7.2. Características del decreto

El reglamento fijará las características de los centros de capacitación, programas de estudio, docencia y todo lo referente a su funcionamiento.

1.7.3. Leyes vinculadas

El Decreto 52-2010 tiene vínculo con distintas leyes que pueden aportar un panorama más amplio sobre la misma.

Figura 8. **Leyes vinculadas al decreto**



Fuente: elaboración propia.

1.8. Gestión de operaciones

Dentro de la gestión de operaciones enfocada a la seguridad privada, estará incluido el diseño para la creación de una propuesta, con la función de alcanzar ventajas competitivas entre las marcas y empresas similares.

La función de operaciones está definida por la creación, producción, distribución y mantenimiento del sector de seguridad privada por una empresa determinada. Por esto, la competitividad es la habilidad que tendrá la empresa para lograr desempeñarse mejor que su medido por la percepción de sus clientes.

1.9. Dirección General de Control de Armas y Municiones (DIGECAM)

El mensaje del señor Director es el siguiente:

El artículo 38 de la Constitución Política de la República de Guatemala reconoce el derecho de tenencia y portación de armas de fuego a todos los ciudadanos guatemaltecos, confiriéndole al Congreso de la República de Guatemala la facultad de fijar las condiciones para el pleno ejercicio del derecho, el cual a través del Decreto Legislativo Número 15-2009 de fecha 31 de marzo de 2009 “Ley de Armas y Municiones”, estableció las funciones y atribuciones de la Dirección General de Control de Armas y Municiones como una dependencia del Ministerio de la Defensa Nacional, facultándola para normar los controles de las armas y municiones dentro del territorio nacional.

Tengo el gran honor de saludar a la población guatemalteca, usuarios de los servicios de la Dirección General de Control de Armas y Municiones “DIGECAM”; y me permito darles a conocer que esta dependencia está comprometida a prestar sus servicios con prontitud y profesionalismo, invitándoles a presentarse a nuestras instalaciones para solventar sus dudas, realizar sus registros y actualizaciones de armas de fuego, otorgándonos la oportunidad de apoyarles en todos los trámites legales y administrativos correspondientes; si todos los ciudadanos cumplimos con el registro respectivo, contribuiremos al incremento de la seguridad y bienestar de los guatemaltecos.

Nuestra dependencia ofrece un total compromiso de ir cada día mejorando la calidad de la atención a los usuarios, buscando el incremento del control y legalización de la tenencia y portación de armas en nuestro país; por lo que, señora y señor usuario no dude en hacer de nuestro conocimiento las debilidades que pudiesen detectar en nuestros servicios para subsanarlas lo antes posible.¹⁵

¹⁵ PONCE, Julio. Dirección General de Control de Armas y Municiones.

El Departamento de Control de Armas y Municiones DECAM, se crea por medio del Decreto número 39-89 del Congreso de la República de Guatemala, el 29 de junio de 1989. La Dirección General de Control de Armas y Municiones DIGECAM, se crea por medio del Decreto Número 15-2009 del congreso de la República de Guatemala, el 29 de abril de 2009.

Dentro de la Ley de Armas y Municiones en el Artículo 22, Capítulo Único, Título II, del mencionado Decreto, se crea la Dirección General de Control de Armas y Municiones como una Dependencia del Ministerio de la Defensa Nacional y en el Artículo 24 se señalan sus funciones.

Figura 9. **Organigrama DIGECAM**



Fuente: elaboración propia, *Organigrama*. DIGECAM.

1.9.1. **Ubicación**

Sus oficinas centrales se encuentran sobre la 12 avenida y numeral 31-09 zona 5. En estas instalaciones se tramitan las licencias de tenencia y portación de armas de fuego, además de los registros de las mismas.

Figura 10. **Ubicación**



Fuente: Google Maps. *Geolocalización de DIGECAM*,
<https://www.google.com/maps/place/DIGECAM/@14.6182923,-90.5121344,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8589a236904058bf:0xa49b8327467346f6!8m2!3d14.6182871!4d-90.5099457?hl=es>. Consulta: 17 de julio de 2021

1.9.2. Función principal

Autorizar, registrar y controlar la importación, fabricación, almacenaje, compraventa, transporte, tenencia y portación de las armas de fuego y municiones que ingresan, circulan o egresan del territorio nacional, a través de la autorización de las licencias respectivas, registro físico e inspecciones, para mantener el inventario nacional.

1.9.3. Misión

“Autorizar, registrar y controlar la importación, fabricación, exportación, almacenaje, compraventa, transporte, tenencia y portación de las armas de fuego y municiones que ingresan, circulan o egresan del territorio nacional, a través de la autorización de las licencias respectivas, registro físico e inspecciones, para mantener el inventario nacional.”¹⁶

¹⁶ DIGECAM.

1.9.4. Visión

“Coadyuvar a la seguridad del estado de Guatemala a través del registro de control de armas y municiones, en base a lo regulado en ley, con la firmeza necesaria para generar confianza en la sociedad.”¹⁷

1.9.5. Valores

La empresa cuenta con 3 valores principales con los cuales se rige su servicio.

Figura 11. **Valores de la institución**



Fuente: elaboración propia, *Valores de la institución*. DIGECAM.

¹⁷ DIGECAM.

2. SITUACIÓN ACTUAL

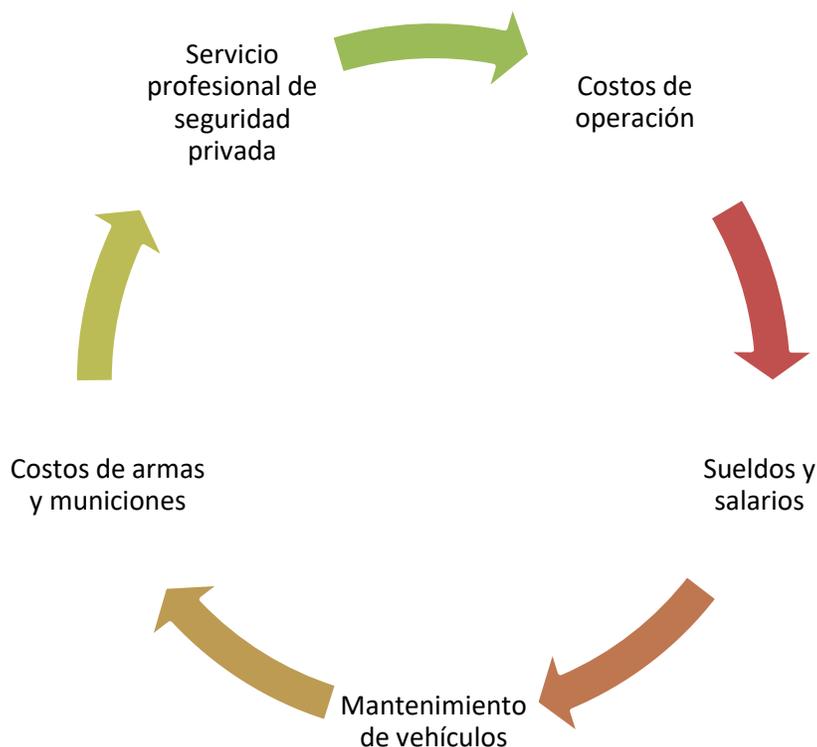
2.1. Dirección de operaciones

En el tiempo que la empresa ha prestado los servicios de seguridad privada se han trazado diferentes acciones y respuestas ante eventos inesperados. Los sucesos comunes en el personal de acción es enfermarse de afecciones respiratorias, comúnmente conocidas como gripes, debido al rol de su trabajo a la intemperie y en algunas empresa o lugares por estar en continua exposición al clima de aire acondicionado. El compromiso de la empresa radica en proporcionar y dotar de equipo humano las 24 horas del día, los 365 días del año, a la propiedad privada y la industria, con agentes de seguridad capacitados tanto en adiestramiento táctico, como bélico y de atención al cliente. Con el crecimiento de la propiedad privada en nuestro país se marcó el aumento de la demanda de seguridad privada, no solamente por prevención y proteger el bienes inmuebles o muebles, también se garantiza la protección ejecutiva en altos niveles.

Así se ve el crecimiento en demanda y en rotación de personal. La empresa se ha logrado expandir dentro y fuera de la capital al proveer de los servicios. Con este crecimiento y demanda se necesitaron realizar ajustes administrativos, monetarios y del equipo de seguridad. Los horarios prestados por el personal hacen de la empresa un nivel crítico en sus operaciones y el cálculo de pago de planillas. Se toman en cuenta los salarios establecidos de ley, viáticos por traslados, costos y depreciación de vehículos asignados para patrullaje por zonas o sectores, además de las jornadas que obligan al personal a trabajar en turnos rotativos.

Por todos estos factores que comprometen la perfecta administración en doble vía hacia el personal se ve el compromiso por velar y mejorar las condiciones de trabajo. Es donde la empresa ha visto un punto débil que desea mejorar sustantivamente. Con este compromiso administrativo y legal se proyecta el mejoramiento de las actividades diarias en la gestión de operaciones.

Figura 12. **Factores por mejorar con la propuesta en la gestión de operaciones**



Fuente: elaboración propia.

La empresa se ve comprometida con la disposición y distribución de su personal en las empresas contratantes. El compromiso se ve reflejado en sostener el servicio de seguridad las 24 horas. Se han presentado quejas por usuarios en ciertos comercios por el mal trato de los agentes de seguridad,

además de presentarse eventos donde los vehículos asignados para las rondas programadas no han logrado realizarse por presentar fallas mecánicas.

Tabla IV. **Registro acumulado de quejas del año 2019**

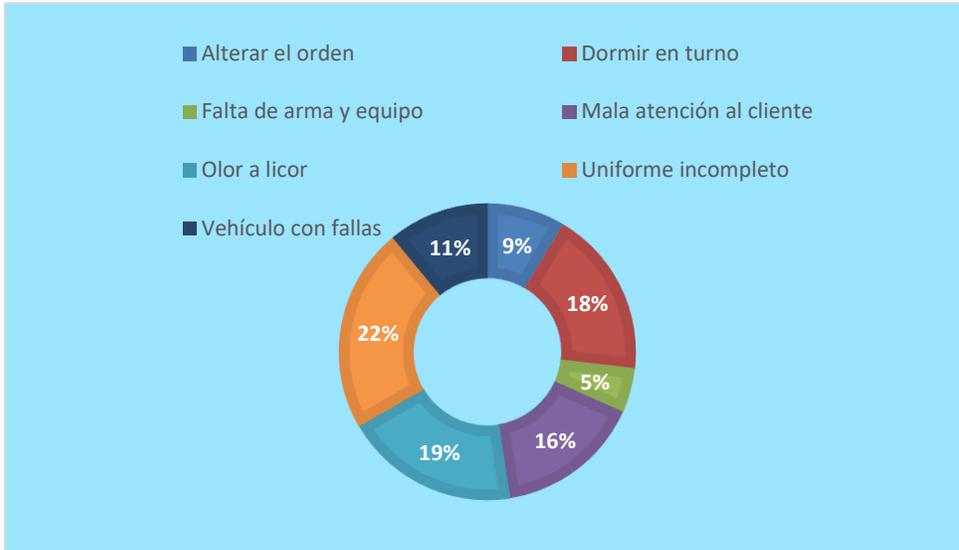
Tipo de queja	EN	FB	MR	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC
Alterar el orden	21	13	27	39	17	31	43	26	37	30	45	47
Dormir en turno	45	49	43	51	53	47	55	42	49	74	57	59
Falta de arma y equipo	12	27	38	41	31	42	45	37	39	50	47	49
Mala atención al cliente	39	47	56	49	51	60	53	55	47	79	55	57
Olor a licor	47	53	51	65	57	55	69	50	63	82	71	73
Uniforme incompleto	55	63	67	58	67	71	62	66	56	100	64	66
Vehículo con fallas	27	38	21	30	42	25	34	20	28	52	36	38
TOTAL POR MES	246	290	303	333	318	331	361	296	319	466	375	389

Fuente: elaboración propia. *Registro acumulado de quejas del año 2019*. SERSEVI

En la tabla IV se presentan los resultados obtenidos de las quejas en el año 2019, de enero a diciembre. La empresa autorizó acceder únicamente a estos archivos; los periodos anteriores de operaciones fueron censurados. Por lo tanto, es la información por procesar. Las quejas fueron obtenidas por diferentes canales o vías.

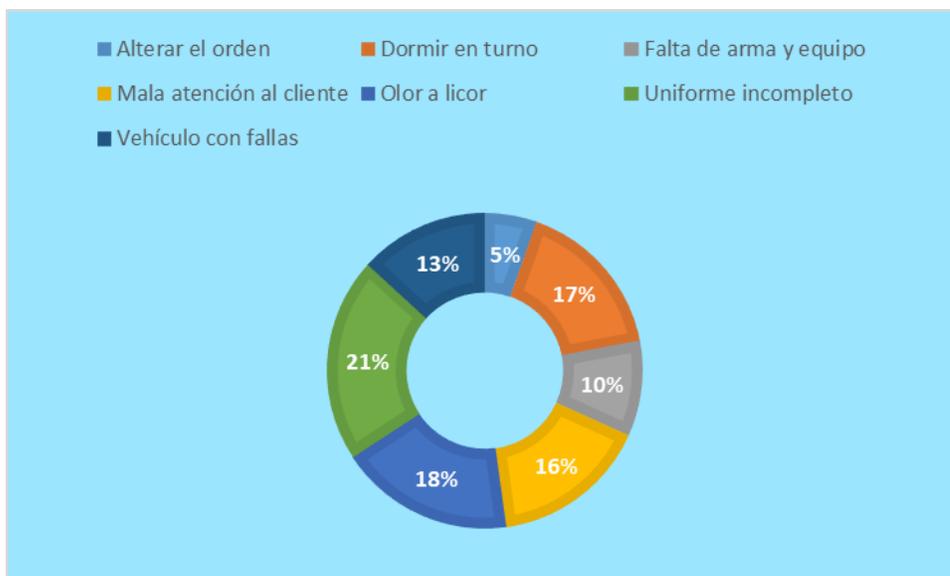
Las de primer orden fueron recibidas por teléfono, con énfasis en la mala acción del personal asignado. Otro medio que destacó fue por vía correo, donde se recibieron las llamadas de atención a ciertos elementos que no cumplían con el 100% de sus actividades asignadas. En relación a los vehículos con fallas se incurrió en costos adicionales para concluir con el seguimiento del oficio contratado, lo que incrementaba los costos de operación.

Figura 13. **Control de quejas enero 2019**



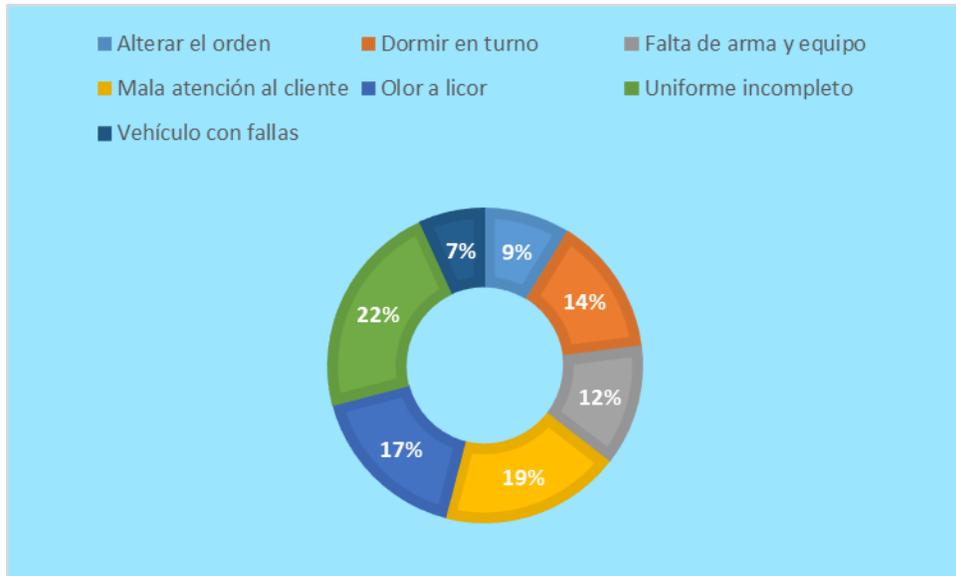
Fuente: elaboración propia. *Control de quejas enero 2019*. SERSEVI

Figura 14. **Control de quejas mayo 2019**



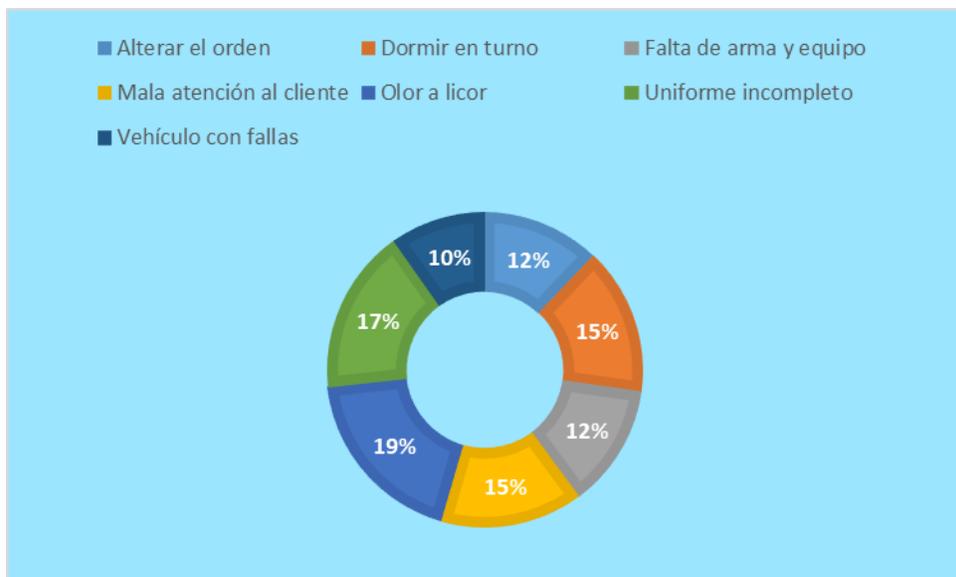
Fuente: elaboración propia. *Control de quejas mayo 2019*. SERSEVI

Figura 15. **Control de quejas agosto 2019**



Fuente: elaboración propia. *Control de quejas agosto 2019*. SERSEVI

Figura 16. **Control de quejas diciembre 2019**

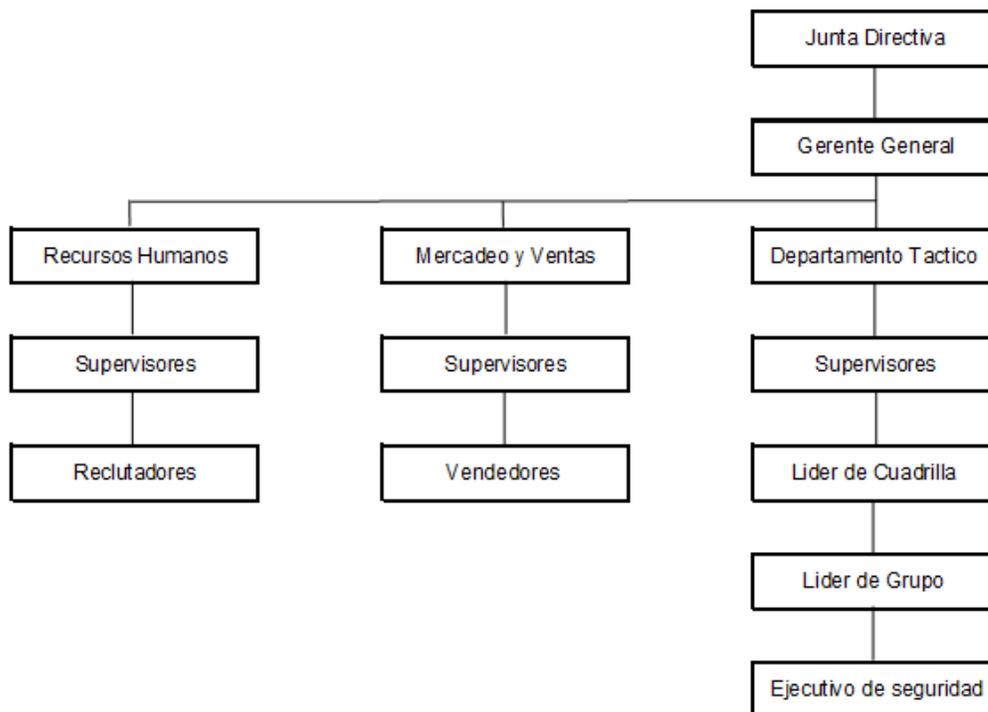


Fuente: elaboración propia. *Control de quejas diciembre 2019*. SERSEVI

2.1.1. Organigrama

Se muestra cómo se conforma la lista de responsables de la dirección de operaciones de la empresa.

Figura 17. **Organigrama responsable de la dirección de operaciones**



Fuente: elaboración propia. *Organigrama responsable de la dirección de operaciones.*
SERSEVI.

Los departamentos involucrados exclusivamente en las operaciones son los de Recursos Humanos, para la selección y dotación de personal; Mercadeo y ventas, que impulsan los servicios de la empresa, además de trabajar en conjunto con el Departamento Táctico para asignar y distribuir el personal en los comercios contratantes o para los servicios ejecutivos de seguridad a personas particulares.

Se involucran tiempos efectivos de trabajo, alta rotación de personal, costos de traslado y de operación, horas extras y control de servicio al cliente.

2.1.2. Número de agentes

Según su política interna de salvaguardar el patrimonio de quienes se favorecen de sus servicios y preferencia al implementar sistemas especializados basados en la problemática socioeconómica actual y en las necesidades específicas de cada lugar, diseñan la propuesta fraccionada en las siguientes áreas de influencia o de servicios profesionales de seguridad.

Tabla V. **Número de agentes disponibles**

Sector o servicio de influencia	Número de agentes disponible
Seguridad comercial	150
Seguridad residencial	100
Seguridad industrial	100
Seguridad bancaria	100
Seguridad ejecutiva	50
Respuesta de patrulla	25
Estudios y asesoría de seguridad	5
Auditoría de seguridad	5

Fuente: Elaboración propia. *Número de agentes disponibles*. SERSEVI.

El compromiso actual de prestar los servicios se ve reflejado por su número elevado de personal contratado. Disponen de 535 agentes para la industria, la propiedad privada y la seguridad ejecutiva, con turnos rotativos.

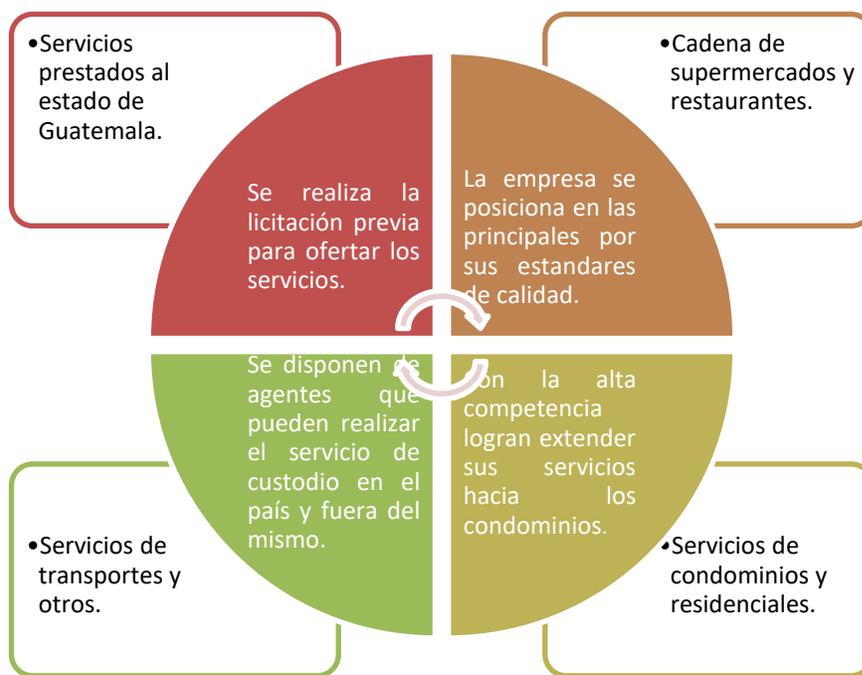
2.2. Objetivos de la organización

- Brindar servicios de seguridad. asesoría, capacitación, custodios, vigilancia e Investigaciones a entidades públicas y privadas.
- Contribuir en la creación de un ambiente de paz, seguridad y tranquilidad que permita el desarrollo económico de nuestro país.
- Ser una más de las empresas altamente competitivas en el mercado guatemalteco.

2.3. División de los agentes operativos

Sus servicios se establecen en cuatro pilares operativos en la demanda guatemalteca de seguridad privada.

Figura 18. **División de los agentes operativos**



Fuente: elaboración propia, *División de los agentes operativos*. SERSEVI.
<http://seguridadsersevi.com/cli.html>. Consulta: 17 de julio de 2021

2.3.1. **Tipo de agentes de seguridad**

Los agentes de seguridad están distribuidos según las necesidades que desea contratar el cliente final. Los tipos de agentes se clasifican en seguridad privada, industrial y ejecutiva. Los agentes de seguridad privada se encuentran asignados a tareas de resguardo, prevención y reacción en oficinas administrativas, donde se presenta flujo medio de personas. La función es otorgar una imagen de respaldo a la empresa contratante ante cualquier eventualidad.

Los agentes de seguridad industrial son los que representan la mayoría destacada y está distribuida en comercios, bancos, restaurantes y negocios. Ellos

cumplen con la función de manejo de clientes, resguardo de mercancías económicas, prevención de delitos y reacción ante cualquier eventualidad. Su rol es representar a la empresa que los contrató y proveer un clima seguro y ordenado para realizar las compras necesarias. Los agentes de seguridad ejecutiva se encuentran asignados al cuidado especial de personas élite. Su función es respaldar la integridad física y reacción ante cualquier eventualidad.

2.3.2. Funciones que desempeñan

El giro comercial de SERSEVI está fundamentado en una empresa de servicios exclusivamente. Estos servicios son de seguridad y vigilancia; por lo tanto, sus funciones son preservar la propiedad, garantizar los bienes económicos de la empresa donde son contratados y resguardar la integridad física de los ejecutivos por custodiar, además de monitorear la permanencia de personas extrañas o ajenas a los comercios contratantes.

Tabla VI. **Funciones de los agentes de seguridad**

Descripción de las funciones	
•	Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
•	Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las fuerzas y cuerpos de seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos. No pueden proceder al interrogatorio de aquellos.
•	Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan, cuya realización no corresponda a las fuerzas y cuerpos de seguridad.
•	Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.

Continuación tabla VI.

•	Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
•	Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.

Fuente: SERSEVI. *Manual de funciones destinadas a la prevención y reacción del agente de seguridad.* p. 36.

2.4. Desempeño de trabajo

Los índices de medición de calidad sobre los agentes de seguridad son fluctuantes. No se ha logrado obtener la eficiencia del 80% en sus tareas asignadas, lo cual compromete a la empresa a un sinnúmero de llamadas de atención y quejas que comprometen la continuidad de sus contratos de seguridad privada. SERSEVI evalúa diferentes variables en su recurso humano y describe primero qué es y qué se busca evaluar.

Tabla VII. **Conceptos evaluados a los agentes de seguridad**

Concepto	Descripción
Puntualidad	El agente de seguridad deberá presentarse 15 minutos antes en su puesto y lugar de trabajo asignado.
Asistencia	El agente de seguridad no deberá faltar a su lugar de trabajo asignado. En el desarrollo de sus actividades tampoco puede dejar su puesto de trabajo abandonado por más de 10 minutos.
Desempeño en servicios asignados	Se refiere a la calidad del servicio realizado por la persona, a la actitud de trabajo, la manera de comunicarse y el cumplimiento de las directivas y procedimientos de seguridad del objetivo.

Continuación tabla VII.

Presentación e imagen	Se refiere a la estética del agente de seguridad, en cuanto a su aseo y cuidado personal, su postura corporal y la utilización del uniforme de trabajo (prendas y estado de conservación). Contempla también la forma en que se usan y conservan los materiales y el espacio de trabajo.
Compromiso	Implica el sentir como propios los objetivos del puesto, del servicio y de la empresa. Se evalúa si la persona cumple solo con sus obligaciones mínimas o si es proactivo y sale de su zona de confort en pos del servicio.
Colaboración	Es la capacidad de trabajar no solamente en el cumplimiento de las obligaciones propias del puesto (en el lugar y horario determinado), sino también estar atento a posibles necesidades y ofrecerse como opción ante escenarios operativos imprevistos (ausencias de compañeros, llegadas tarde, jornadas de huelgas de transporte, accidentes o siniestros en el objetivo de trabajo, entre otros.).

Fuente: SERSEVI. *Manual de evaluación interna*. p. 15.

2.4.1. Evaluaciones psicológicas y motrices

La empresa contaba con un grupo de preguntas para la preselección de su personal. Luego de expandirse comercialmente y por incrementar su planilla emigraron a tercerizar estas acciones de selección de personal, por lo que contrataron a una empresa externa que presta estos servicios.

Sin embargo, se consideró conveniente proporcionar un extracto de las evaluaciones que realizaban al iniciar sus operaciones, con un conjunto de preguntas analizadas por el Departamento de Recursos Humanos, para

establecer al personal adecuado para formar parte de la empresa y prestar los servicios profesionales de alto nivel (ver apéndice 1).

2.4.2. Pruebas ante situaciones de riesgo

La empresa incorpora a su programa efectivo de trabajo sobre la prevención del riesgo y el peligro diferentes protocolos que pueden ser implementados. Estos conforman el programa de manejo y mitigación de riesgos enmarcados en tres aspectos básicos: seguridad física, seguridad lógica y seguridad psicológica.

Tabla VIII. Aspectos básicos que conforman las pruebas ante situaciones de riesgo

Tipo de prueba	Descripción
Seguridad física	Se encamina a los procesos de seguridad física, instalaciones, medios y medidas de control para la mejora de los procesos de seguridad en instalaciones y sus entornos, se debe tener en cuenta aspectos presupuestales y de implementaciones. “La “seguridad física” se refiere a la identificación y análisis de las amenazas y riesgos que enfrentan o pueden llegar a enfrentar instalaciones, bienes y procesos, a fin de implementar planes y sistemas tendientes a prevenir, dificultar o limitar los resultados de las posibles acciones dañinas contra la seguridad de ellas y ellos.”

Continuación tabla VIII.

Seguridad lógica	Se debe enmarcar en el diseño y cumplimiento de protocolos y procedimientos de seguridad en la organización. “Un procedimiento es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea. Los procedimientos repetitivos se denominan rutinas.”
Seguridad psicológica	Se deberá tener medidas de mitigación de los riesgos de seguridad en el cual se genere el actuar de las personas frente a las medidas de mitigación del riesgo y cultura de seguridad, enmarca el comportamiento de las personas frente a la seguridad.

Fuente: elaboración propia, SERSEVI.

2.5. Análisis estratégico FODA

Se empleará una matriz de análisis y secuencia lógica para determinar cuáles pueden ser ciertas debilidades que afectan las tareas constantes de los guardias de seguridad.

Figura 19. **Matriz FODA**

	DEBILIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de clientes que adquiere la empresa es por licitación • La empresa es financieramente estable. • La empresa goza en general de buena referencia entre los clientes actuales y los anteriores • La empresa goza de nivel de satisfacción del 95% entre sus clientes • La gerencia presenta alta disposición al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Recursos Humanos es el menos desarrollado dentro de la empresa • No existe compromiso eficiente por el departamento de mercadeo y ventas • El crecimiento de la empresa no ha logrado ser el proyectado. • Los empleados no cuentan con beneficios extra salariales
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector ejecutivo. • Proyecto para el sector de la seguridad • La competencia en general no desarrolla planes de marketing efectivo en el sector • Crecimiento de la necesidad de seguridad privada en los últimos años. • Desarrollo tecnológico por medio de plataformas digitales 	<ul style="list-style-type: none"> • En el sector industrial existe la tendencia de autovigilancia que crece exponencialmente. • Existe amplia competencia por empresas más grandes que posicionan sus agentes con menor costo de adquisición • La explosión e implementación de tecnología digital ha disminuido la necesidad de vigilancia humana • Existe la incursión en el país por empresas extranjeras con mayor capacidad de inversión en equipo bélico y vehículos de supervisión

Fuente: elaboración propia. *Matriz FODA*. SERSEVI.

SERSEVI deberá implementar protocolos de mejoras para el Departamento de Recursos Humanos, que es donde se centran las debilidades de la empresa.

A partir de eso se podría mejorar los controles de evaluación del personal, las estrategias de supervisión y mejoramiento del rendimiento como tal. Aprovechando su situación económica estable y la alta demanda por clientes habituales podrían invertir en programas de capacitación por empresas externas que mejoren las capacidades actuales del personal de recursos humanos; así, ellos podrían diseñar las estrategias necesarias que confirmen el incremento esperado para SERSEVI en rentabilidad y demanda de clientes nuevos.

2.5.1. Dirección de operaciones

SERSEVI emplea el desarrollo corporativo hacia sus agentes de seguridad por medio de las siguientes estrategias empleadas diariamente:

- Elaborar la estrategia y la planificación industrial necesarias para la consecución de los objetivos (productos, sectores, regiones) determinados por la Dirección General. Es responsable de los medios técnicos a poner en marcha dentro de los límites presupuestarios definidos con la Dirección Financiera.
- Es responsable de definir el modelo de explotación y organización de la compañía en aras de asegurar una mayor rentabilidad y acelerar la expansión/crecimiento del negocio.
- Supervisar el conjunto de servicios, sedes y unidades que componen la herramienta industrial de la compañía y, llegado el caso, la subcontratación de la producción.
- Le reportará el Departamento de Producción, logística, calidad, estudios, métodos, compras y el de I+D.

- En los casos en los que la figura de operaciones reúne las funciones de compras y logística, el director posee la responsabilidad sobre toda la cadena de suministro, los procesos de aprovisionamiento, la planificación de producción y distribución, el nivel de servicio a clientes, niveles de circulante en inventario y presupuesto de gastos de transporte.
- Diseñar y poner en marcha una metodología de gestión de proyectos.
- Intervenir en las operaciones de crecimiento externo en el marco de la estimación y la valoración de la herramienta industrial utilizada por la compañía.
- Decidir la externalización de la producción.
- Responsable de la seguridad, formación y motivación de las personas del departamento.

2.6. Debilidades operativas

Existen diferentes factores que influyen en las acciones operativas, que reducen el porcentaje de efectividad propuesta por SERSEVI al distribuir la carga de responsabilidades tanto dentro de la organización como a los agentes de campo. Constantemente, estas debilidades se presentan por la falta de capacitación, falta de compromiso profesional por los agentes, desconocimiento de las leyes civiles y penales de Guatemala, limitante de vehículos para el traslado de cuadrillas de agentes hacia los departamentos más lejanos del país, problemas mecánicos en los vehículos asignados para prestar el servicio de custodia, incumplimiento por algunos agentes del reglamento interno de trabajo

de la empresa. Así se evidencia las debilidades constantes y repetitivas de mayor impacto a la empresa.

2.6.1. Seguridad comercial

Hacia la empresa se trasladaron un conjunto de quejas y llamadas de atención por la mala atención al prestar los servicios asignados al personal de seguridad encargado de tareas de supervisión y control. Cabe mencionar que la mayor demanda en contratación de agentes de seguridad proviene del sector comercial, que supera el 65 % de la planilla total de agentes de seguridad. Los 5 aspectos de mayor relevancia que se demostraron por los análisis de investigación hacia la empresa fueron:

Tabla IX. **Debilidades operativas en la seguridad comercial**

Porcentaje	Tipo de acción o debilidad operativa
37 %	Abandono del puesto de trabajo
25 %	Ausencia a su jornada de labores
15 %	Uniforme incompleto
13 %	Equipo de trabajo incompleto
10 %	Dormir en jornada de labores

Fuente: elaboración propia. *Debilidades operativas en la seguridad comercial*. SERSEVI.

2.6.2. Seguridad ejecutiva

La representación en seguridad ejecutiva se encuentra en 25 % del total de la planilla presente en SERSEVI. Se obtuvo un conjunto de quejas y llamadas de atención al personal asignado a estas tareas, que en su mayoría incumplían con los lineamientos establecidos en la empresa acerca del adecuado uso y tipo de vestimenta que deberían portar. También se observa que la mayoría de ellos no cuidan su presentación, muestran sus prendas de vestir manchadas de residuos

de comida o de bebidas. Los cinco aspectos de mayor relevancia en la seguridad ejecutiva, que se demostraron por los análisis de investigación hacia la empresa, fueron.

Tabla X. **Debilidades operativas en la seguridad ejecutiva**

Porcentaje	Tipo de acción o debilidad operativa
45 %	Presentación y vestimenta inadecuada
19 %	Ausencia a su jornada de labores
18 %	Arma en mal estado
10 %	Equipo de trabajo incompleto
6 %	Dormir en jornada de labores

Fuente: elaboración propia. *Debilidades operativas en la seguridad ejecutiva*. SERSEVI.

2.6.3. Reclamo de los clientes

La tasa de reclamos incrementó en un rubro específicamente, el de la presentación y vestimenta inadecuada. En el acumulado de quejas se pudo observar que estas no son únicamente por los agentes ejecutivos o los agentes de seguridad en centros comerciales. Parece que el Departamento de Recursos Humanos no presta la debida atención a la conducta de los colaboradores cuando están prestando los servicios contratados. Los cinco aspectos de mayor relevancia por el reclamo de los clientes, que se demostraron por los análisis de investigación hacia la empresa.

Tabla XI. **Tabla resumen de reclamos de los clientes**

Porcentaje	Resumen de aspectos en reclamos
45 %	Presentación y vestimenta inadecuada
37 %	Abandono del puesto de trabajo
19 %	Ausencia a su jornada de labores
18 %	Armamento en mal estado
15 %	Uniforme incompleto

Fuente: elaboración propia. *Reclamos de clientes*. SERSEVI.

2.7. Equipo y vestimenta

Acerca de los uniformes y distintivos, el artículo 53 refiere que el uniforme, insignias y distintivos del personal, así como la identificación de los vehículos que utilicen los prestadores de servicios de seguridad privada, deberá ser diferente a los utilizados por el Ejército de Guatemala, las fuerzas de seguridad del Estado y policías municipales de tránsito.

La Dirección aprobará el diseño del uniforme. El color y demás características del uniforme a utilizar, se establecerán en coordinación con las empresas prestadoras de servicios de seguridad privada. Para su debida e inmediata identificación, cada miembro de las empresas prestadoras de servicios de seguridad privada debe portar en un lugar visible una chapa o placa con número correlativo y el nombre del agente cuyo control será llevado por la Dirección.

No podrá utilizarse vestimenta que cubra los distintivos o el rostro del personal prestador de servicios de seguridad privada.¹⁸

¹⁸ Decreto 52-2010. *Ley que regula los servicios de seguridad privada*. p. 28.

2.7.1. Armas y municiones

SERSEVI ha dotado a los agentes de seguridad de un decálogo de seguridad para el manejo de las armas, considerando el rol al que se encuentran expuestos. Las armas que portan dependerán de las actividades asignadas. Los guardias de seguridad en centros comerciales portan arma corta (Decreto 15-2009); algunos poseen bastón chino. Los agentes de seguridad ejecutiva portan chaleco antibalas, arma corta con 2 tolvas extras y arma blanca ligera. Los agentes que custodian algún contenedor o traslado de mercancías cuentan con escopeta calibre 24, arma corta con dos tolvas extras, arma blanca ligera y chaleco antibalas. Se espera que el uso de las mismas sea el último recurso al momento de presentarse alguna eventualidad.

Decálogo de seguridad en el manejo armas

- Nunca apunte un arma cargada o descargada, si no tiene la intención de dispararla.
- Nunca suponga que un arma está descargada; antes, cerciórese quitando el dedo del disparador y apuntando el cañón hacia arriba o a donde no pueda causar daño.
- Nunca practique punterías o tiros en seco en lugares inadecuados y cuando lo haga en un polígono, esté seguro que el arma está descargada.
- En el polígono y cuando no esté en la línea de fuego, las armas deben permanecer abiertas, su cargador o tolva fuera, colocada en su funda y no debe manipularse sin autorización.
- Siempre que se realice una práctica de tiro, se deben establecer rigurosas medidas de control y seguridad.
- Siempre se deben usar en cada arma los cartuchos especiales para los que fue diseñada; no se debe hacer experimentos con otro tipo de munición.
- Antes de cargar un arma, debe asegurarse de que el cañón esté libre de obstáculos.
- Nunca se debe dejar un arma cargada o descargada donde alguien, y muy especialmente los niños, puedan tomarla.
- Nunca se debe disparar sobre objetos que puedan causar rebotes o despedir en otras direcciones fragmentos del mismo o del proyectil.

- Nunca amenace o juegue con un arma de fuego; en la mayoría de casos solo ha servido para matar o herir a personas muy queridas sin intención.¹⁹

2.7.1.1. Seguridad comercial

Los agentes utilizan armas largas de diferentes calibres, todas debidamente inscritas en el DIGECAM, con su documentación y papelería reglamentaria en ley. El personal a cargo de este tipo de armas es preparado por un periodo de 45 días, realiza diferentes evaluaciones dentro de la empresa, además de cumplir con un programa de entrenamiento en el polígono rentado.

Se les hace entrega de una pistola tipo escuadra con calibre 9 mm con su tolva, además de 14 cartuchos útiles. Adicionalmente se les entrega un arma tipo escopeta de bombeo semiautomática, con 15 cartuchos útiles, un cincho porta cartuchos de escopeta, arma blanca con su respectiva funda. Se les asigna un número personal de identificación a cada agente de seguridad, y se les hace la respectiva adjudicación del equipo proporcionado.

2.7.1.2. Seguridad ejecutiva

La seguridad ejecutiva posee armas cortas, armas blancas y chalecos protectores antibalas. Además, deben completar programas de capacitación de mayor exigencia, donde se pulen las técnicas de defensa personal, conocimiento y manejo de armas, respuesta inmediata ante algún evento de crisis o pánico, preparación en polígono, conocimiento de tácticas de manejo especializadas y manejo de hemorragias o heridas. A los agentes de seguridad ejecutiva se les entrega un arma tipo escuadra de calibre 9 mm, con 14 cartuchos útiles, dos tolvias extras con capacidad de 13 cartuchos cada una, debidamente llenos, más

¹⁹ Dirección general de Servicios de Seguridad Privada. Manual para Guardias y Guardias para propiedades rústicas. p. 48.

un arma blanca con su respectiva funda. También se les asigna un chaleco antibalas ergonómico y ajustable a la talla necesaria. El conjunto de armas y municiones asignadas son cargadas al número interno que identifica al agente. También es fácil de rastrear por el control de asignación de ruta.

2.7.2. Vestimenta

La empresa dispone de un plan de apoyo al recurso humano, dotando de uniformes oficiales a sus agentes. Para el caso de la seguridad ejecutiva se ofrece un aporte económico para que los agentes cubran sus gastos al comprar los trajes formales.

Los agentes de seguridad asignados a centros comerciales visten con traje de tela tipo formal, camisa blanca de mangas largas, calcetines de vestir, zapato tipo mocasín. Los agentes de seguridad ejecutiva visten con traje de tela tipo formal, camisa de vestir a discreción del contratante, corbata de color a discreción de contratante, calcetines de vestir, zapatos tipo mocasín. Por último, los guardias de seguridad tipo custodio visten con uniforme tipo comando, de color negro o kaki, boina negra con insignias de la empresa, playera blanca bajo la camisa comando, bota tipo comando alta, cincho táctico y lentes oscuros.

2.7.2.1. Uniforme seguridad comercial

Actualmente se presentan 2 tipos de uniformes de seguridad comercial, los que se pueden localizar dentro y fuera de los comercios o industrias. Esto será determinado por la empresa contratante. La tabla XII establece las combinaciones que SERSEVI dispone para equipar a sus escoltas y guardias de seguridad. Al momento de realizar los contratos de servicios se puede llevar a

cabo un consenso donde se estipula cuáles serán las variaciones disponibles o cuáles pueden ser los aspectos necesarios que se cumplan con las vestimentas.

Tabla XII. **Composición de los uniformes de seguridad comercial**

Tipo	Descripción
Uniforme comando	Boina tipo militar con insignia de la empresa
	Camisa tipo comando, manga larga
	Pantalón tipo comando
	Cincho porta cartuchos de escopeta o arma larga
	Gorgorito de seguridad
	Botas tipo comando
Uniforme de gala	Boina de gala
	Camisa ejecutiva manga larga con logos e insignias de la empresa
	Corbata formal
	Cincho porta arma (corta)
	Pantalón casual o semi ejecutivo
	Mocasín o calzado formal

Fuente: elaboración propia, *Composición de los uniformes de seguridad comercial*. SERSEVI. <http://seguridadsersevi.com/gale.html>. Consulta: 17 de julio de 2021

2.7.2.2. Uniforme seguridad ejecutiva

La presentación visual es importante en la seguridad ejecutiva; por eso, el compromiso de SERSEVI en exigir a su personal la adecuada vestimenta. No se permite utilizar prendas rotas, sucias o arrugadas.

La tabla XIII contiene los aspectos puntuales y técnicos que forman parte de la vestimenta y uniforme de los agentes de seguridad, los cuales SERSEVI brinda a su personal para que su presentación sea digna y al nivel de las empresas que contratan sus servicios. Además de eso, se puede conciliar con la empresa contratante si es necesario cumplir con algún código de vestimenta

específico, ya sea para áreas cerradas o exteriores, y así no descuadrar con el entorno y la apreciación visual de los agentes presentes.

Tabla XIII. **Composición de los uniformes de seguridad ejecutiva**

	Descripción
•	Cabello recortado, sin diseños llamativos
•	Saco formal de vestir
•	Camisa blanca formal manga larga con insignia de la empresa
•	Corbata azul de la empresa
•	Pantalón de tela, formal
•	Calcetines negros altos formales
•	Zapato tipo mocasín formal

Fuente: SERSEVI. *Composición de los uniformes de seguridad ejecutiva.*

<http://seguridadsersevi.com/gale.html>. Consulta: 17 de julio de 2021

Para el uniforme ejecutivo se desconoce si se emplea algún tipo de accesorios complementarios o suplementarios, por ejemplo, los gorgoritos o linternas; lo que sí indica la empresa que dota a este personal de spray de pimienta para respuesta rápida ante algún evento que lo amerite.

2.7.3. Equipo

Según consta en registro de la empresa, dota del equipo necesario para el tipo de asignación de labores; si el agente se asignara para el cuidado de oficinas administrativas, bancos o centros comerciales, se dotará de otro tipo de equipo.

Si el o los agentes son destacados para servicio de seguridad ejecutiva se considerarán las variables donde se realizará el trabajo requerido; ahora bien, si

el agente es destacado para un custodio de seguimiento de mercancías o vehículos será dotado de un equipo especial.

2.7.3.1. Seguridad comercial

Los agentes asignados al servicio de seguridad comercial disponen y se les entrega un conjunto de equipo táctico. Ellos pueden portar este equipo sin necesidad que lo regresen a las oficinas centrales, ya que se encuentran en constante rotación. Es responsabilidad de los supervisores velar por que ellos tengan su equipo en óptimas condiciones de uso y funcionamiento.

Con las armas asignadas para el uso de su trabajo, tendrán que realizar los cuidados necesarios cada cierto tiempo, donde deberán desarmarlas, aceitarlas y volverlas a armar, según lo aprendido en el programa de inducción al iniciar sus labores en la empresa. Los supervisores realizan el rondín o visita domiciliar una vez por semana, si es que se encuentran destacados en la ciudad capital. Los agentes de seguridad asignados en los departamentos son visitados y evaluados una vez cada quince días. Además, si ellos tienen la rotación programada se les hace saber para garantizar el estricto control del personal y las armas en circulación.

Tabla XIV. **Equipo disponible para la seguridad comercial**

	Equipo para interior o exterior
•	Arma corta
•	Arma larga
•	Cincho porta cartuchos
•	Cincho tipo comando
•	Esposas o grilletes

Continuación tabla XIV.

•	Gas pimienta
•	Gorgorito o silbato
•	Tonfa o bastón chino
•	Tazer o inmovilizador
•	Guantes tipo comando
•	Lentes oscuros
•	Chaleco antibalas

Fuente: SERSEVI. *Equipo disponible*. <http://seguridadsersevi.com/gale.html>. Consulta: 17 de julio de 2021

2.7.3.2. Seguridad ejecutiva

SERSEVI está comprometida a prestar el mejor servicio de resguardo y seguridad ejecutiva. Es el rubro más exigente y demandante de los servicios de la empresa; por eso, se asigna a este personal armas y equipos tácticos eficientes y en óptimas condiciones. Previamente a ser entregado, el Departamento Táctico realiza la evaluación física y mecánica de las armas, municiones y equipos, se evalúa las condiciones actuales y si es necesario realizar ajustes y mantenimientos preventivos antes de ser entregadas. Además, los agentes de seguridad ejecutiva participan en capacitaciones técnicas de control de armas y municiones. Según indicó la empresa, sobresalen técnicas de respuesta inmediata ante eventos fortuitos. Se considera el manejo emocional de usuarios que puedan presentar patrón de estrés o frustración para medir con ellos y no incurrir en violencia.

Tabla XV. **Equipo dotado al personal de seguridad ejecutiva**

Equipo para interior o exterior	
○	Arma corta
○	Arma larga
○	Cincho porta cartuchos
○	Cincho tipo comando
○	Esposas o grilletes
○	Gas pimienta
○	Gorgorito o silbato
○	Tonfa o bastón chino
○	Tazer o inmovilizador
○	Guantes tipo comando
○	Lentes oscuros
○	Chaleco antibalas

Fuente: SERSEVI. *Equipo para interior o exterior*. <http://seguridadsersevi.com/gale.html>.

Consulta: 17 de julio de 2021

3. PROPUESTA PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE OPERACIONES

3.1. Dirección de operaciones

SERSEVI se encuentra en ruta de expansión de servicios y dotación de agentes de seguridad, además de ofrecer servicios de patrullaje y escolta, con más de 350 agentes en puestos y comercios estratégicos. Para alcanzar el éxito planificado se propone a la dirección de operaciones la futura implementación de la certificación BASC (*Bussines Alliance For Secure Commerce*).

La organización mundial BASC (*Business Alliance For Secure Commerce*) es una entidad sin ánimo de lucro, apoyada por diferentes gobiernos del mundo, cuya misión es facilitar el comercio internacional mediante el establecimiento y administración de estándares y procedimientos de seguridad.

Actualmente se ha proyectado al plano internacional y es conformado por 13 países que trabajan activamente acorde a sus objetivos, con más de 1 900 organizaciones de 19 naciones.

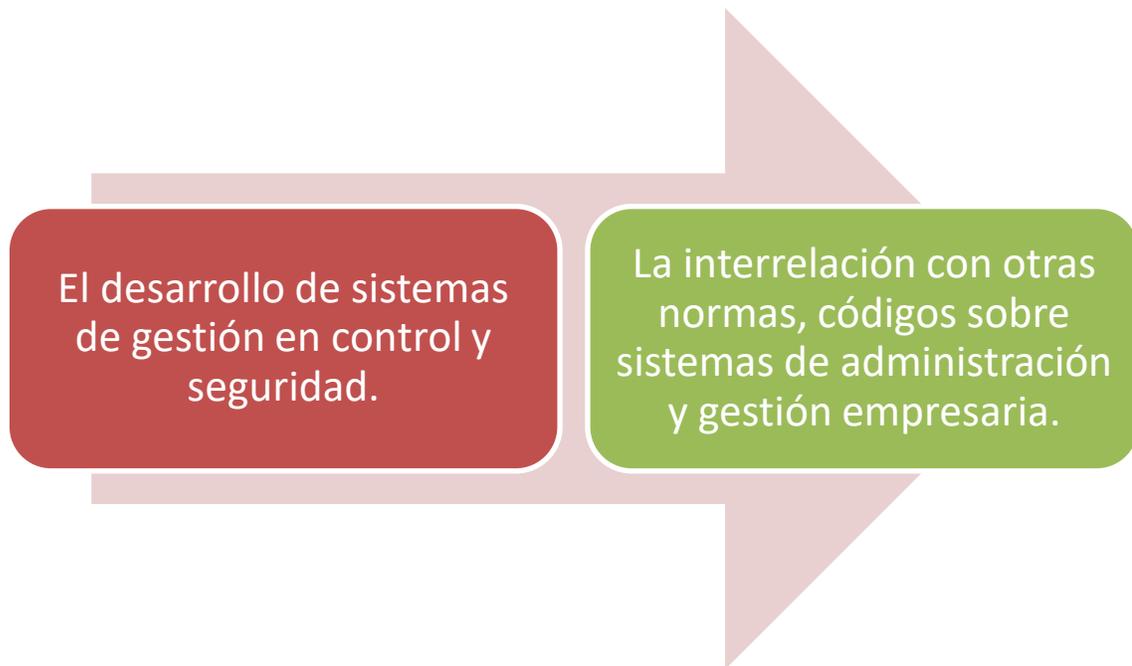
Figura 20. **Acuerdos con aduanas del mundo**



Fuente: BASC. *Una iniciativa de seguridad*. p. 15.

La norma BASC está diseñada de forma tal que su contenido sea totalmente comprensible. Permite que el SGCS sea aplicable a las organizaciones participantes directa o indirectamente en las actividades de comercio internacional. Busca demostrar conformidad con todos y cada uno de los requisitos que se determinan tanto en la norma como en los estándares, lo que permitirá resguardar a la empresa, a sus asociados de negocios (clientes y proveedores) de involucrarse en actividades ilícitas.

Figura 21. Alcance de la norma BASC



Fuente: elaboración propia.

La norma está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todos los tamaños, independientemente de la naturaleza de sus actividades. Está previsto que su aplicación sea proporcional a las circunstancias y necesidades de cada organización particular.

De acuerdo a lo manifestado por BASC (2013), sus estándares establecen prácticas de seguridad que al implementarse ayudan a detectar y disminuir las vulnerabilidades de la empresa, favoreciendo de gran manera a la seguridad interna de la organización. Cabe indicar que no necesariamente debe ser exportadora para resguardarse de posibles riesgos inherentes a sus actividades. Los estándares BASC versión 3:2008 están formados por la parte A, los cuales adoptan los requisitos mínimos del C-TPAT, y por una parte B, que corresponde a los requisitos de BASC que no están incluidos en la parte A.

Tabla XVI. **Requisitos de los estándares versión 3:2008**

PARTE A	PARTE B
Requisitos de los asociados de negocios	Requisitos legales
Seguridad del contenedor	Sistema de gestión
Controles de acceso físico	Administración de personal
Seguridad del personal	Sistemas de seguridad
Seguridad de procesos	Logística de recibo y despacho de la carga
Seguridad física	Control materias primas y material de empaque
Seguridad tecnología de informática	Control de documentos y de la información
Entrenamiento de seguridad y conciencia de amenazas	

Fuente: elaboración propia.

Con la ejecución y adopción de los requisitos establecidos en la norma, la empresa empezaría a mejorar sus procedimientos de aceptación y colocación de los agentes. Con la selección de personal idóneo se puede descartar a futuro las personas que solamente presentan pérdidas para la empresa, mejorar los niveles de aceptación de los clientes, haciendo efectivo el colocar a un número definido de personas que puedan resguardar y proteger la propiedad privada de las empresas o comercios que dependen diariamente de estas acciones.

No solamente hace falta incluir un proceso técnico establecido en una norma. La empresa deberá mejorar en todo aspecto, dotando del servicio intermitente y sin demoras, sin restricción de locomoción con los modelos de patrullajes; así mismo, disponer del personal adiestrado para los servicios de escolta de transporte terrestre interfronterizos.

Con los servicios de seguridad ejecutiva es contractualmente complejo. El perfil que impone la iniciativa privada para colocar a los agentes idóneos está basado en diferentes pilares a considerar. El pilar más fuerte es garantizar que los agentes que son contratados se encuentran en el óptimo uso y conocimiento de sus funciones psicológicas, además de destacar con habilidades tácticas y defensa personal. Para obtener el liderazgo esperado, SERSEVI deberá modelar y hacer suyo el principio y fundamento de la norma ISO 9001 sobre el modelo para la implementación de un sistema de gestión de calidad, para el control y dirección de sus operaciones.

El conjunto de requisitos de la norma ISO 9001 para la gestión de la calidad reflejan una manera responsable, sensible y práctica de administrar una empresa. Acá es donde se compromete incorporar un conjunto de directrices para obtener la implementación exitosa, distribuyendo las obligaciones y cargas de trabajo en los departamentos involucrados. Se esperaría que la Junta Directiva pueda participar en afinar algunos aspectos sensibles por considerar, donde radicaría la jurisprudencia o los diferentes niveles de jerarquías que pueden influenciar en los resultados finales.

Es por eso que la dirección de operaciones en SERSEVI podría cambiar de rumbo al considerar adoptar estas normas descritas. Además de mejorar la captación, selección, posicionamiento y dotación de agentes, se lograría un círculo de calidad total con la mejora continua, disminuyendo las posibles fuentes de error que se trasladan a quejas y el cese de los contratos de seguridad ya establecidos por ciertos clientes muy exigentes. Las directrices para la implementación exitosa en SERSEVI adoptada a la norma ISO 9000.

El proceso de implementación o incorporación del sistema de gestión de la calidad con base en ISO 9000 requiere de unas condiciones iniciales que

garanticen el éxito del mismo, generando un entorno apropiado de confianza, trabajo en equipo, compromiso, y, sobre todo, sentido común.

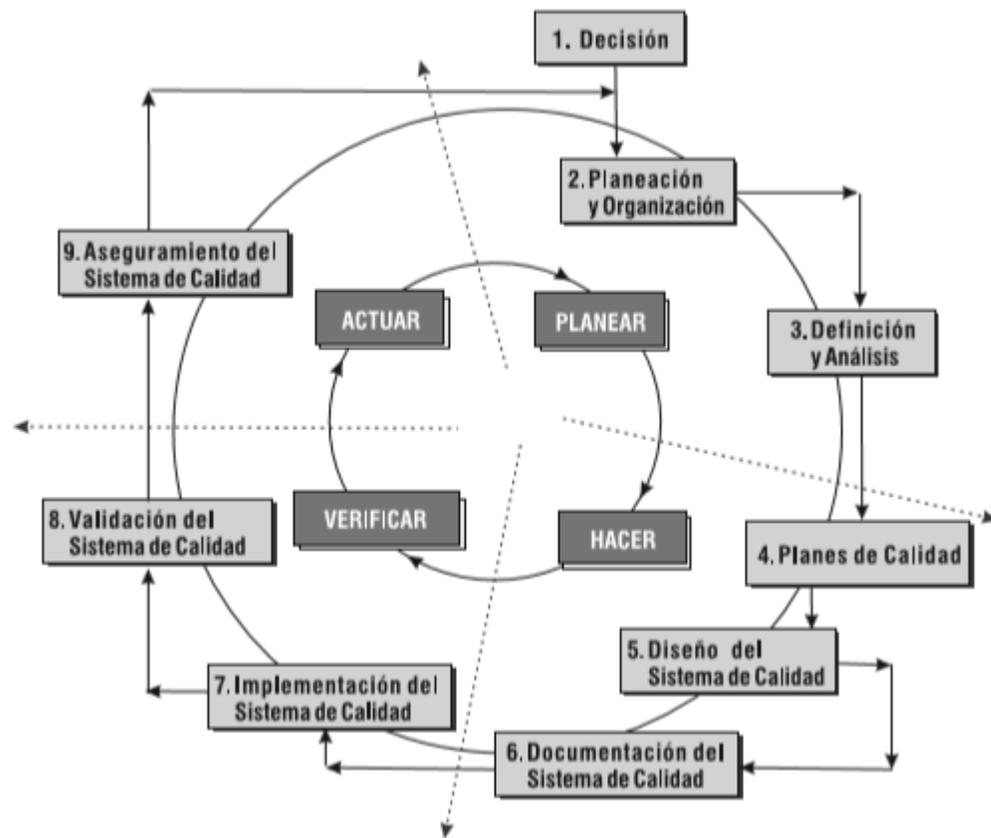
Tabla XVII. **Directrices incorporadas por la norma ISO 9000**

Tipo de actividad	
•	Compromiso visible y continuo por parte de la alta dirección. Corresponde al elemento más importante por sí mismo
•	Realizar lo lógico a largo plazo para el negocio. ISO 9000 se creó para apoyar las operaciones de manera efectiva y eficaz y no para generar papeleo y burocracia
•	Planificar bien y con tiempo. La planeación y la organización del proyecto representan un gran esfuerzo, por lo que ello influye en gran medida sobre el uso de recursos, lo expedito del proceso y el nivel de satisfacción de los empleados
•	Utilizar, en lo posible, lo que ya se tiene. Determinar lo que se necesita permite evaluar lo que se tiene para usar al máximo lo que funciona en forma adecuada
•	Utilizar recursos externos adecuados, como la experiencia, el conocimiento y las lecciones aprendidas de las organizaciones que han realizado el proceso, particularmente en lo que respecta a bibliografía, software, consultores confiables.
•	Documentar lo que se haga. Proporciona visibilidad del proyecto, una guía para el trabajo, una base de referencia para revisar el avance y un registro de lo realizado como referencia futura, aunque se debe evitar documentar lo innecesario
•	Flexibilidad para ajustar los planes a medida que se avanza. Realizar evaluaciones rutinarias del avance y hacer los cambios necesarios: una buena planeación del proyecto reducirá significativamente los ajustes en las etapas posteriores del mismo
•	Involucrar a los empleados. Su experiencia y saber aportan al proyecto; su participación en el análisis, redefinición y documentación de sus labores es esencial

Fuente: Norma ISO 9001. p. 48.

El modelo que se desea adoptar para el control eficiente de las operaciones y colocación del personal asignado al resguardo en los comercios está basado en las diferentes etapas de un proceso de intervención que desea implementar el sistema de gestión de calidad continua. Las etapas propuestas estarán validadas dentro del ciclo de mejora continua PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) ajustándose a la empresa de seguridad privada.

Figura 22. **Modelo de implementación ISO 9000 en la empresa SERSEVI**



Fuente: elaboración propia, empleando Visio 2016.

3.1.1. Diagnóstico de la situación actual

Los factores que demostraron mayor debilidad o con altos porcentajes de quejas fueron los consignados en la figura 13, que deberán ser atendidos por separado. Para esto se necesitará implementar algunas estrategias que no interrumpan los servicios prestados, además de incluir a los agentes que se encuentran fuera del país prestando el servicio de custodio de camiones.

Por estas quejas manejadas en el año 2019 se obtuvieron los datos que demuestran la necesidad de capacitaciones, controles internos sobre las jornadas laborales y otros factores que puedan ser ajustados.

Figura 23. **Quejas del año 2019 que serán atendidas como un conjunto de acciones por mejorar**



Fuente: elaboración propia.

Las acciones que demuestran debilidades en los agentes, su vestimenta, sus relaciones laborales hacia las empresas que subarrendaron sus servicios y los vehículos que son empleados, son un conjunto de debilidades que deberán ser fortalecidas, mejoradas y sustituidas según sus condiciones contractuales. Se consideran los aspectos de la dirección de operaciones y los modelos estratégicos de gerencia para la seguridad privada.

- **Decisión del proyecto**

El primer paso para iniciar la implementación del sistema de gestión en control y seguridad (SGCS) es la manifestación del interés de certificarse como empresa BASC. Esta decisión debe ser tomada por Gerencia General. Esto se hace a través de la presentación de documentación legal ante el Capítulo BASC de la zona, según la ubicación de la empresa; en este caso corresponde al Capítulo BASC Guatemala. Estos documentos son estudiados por esta entidad y posteriormente comunicarán la aprobación de iniciar el proceso de certificación, según lo indicado por World BASC Organization (2013) en su portal.

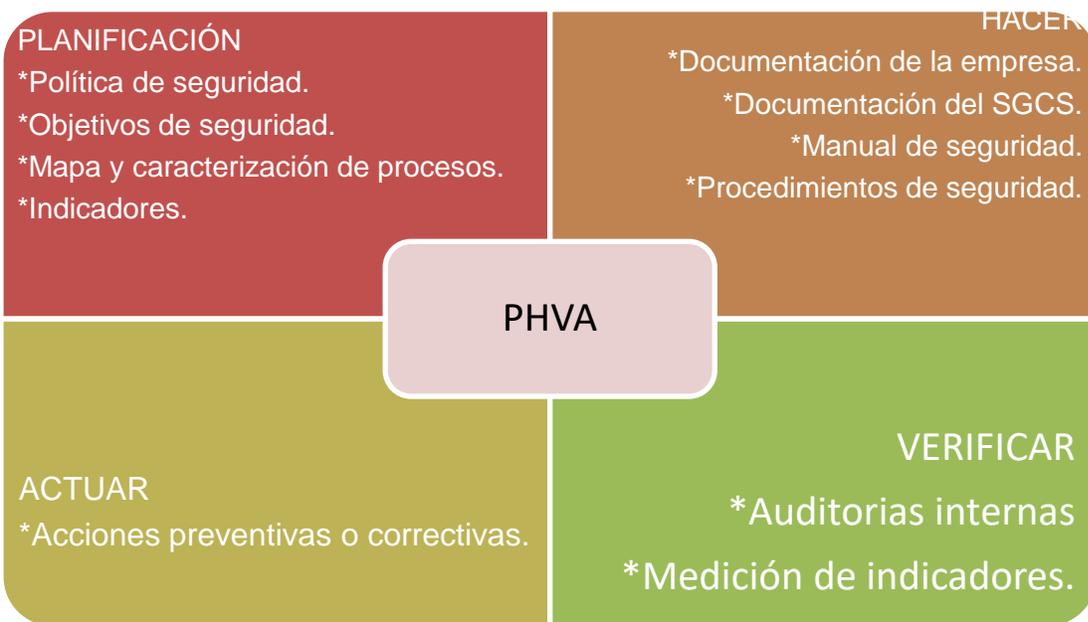
Para la implementación del SGCS la empresa debe de formar un equipo de proyecto de certificación BASC y por ende un responsable de este sistema de gestión, el cual velará el cumplimiento de los requisitos de la norma y estándares BASC y posteriormente verificará el funcionamiento de la implementación de este sistema.

Una adecuada planificación de la implementación del SGCS llevará a la empresa al éxito o fracaso de la certificación. La planificación de este sistema involucra a todas las áreas de la empresa y debe ser liderada por Gerencia General. Esta establece directrices tales como planteamientos estratégicos que debe seguir la empresa para cumplir con los requisitos del sistema y de este

modo lograr los objetivos de seguridad planteados, que permitirían mantener la integridad del sistema.

La decisión del proyecto estará comprometida por el plan de acción que se propone, contemplando la fase de diagnóstico y en base a los resultados obtenidos previamente, se realiza siguiendo la metodología de mejora continua.

Figura 24. **Plan de acción por el diagnóstico de la situación actual**



Fuente: elaboración propia.

De la figura 24 se evalúa representar por una tabla las acciones por desarrollar que permitan implementar y mejorar el plan de acción luego de las evaluaciones realizadas a SERSEVI.

Tabla XVIII. **Acciones por desarrollar que fortalezcan el plan propuesto por tipos de diagnósticos**

Departamento	Acciones a desarrollar
Recursos humanos	Definir las competencias del personal de guardia por puestos, según la actividad económica de la empresa a la que se presta el servicio.
	Establecer una política de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los parámetros establecidos en la Ley y Reglamento de Seguridad Privada.
	Evaluar periódicamente al personal de la empresa, a fin de constatar que la inducción ha tenido los resultados esperados.
	Asignar recursos para que cada departamento cumpla a cabalidad sus procesos.
Administración	Realizar los balances de pérdidas y ganancias, estados de situación de cada ejercicio económico.
	Convocar, calificar y seleccionar a los proveedores de los distintos bienes y servicios necesarios para la operación
Táctico	Adquirir los equipos necesarios y disponerlos en bodega para las operaciones.
	Emitir diariamente informes de novedades suscitadas en cada turno de trabajo tanto a clientes como a departamento técnico, respecto a fallas del sistema de alarma.
	Realizar enlace continuo a través de la central de radio con los distintos puestos de servicio.
	Controlar que cada puesto de servicio cuente con el personal solicitado, equipo e implementos necesarios.
	Implementar sistemas de control y supervisión diurna y nocturna, en forma aleatoria para cada puesto de servicio.

Continuación tabla XVIII.

	Revisar que todos los departamentos cumplan con los procesos establecidos y el plan con calidad.
Control de calidad	Establecer los procedimientos o estrategias para que el servicio siempre se cumpla conforme a lo solicitado

Fuente: elaboración propia.

El conjunto de acciones planteadas hacia SERSEVI pueden implementarse en fases o etapas, por eso la importancia de este plan de acción. Luego de analizar los resultados y datos de las quejas se concreta que con la participación administrativa de esta herramienta se pueden reducir las acciones negativas por el personal que actúa de forma irresponsable.

El círculo de mejora continua proporciona las herramientas sucesivas para erradicar la poca participación de los agentes que ya han sido reportados. Además de fortalecer la empresa, se empoderaría al recurso humano a mejorar sus capacidades cognoscitivas y académicas, ya que los programas de capacitación en conjunto a los modelos de los objetivos de seguridad hacen del personal herramientas humanas capaces de tomar sus las mejores decisiones en los momentos de mayor estrés, sin faltar a la descripción de su puesto.

- **Planeación y organización según la Norma ISO 9000**

Adaptar las acciones de la prevención y corrección en las actividades diarias de los agentes será un reto enorme, desde el momento que no se pueden evaluar en un mismo espacio, capacitar o adiestrar en grupos mayores a 30 personas o realizar charlas motivacionales los fines de semana. Esto hace del compromiso

organizacional un reto mayor, para lo que será necesario trabajarlo con etapas de planeación y organización de la forma siguiente.

Tabla XIX. Etapas propuestas de planeación y organización en base al diagnóstico de la situación actual

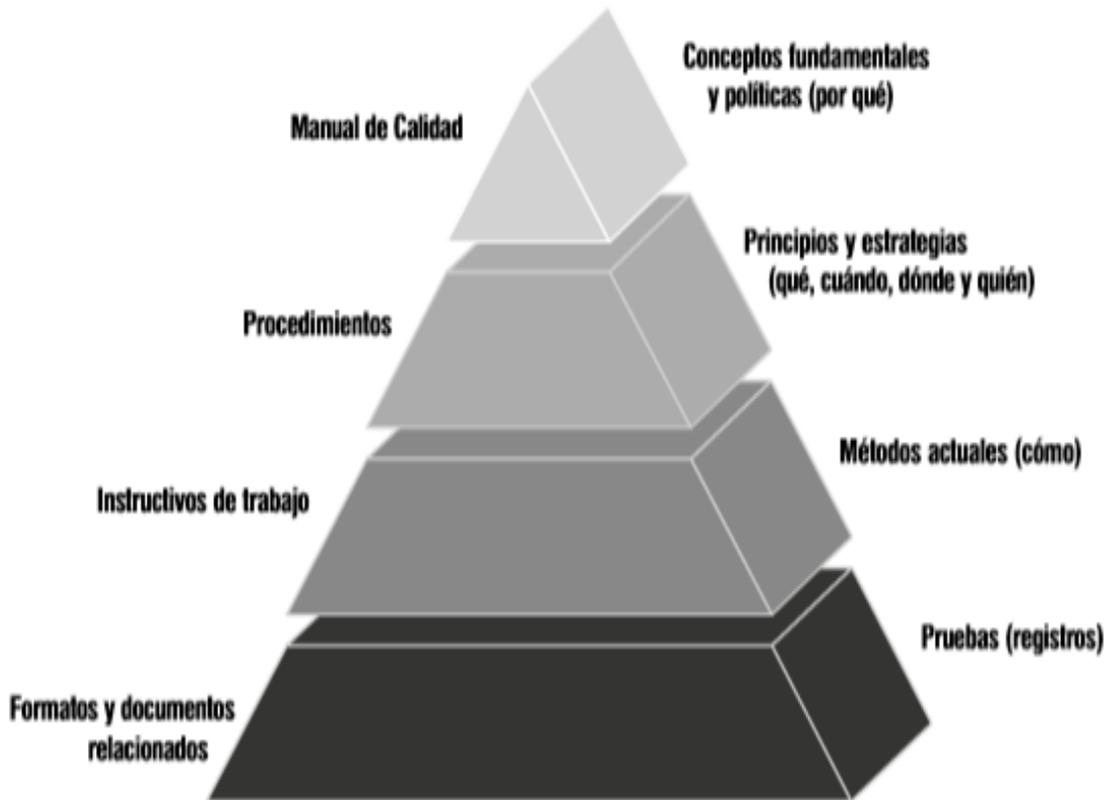
Etapas propuestas	Descripción
Evaluación del estado actual.	Se requiere contar con un flujo continuo de información en dos aspectos principales: dónde se quiere llegar (definido en la política de calidad o declaración del propósito) y dónde se encuentra en el momento actual
Establecer la estructura del proyecto.	Es importante identificar los estilos de operación y de administración de la compañía. En empresas grandes y medianas es muy común organizar un equipo de tres niveles: <ul style="list-style-type: none"> ○ Un comité ejecutivo conformado por miembros de la alta dirección, encargado de realizar revisiones completas y frecuentes al avance y los resultados del proyecto. ○ Un equipo del proyecto transdepartamental o transfuncional para preparar y administrar el mismo, creado por el comité ejecutivo. ○ Equipos por elementos de la norma, conformados por funcionarios que tengan conocimientos sobre los métodos de la compañía, relacionados con su requisito.
Elaborar un plan del proyecto	Incluyendo definición del proyecto, su estructura, responsabilidades de los participantes, los recursos necesarios previstos, entre otros.

Continuación tabla XIX.

Elaborar directrices del sistema de calidad	Elaborar y documentar las directrices para aquellos aspectos que impacten el diseño y la documentación del sistema de calidad, por lo que se requiere un sistema de control de documentos.
Elaborar directrices para la preparación de los documentos	<p>Se debe elaborar una estructura general para la documentación del sistema de calidad, la cual deberá ser un todo coherente, incluyendo los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Un manual de calidad que defina los lineamientos del sistema de calidad, incluyendo la estructura y ubicación de otros documentos relacionados como los procesos, los planes y los procedimientos. ○ Procedimientos que comprendan los elementos más comunes del sistema de calidad y que abarquen todas las operaciones de la compañía, y los elementos del sistema de calidad que sean específicos de un departamento o de funciones. ○ Instrucciones de trabajo en lugares donde deben seguirse pasos específicos y detallados a fin de asegurar la calidad de la producción. ○ Planes de calidad para capturar los resultados de la planeación de la calidad
Seleccionar el organismo certificador	Permite mantener la inercia durante el proceso de certificación y compartir experiencias de métodos observados en otras compañías de seguridad privada

Fuente: elaboración propia.

Figura 25. **Estructura documental propuesta del nuevo sistema de gestión de calidad**



Fuente: elaboración propia.

La pirámide se puede diseñar como una superestructura donde los factores intrínsecos previos a continuar al siguiente nivel deberán ser completados en su totalidad. Se asume un riesgo literario similar a la pirámide de Maslow, donde cada nivel es sumamente determinante para optar al siguiente nivel.

Sin el crecimiento total y sin la completa ejecución de las directrices precedentes no se pueden optar a continuar avanzando en el sistema de gestión total de calidad, así mismo las máximas autoridades por cada uno de los departamentos involucrados deberán programar y medir sus resultados conforme

los índices de calidad que ya dispone la empresa, fundamentalmente, evitando el incremento de las quejas evaluadas a lo largo del año 2019.

3.1.1.1. Matriz de fortalezas y debilidades

Se incorporan diferentes acciones de monitoreo.

Tabla XX. Matriz de fortalezas y debilidades por ejecutar

	INTERNO	EXTERNO
POSITIVO	FORTALEZAS: Factores críticos positivos con los que cuenta la empresa	OPORTUNIDADES: Aspectos positivos para aprovechar teniendo en cuenta las fortalezas.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Selecciona de forma exhaustiva al personal, para garantizar su respuesta ante alguna eventualidad. ○ Capacita y evalúa a cada agente de seguridad previo a su ingreso. ○ Emplea niveles recientes de tecnología y de servicio. ○ Su infraestructura es sólida, para brindar soporte y asesoría en el control y disminución del riesgo. ○ Sus agentes de seguridad son considerados como profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Demanda de tecnología actualizada, por seguridad, tiempo de respuesta y control. ○ Integración tecnológica y humana. ○ Emplear con mayor tiempo y en diferentes campos de acción el internet, para el compromiso del resguardo en residencia, industria y comercio. ○ SERSEVI, no garantiza calidad en desarrollos operativos. ○ Innovación a las necesidades de los clientes.

Continuación tabla XX.

NEGATIVO	DEBILIDADES: factores críticos negativos a eliminar o reducir.	AMENAZAS: aspectos negativos externos que pueden obstaculizar el logro de los objetivos.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los informes de los supervisores de campo son muy bajos o inexistentes. ○ No se evalúa objetivamente a los agentes y custodios. ○ La imagen corporativa de la empresa no es potencializada. ○ No existe manual de procedimientos homogéneo para eventos de robos o secuestro. ○ Se demoran las tomas de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Para la aceptación de servicios y nuevos contratos, se necesita mayor poder de convencimiento o ajustar el precio por falta de certificación de calidad. ○ Poca reactivación industrial en Guatemala, que disminuye el porcentaje de adquisición de los servicios de vigilancia. ○ Los clientes exigen parámetros y controles de calidad. ○ El recurso humano no está bien capacitado.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.2. Matriz de evaluación interna

El personal administrativo diseña un conjunto de tareas para monitorear las actividades constantes.

Tabla XXI. **Matriz de evaluación interna por mejorar y rediseñar**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
La administración cuenta con alta experiencia.	SERSEVI, no garantiza los resultados por sus agentes asignados.	No se delegan funciones.	Se reducen las recontractaciones de servicios por las quejas.

Continuación tabla XXI.

Se selecciona el personal por sus capacidades y conocimientos de seguridad.	Los servicios de SERSEVI pueden ser contratados en la iniciativa privada o en la iniciativa pública.	La imagen corporativa de la empresa no es lo esperado.	Los clientes exigen parámetros homogéneos de calidad.
Infraestructura sólida para brindar soporte y asesoría en el control y disminución del riesgo.	Se emplean sistemas de vigilancia remota aprovechando el internet.	Los informes de auditoría interna carecen de información sensible y real.	El recurso humano se vuelve insuficiente por temporalidades en el año.
Se aprovecha el tiempo eficientemente en la ejecución de los proyectos.	Se emplean modelos articulados según las necesidades de los clientes.	No existe la metodología clara para prestar los servicios ejecutivos.	La competencia provee los mismos servicios a costos más bajos.
Los costos de operación son rentables.	Se presenta la necesidad actual de seguridad privada en diferentes sectores	No existe orden en las actividades a realizar.	Se demoran las decisiones de contratación de servicios.
Se capacita a los nuevos agentes táctica y académicamente.	Se puede realizar integración tecnológica y humana.	No se emplean métodos de evaluación prácticos y efectivos hacia los agentes.	Los clientes nuevos exigen reducción de costos por la alta competencia de empresas.
Se fortalecen a los agentes como guardias profesionales de seguridad.	Emplear mayor uso del internet en dispositivos personales.	No existe un manual de procedimientos.	Los agentes no conocen en su totalidad la ley de armas y municiones.

Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Agentes de seguridad

La idea de establecer modelos homogéneos en la contratación del personal y en la asignación de sus funciones estará contemplada en el Decreto 52-2010 del Congreso de la República de Guatemala, considerando los artículos

respectivos. Así la empresa dejará de seleccionar y acreditar personal con la conciencia de clases como una persona civil y adecuando al puesto justo por habilidades y conocimientos, perfilando a cada uno de los reclutas a su puesto idóneo.

Artículo 44. Clasificación de agentes.²⁰

Los agentes de seguridad privada se clasifican en:

- Vigilantes
- Guardias y guardias para propiedades rústicas
- Escoltas privados
- Investigadores privados

Artículo 45. Vigilantes²¹

Son personas debidamente uniformadas, con identificación visible y certificada para brindar servicios de vigilancia privada en el interior de sitios, edificios, establecimientos educativos, industriales, comerciales, financieros, agropecuarios, residencias, colonias, urbanizaciones y otros, de conformidad con el plan de seguridad elaborado por el prestador de servicios de seguridad privada, sin el uso de armas de fuego, debiendo llenar los requisitos siguientes:

- Mayor de dieciocho (18) años;
- Haber aprobado el ciclo de educación primaria;
- Haber cursado el cuarto año de educación primaria y haber aprobado el curso de capacitación especial, para esto caso particular y excepcional, diseñado por el prestador de servicios de seguridad, el que deberá completar en un plazo de un (1) año, a contar desde su ingreso al servicio;
- Haber obtenido la capacitación y certificación para la prestación del servicio por el ente establecido por la Dirección; y,
- Si hubiere prestado servicios a otras empresas o instituciones, deberá acreditar que la finalización de la relación laboral no se originó por la comisión de algún delito doloso o violación de derechos humanos.

²⁰ DECRETO 52-2010 del congreso de la República de Guatemala. p. 22.

²¹ IBID. p. 23.

Artículo 46. Guardias²²

Son personas debidamente uniformadas, con identificación visible, y certificadas para brindar vigilancia y protección en el interior de sitios, edificios, establecimientos industriales, comerciales, financieros, agropecuarios y otros, vehículos de transporte de valores o mercancías, y protección de personas.

Desempeñarán sus funciones dentro del ámbito en que prestan sus servicios, portando el equipo de defensa y las armas de fuego aprobadas según el plan de seguridad elaborado por el prestador de servicios de seguridad privada. Deberán cumplir los requisitos siguientes:

- Mayor de dieciocho (18) años;
- Haber aprobado el ciclo básico de educación;
- Haber cursado el ciclo básico de educación primaria y haber aprobado el curso de capacitación especial diseñado por el prestador de servicios de seguridad, el que deberá completar en un plazo de dieciocho (18) meses a contar desde su ingreso al servicio;
- Haber obtenido la capacitación y certificación por el ente establecido por la Dirección; y,
- Si hubiere prestado servicios a otras empresas o instituciones, deberá acreditar que la finalización de la relación laboral no se originó por la comisión de algún delito doloso o violación de derechos humanos.

Artículo 47. Guardias para propiedades rústicas²³

Los guardias para propiedades fuera del perímetro urbano de las poblaciones, son personas que ejercen las funciones de vigilancia y protección de la propiedad; deberán llenar los requisitos establecidos en el artículo cuarenta y cinco de la presente Ley y tener una identificación personal visible, certificados para el desempeño de sus funciones de acuerdo con lo establecido en la presente Ley. Podrán portar el equipo de defensa, las armas de fuego de uso civil o deportivas autorizadas por la Dirección General de Control de Armas y Municiones, y se atenderán al régimen establecido en la presente Ley. Prestarán sus servicios exclusivamente dentro de los linderos de la propiedad.

Artículo 48. Escoltas privados²⁴

²² DECRETO 52-2010 del congreso de la República de Guatemala. p. 23.

²³ IBID. p. 24.

²⁴ IBID. p. 24.

Escortas privados son personas individuales o trabajadores de empresas de seguridad privada certificadas para brindar vigilancia, protección y custodia de personas. Podrán portar el equipo de defensa o armas de fuego debidamente autorizadas por la Dirección General de Control de Armas y Municiones -DIGECAM-, de acuerdo con el plan de seguridad de personas elaborado por el prestador de servicios de seguridad privada autorizado por la Dirección, debiendo cumplir los requisitos siguientes:

- Haber aprobado el ciclo diversificado de educación;
- Haber obtenido la capacitación y certificación por el ente establecido por la Dirección.

Si hubiere prestado servicios a otras empresas o instituciones deberá acreditar que la finalización de la relación laboral no se originó por la comisión de algún delito doloso o violación de derechos humanos.

El servicio de escolta privado a que se refiere el presente artículo, podrá ser desempeñado por personas en forma individual, debiendo para el efecto cumplir, además de los requisitos anteriormente establecidos, los siguientes: contar con la licencia de portación de armas extendida por la Dirección General de Control de Armas y Municiones -DIGECAM-, la autorización específica de la Dirección, estar inscrito como contribuyente en la Superintendencia de Administración Tributaria, y extender la factura correspondiente por los servicios prestados.

Artículo 49. Investigadores privados.²⁵

Son personas capacitadas y certificadas que prestan servicios de investigación de carácter estrictamente privado.

No pueden invadir el ámbito de acción del Ministerio Público y de las instituciones encargadas de velar por la seguridad pública y defensa nacional, así como cualquier otra institución de inteligencia del Estado.

Si en el desempeño de sus funciones tiene conocimiento de un hecho delictivo, debe hacerlo saber al Ministerio Público para la Investigación correspondiente.

En el desempeño de sus funciones deben portar siempre su respectiva identificación.

Deberán cumplir los requisitos siguientes:

- Haberse graduado en el nivel técnico universitario, universitario u oficial graduado de los centros de formación de las instituciones de seguridad del Estado;

²⁵ DECRETO 52-2010 del congreso de la República de Guatemala. p. 25.

- Haber obtenido la capacitación y certificación por el ente establecido por la Dirección;
- Acreditar que su retiro de otras empresas o Instituciones no se originó por la comisión de algún delito doloso o violación de derechos humanos; y,
- Carecer de antecedentes penales y policíacos.

Luego que la empresa disponga de su evaluación interna acerca de los artículos involucrado en el Decreto versus sus métodos actuales de contratación y asignación de agentes, deberán tomar las acciones preventivas y correctivas necesarias.

3.1.2.1. Evaluación de necesidades

En el caso del agente de seguridad, este debe demostrar agilidad en las respuestas que emita cuando un usuario le hace una consulta, pero la respuesta debe ser veraz, clara y concisa; ello no implica que deba entablar una conversación prolongada con las personas: debe mantener las distancias respectivas y limitarse a proporcionar la información precisa.

- Manejo de situaciones conflictivas y usuarios conflictivos

El cliente siempre tiene la razón (dicho popular). Independientemente de si está o no de acuerdo con este dicho, o si el cliente tiene realmente o no la razón, lo cierto es que un cliente molesto puede tener un impacto negativo y crear indisposición entre el guardia con las demás personas o sus supervisores.

Todos hemos tenido que lidiar en alguna ocasión con un cliente difícil en una situación difícil y a menudo no logramos que la relación con esa persona sea beneficiosa para nuestra empresa. La manera usual de lidiar con un cliente difícil es evitarlo, defendernos o someternos, pero en la realidad ninguna de estas tres

maneras funciona adecuadamente. Entonces, ¿cómo lidiar con un cliente molesto o difícil en una situación contaminada?

Las acciones reactivas que se proponen a continuación son acciones simples y precauciones generales, no suficientes por sí mismas, sino complementarias a otras actuaciones y medidas. Algunos de los comportamientos y actitudes recomendables ante situaciones de violencia contra el guardia de seguridad son.

Tabla XXII. Guía de acciones reactivas sobre las necesidades diarias de los agentes de seguridad en situaciones conflictivas

Tipo de acción	
•	Si la organización del trabajo lo permite, es conveniente minimizar las ocasiones de trabajo en solitario.
•	Registrar a las personas agresivas que visitan el lugar o que habitan el mismo, y mantenerlas identificadas.
•	Las señales de riesgo potencial de violencia se pueden percibir a través del lenguaje verbal, pero sobre todo del no verbal.
A nivel verbal	Insultos, amenazas más o menos explícitas
A nivel no verbal	Contracción de músculos de la cara o expresión facial tensa, puños apretados, mirada fija, señalar con el dedo, cambios de postura rápidos y sin finalidad concreta, tono de voz alto.
Ante una amenaza sutil, que no sea explícita	Lo mejor es no darse por aludido, pues ello aumenta la probabilidad de que el potencial agresor efectúe finalmente un ataque directo.

Continuación tabla XXII.

<p>En caso de violencia verbal explícita o directa</p>	<p>Se recomienda, en principio, no responder a las provocaciones y permanecer sin sobresaltarse (o al menos aparentarlo). Para ello, puede utilizarse una técnica asertiva denominada BANCO DE NIEBLA, que consiste básicamente en aguantar la situación y dejar que la persona se desahogue, sin desafiarla. Este comportamiento requiere el control de las reacciones emocionales, para lo que es necesario poseer ciertas habilidades de autocontrol y de manejo de la tensión. Solo si la situación lo permite y el potencial agresor tiene cierto grado de receptividad, se puede intentar dialogar de forma asertiva o negociar.</p>
<p>Las condiciones que se analizan paralelamente, pueden ayudar a que el interlocutor esté más receptivo ante las palabras y razonamientos del agente de seguridad, aumentando la probabilidad de poder apaciguarlo o reconducirlo hacia un estado emocional más tranquilo</p>	<p>El primer paso sería hacer un esfuerzo por comprender la conducta del individuo y empatizar con él (ponerse en lugar de sus sentimientos y emociones). Para ello, podemos escuchar activamente sus argumentos, demostrándole solidaridad. La escucha activa, además, suele facilitar la liberación de la tensión emocional del potencial agresor.</p> <p>Intentar no llevarle directamente la contraria: evitar discutir sus ideas y razones, no criticar su comportamiento, no restar importancia a sus quejas o críticas.</p> <p>Si es posible, se puede explicar a la persona las consecuencias que podrían derivarse de sus acciones (es decir, fomentar el que tome conciencia de las implicaciones de sus actos), pero sin decirle lo que debe hacer (buscar puntos básicos de acuerdos y alianzas sencillas, no es mediación).</p>

Continuación tabla XXII.

	Recalcar que, en caso de que el individuo esté muy alterado o tenga un ataque de cólera, de nada sirve intentar hablar o razonar con él, en ese estado no puede procesar la información, ni está en disposición de utilizar la lógica.
	Si nos encontramos ante un agresor que se crece cuando la otra persona no se defiende (la pasividad o el miedo de la víctima aumentan su violencia verbal), pero sin embargo la probabilidad final de agresión física es mínima; existe la opción de requerirle con firmeza que se calme o responderle en su mismo tono siempre evitando usar amenazas, coacciones o insultos.

Fuente: elaboración propia.

3.1.3. Clientes

Los clientes que frecuentan las diferentes instalaciones donde el recurso humano de la empresa se encuentra distribuido demuestra diferentes acciones, actitudes y gestos. No se tiene un consenso de cuáles puedan ser las necesidades básicas por fortalecer para mejorar la relación tripartita del servicio prestado. Las indicaciones otorgadas por el contratante y el estado de ánimo de las personas que visitan los comercios resguardados demuestran un conjunto de acciones a considerar.

Tabla XXIII. **Consideraciones necesarias para la evaluación de los clientes que interactúan con los agentes de seguridad**

Tipo de evaluación sobre los clientes	Acciones a ser consideradas
Desencadenantes de la agresión	<p>En general puede actuar como tal cualquier gesto o señal que pueda interpretarse como desafío, hostilidad o amenaza. Es recomendable evitar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Miradas excesivamente fijas, que pueden percibirse como increpantes, hostiles o provocadoras. Es decir, no es recomendable mantener un contacto visual prolongado. ○ Tono de voz elevado. Sin embargo, sí está indicado que el tono sea firme y convincente. ○ Señalar con el dedo, lo que puede interpretarse como un gesto acusatorio.

Continuación tabla XXIII.

<p>Posibles inhibidores de la agresión</p>	<p>Para disminuir la probabilidad de agresión se aconseja:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Articular las palabras de forma clara, segura y sin titubeos.○ Sostener un ritmo tranquilo y pausado en el discurso. <p>Mantener el cuerpo erguido pero relajado, es decir, postura segura, pero no altiva. Existen estudios que demuestran que uno de los factores que influye a la hora de que el agresor escoja a su víctima es el aspecto corporal. Por ejemplo, una posición de hombros caídos, mirada baja, entre otros. da apariencia de inseguridad, lo que aumenta la probabilidad de ser escogida como víctima</p> <p>En resumen, teniendo en cuenta los preceptos del lenguaje corporal, lo más adecuado suele ser la adopción de un estilo de respuesta asertivo (hablar fluidamente, gestos firmes, postura erecta) y evitar un estilo pasivo (ojos mirando hacia abajo, vacilaciones, voz baja, postura hundida) o agresivo.</p>
--	--

Continuación tabla XXIII.

<p>Pautas de actuación para el agente posiblemente agredido</p>	<p>Situación de agresión física / verbal. Solicitud de ayuda</p> <p>En la medida que las circunstancias lo permitan, se advertirá al agresor/a de lo inadecuado de su comportamiento y de las consecuencias que su proceder le puede acarrear. El auxilio y presencia de los compañeros u otras personas cercanas servirá en un primer momento para contener o acabar con la situación de violencia, además de que puedan actuar como testigos de los hechos, si ello fuera preciso. En último extremo, responderá exclusivamente mediante el empleo de medios de legítima defensa y solicitará ayuda. La tipología de infracciones que con mayor frecuencia ocurren es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Delitos y faltas contra la integridad: Agresiones físicas, y lesiones.○ Delitos y faltas contra la libertad: amenazas y coacciones.
---	--

Continuación tabla XXIII.

	<p>Comunicación urgente a la empresa de seguridad, autoridades o policía local.</p> <p>Si a pesar de los intentos de disuadir al agresor, la situación de violencia o agresión persiste, a juicio del guardia de seguridad se procederá a avisar a las autoridades, jefes o empresa a la que pertenece, y se solicitará que hagan presencia urgentemente en el lugar donde se desarrollan los hechos, para su intervención oportuna y así terminar con el conflicto.</p>
--	--

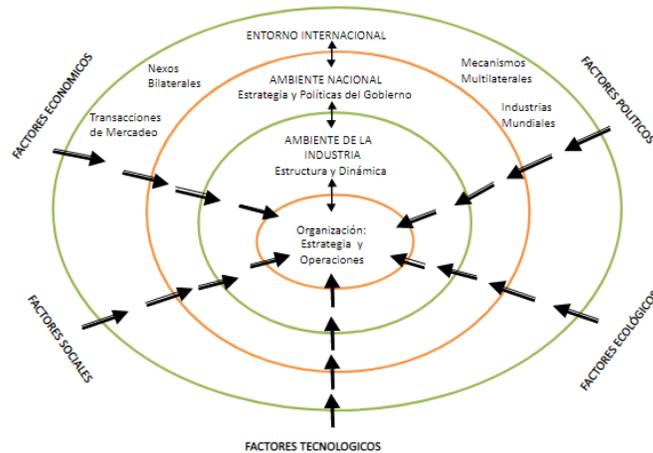
Fuente: elaboración propia.

Con el manejo de los resultados obtenidos por la empresa y la medición de las acciones acontecidas por los agentes de seguridad se logró recrear la matriz anterior, estableciendo los puntos y factores importantes que podrían mejorar la interacción entre el usuario o cliente hacia el agente de seguridad. Ellos, por sus extensas jornadas laborales y por el inoportuno acondicionamiento ergonómico podrían padecer de estrés crónico. Todas estas acciones no son analizadas o meditadas por las personas de mal genio o que simplemente hacen de menos la labor de las personas a cargo de la seguridad privada.

3.1.3.1. Matriz de evaluación del entorno

El entorno de la empresa es una visualización del contexto dentro del cual opera nuestra organización.

Figura 26. **Matriz de evaluación del entorno**



Fuente: elaboración propia.

Con el fin de establecer en qué estado se encuentra SERSEVI respecto a la norma ISO 9001-2008, se realizó un diagnóstico que permitiera constatar qué manuales o documentos de la norma se encuentran incorporados dentro de los procesos de la empresa y cuáles no, así como cuáles son los requerimientos de la norma que no se aplican en el tipo de servicio que presta la empresa. Para efectuar este diagnóstico se evaluaron los principales puntos de la norma que ayudó a la realización de una lista en la cual se verifica si se cumple o no con los elementos requeridos por la norma.

Tabla XXIV. **Matriz de evaluación del entorno**

Elementos evaluados	Cumple	No cumple	No aplica
Requisitos generales		X	
Requisitos de la documentación		X	
Manual de calidad		X	
Control de documentos		X	

Continuación tabla XXIV.

Control de registro		X	
RESPONSABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN			
Compromiso de la dirección		X	
Enfoque al cliente		X	
Política de calidad		X	
Comunicación		X	
GESTIÓN DE LOS RECURSOS			
Provisión de recursos		X	
Recursos humanos		X	
Planificación del servicio	X		
Procesos relacionados al cliente	X		
Diseño y desarrollo		X	
Adquisición del servicio		X	
Prestación del servicio	X		
Control de los dispositivos de seguimiento y medición		x	
PRESTACIÓN DEL SERVICIO			
Generalidades		X	
Seguimiento y medición		X	
Control del servicio no conforme		X	
Análisis de datos		X	
Mejora		x	

Fuente: elaboración propia.

La matriz proporciona datos alarmantes acerca de su evaluación con entorno. Estas variables o elementos evaluados deberán ser mejorados con la incorporación e implementación de las mejoras propuestas.

3.2. Capacitaciones

Artículo. 51. Capacitación

Los prestadores de servicios de seguridad privada, de conformidad con la clasificación establecida en el artículo cuarenta y cuatro de la presente Ley, además de lo establecido en el artículo cuarenta y uno de la presente Ley, deberán:

- Garantizar y comprobar, antes de entrar en funciones, la formación, capacitación y actualización para su personal, por lo que la Dirección deberá elaborar el pènsum de estudio obligatorio, para lo cual podrá trabajar en coordinación con las instituciones civiles que considere pertinentes;
- Implementar y mantener un proceso técnico de selección de personal, supervisión y capacitación continua. La capacitación de los agentes deberá corresponder a los servicios que deben prestar.
- Capacitación teórica y práctica sobre derechos humanos, de acuerdo a estándares internacionales en esta materia, el uso de la fuerza y uso de armas de fuego; y,
- Acudir a las convocatorias de capacitación obligatoria que impulse la Dirección.²⁶

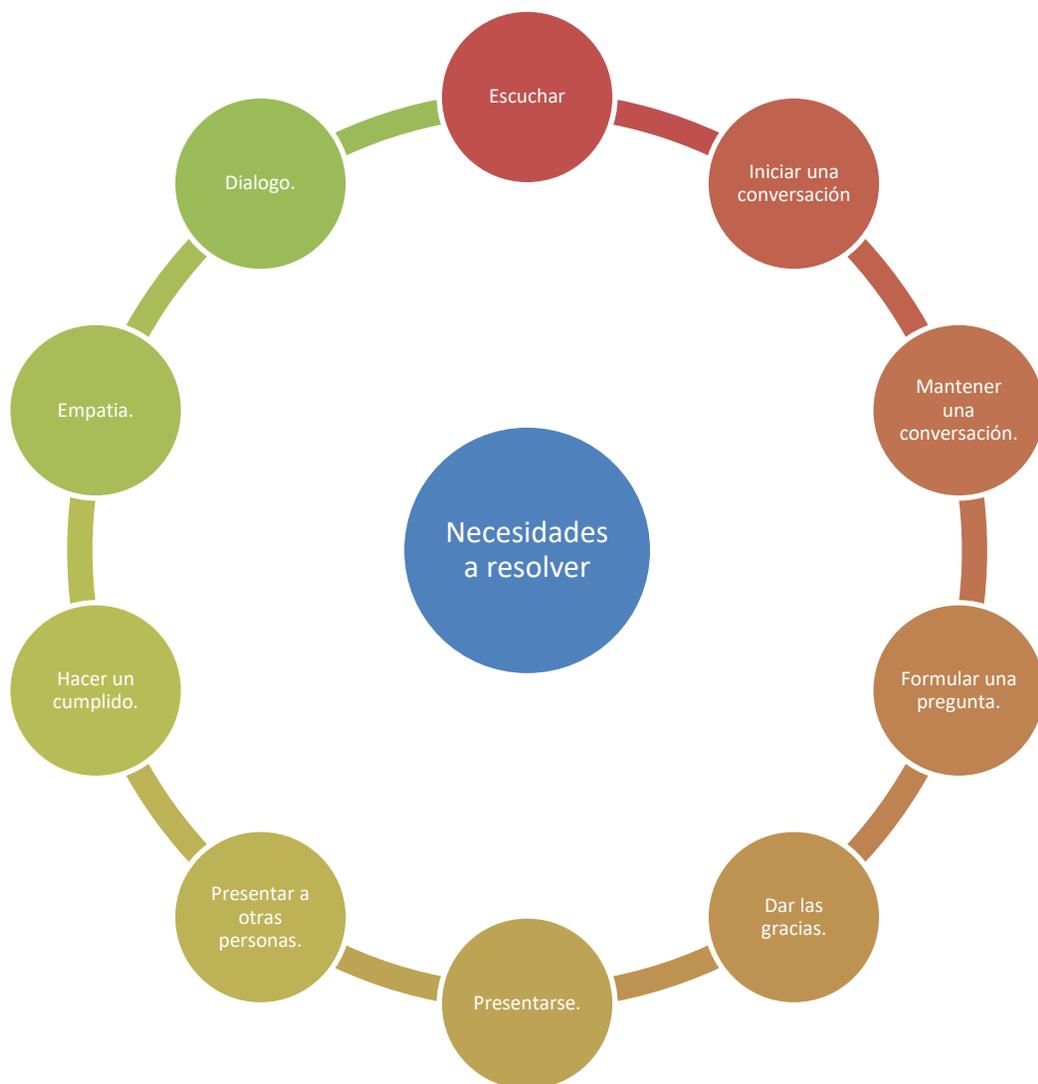
3.2.1. Detección de necesidades de capacitación

Luego de analizar la tabla XXIV (matriz de evaluación del entorno) se pudo iniciar el proceso de detección de necesidades de capacitación. Así es como las habilidades sociales son un conjunto de conductas aprendidas de forma natural (y que por tanto pueden ser enseñadas), que se manifiestan en situaciones interpersonales, socialmente aceptadas (ello implica tener en cuenta normas sociales y normas legales del contexto sociocultural en el que se actúa, así como criterios morales) y orientadas a la obtención de reforzamientos ambientales (refuerzos sociales) o auto reforzos. El rol de los agentes de seguridad es sobre exigido. La demanda constante de su atención al medio donde se encuentran asignados compromete sus habilidades sociales o motrices. Ciertas habilidades

²⁶ Decreto 52-2010 del congreso de la República de Guatemala. p. 26.

demuestran la continua participación de métodos y estrategias que permitan agudizar sus sentidos y comprometerse de forma social hacia los clientes de las empresas que se encuentran resguardando.

Figura 27. **Necesidades intrínsecas que fomentan la participación del modelo de capacitación**



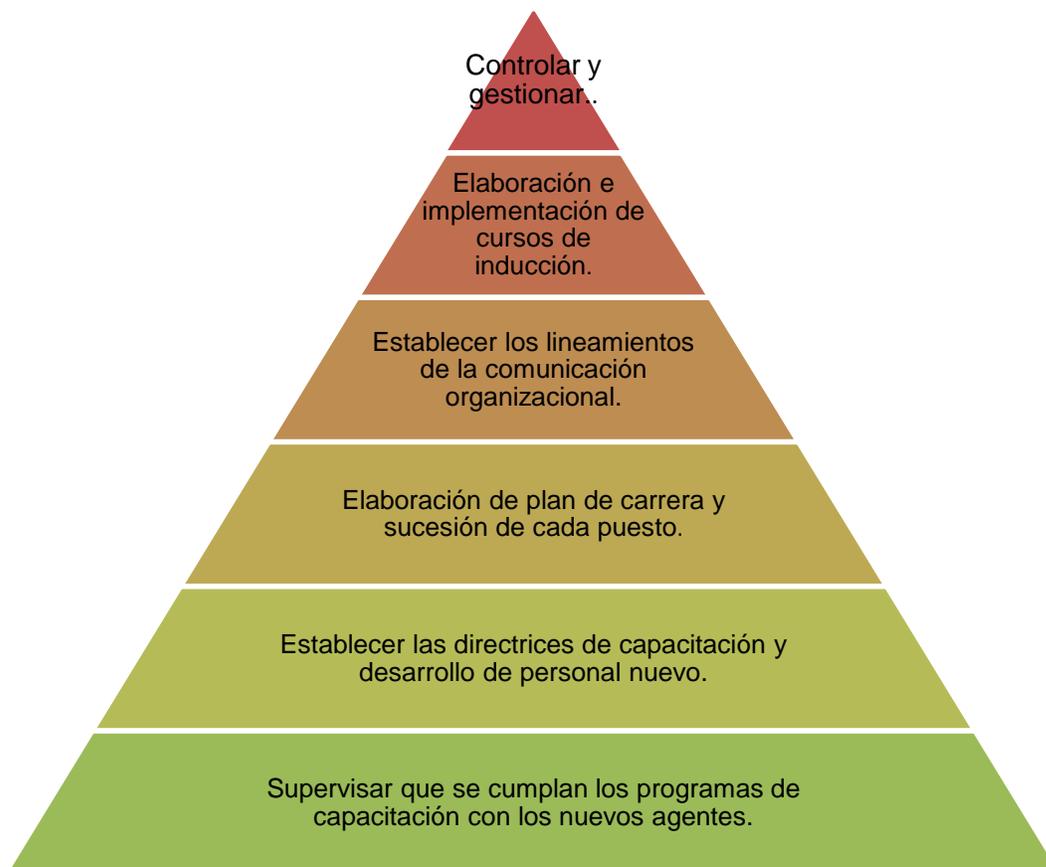
Fuente: elaboración propia.

Los factores que se presentan en la figura anterior demuestran la necesidad de un programa de capacitaciones. Algunas quejas demuestran la falta de conciencia social de los agentes hacia los clientes de las empresas.

3.2.2. Tipo de necesidad de capacitaciones

La siguiente pirámide muestra puntos importantes para las capacitaciones que se desarrollaran.

Figura 28. **Necesidades que fortalecen los programas de capacitación**



Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Área de aprendizaje

Las áreas que se espera fortalecer con las capacitaciones son la práctica y técnica, con la práctica de desea hacer evolucionar a los agentes mejorando sus habilidades de atención al cliente, con el área técnica reducir los números de quejas por la falta de apego a su puesto de trabajo, por portar el uniforme de forma incorrecta, por dormir en horarios laborales.

3.3. Acciones por tratar

El compromiso administrativo de la empresa se verá fortalecido con la implementación de un conjunto de acciones a corto, mediano y largo plazo, efectivamente se presentan algunas que basadas en los juicios de empresas similares han logrado obtener crecimiento exponencial en la evaluación de resultados luego de los primeros tres meses de incluirlas en su dirección de operaciones. En la figura 28 se apoya el conjunto de acciones a tratar donde se planteó una imagen que se conforma por (Necesidades intrínsecas que fomentan la participación del modelo de capacitación).

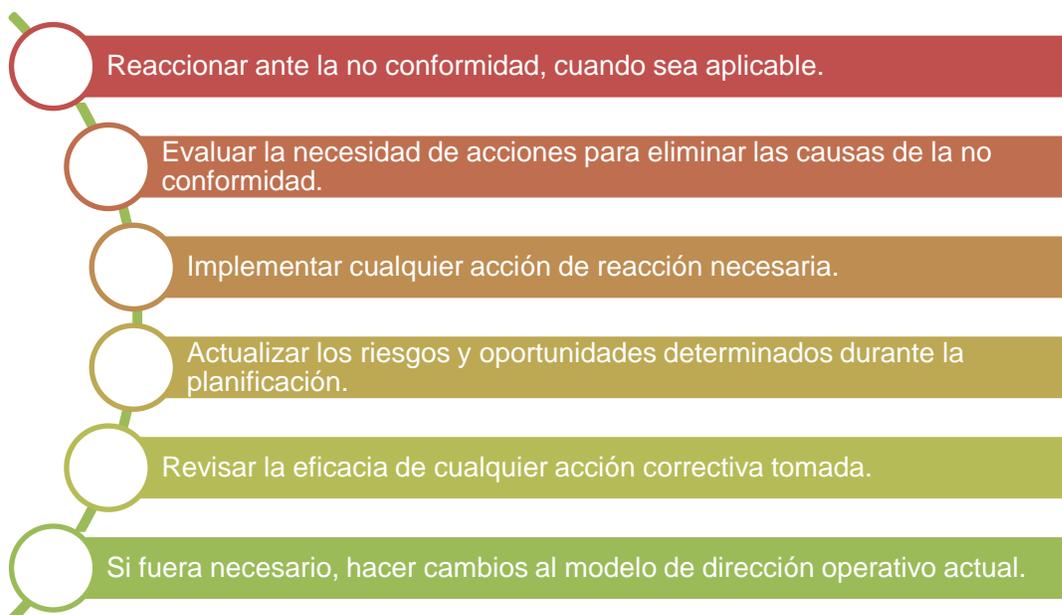
- Realizar el reclutamiento de campo.
- Registrar a la empresa en las bolsas de trabajo.
- Acudir a las ferias de empleo en diversos lugares.
- Realizar actividades de difusión en diversos puntos de la República.
- Publicar vacantes en plataformas electrónicas.

- Llamar a la bolsa o cartera de candidatos para agendar entrevistas.
- Realizar un balance de gastos y costos por contratación de nuevo personal.
- Solicitar el material necesario para fortalecer la difusión.
- Realizar filtros más exigentes a los candidatos interesados.

3.3.1. Acciones correctivas

Se enlistan puntos importantes para tomar acciones correctivas ante inconformidades o comentarios negativos de los clientes.

Figura 29. **Acciones correctivas ante alguna no conformidad o queja**



Fuente: elaboración propia.

3.3.2. Acciones preventivas

Mejorar los programas de capacitación donde oportunamente puedan participar los agentes de seguridad. Además de mejorar sus conocimientos adquiridos por la experiencia, la empresa deberá atender y resolver las dudas del diario vivir que ellos presentan constantemente.

De esta forma se logra un trabajo en doble vía. La empresa logrará comprometer al Departamento de Recursos Humanos para implementar programas efectivos de mejoras hacia la conducta de los agentes. Sin la previa concientización de cómo es el entorno de trabajo y cuáles son los problemas por ponderación que ellos presentan no se pueden diseñar estrategias de prevención.

3.3.3. Acciones de mejora

La empresa determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Determinar las quejas potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de quejas.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar las acciones preventivas tomadas.

Las acciones correctoras y correctivas tienen su origen en una incidencia ocurrida. Las acciones preventivas son aquellas tomadas para evitar que algo no

deseado o que nunca ha sucedido ocurra. Estas acciones son más difíciles de determinar, pues no han sucedido anteriormente y esta, entre otras, es una de las razones por las que es preciso que todo el personal de la empresa esté involucrado en el sistema de gestión de calidad. Las personas que participan en las actividades de SERSEVI conocen mejor que nadie los procesos que manejan. Son ellas mismas las que mayor facilidad tienen para sugerir las acciones a tomar. Por esto la norma resalta la importancia de la comunicación interna.

Las acciones preventivas siguen la misma rutina que las acciones correctivas, por lo que en muchas ocasiones suelen fusionarse ambos procedimientos documentados.

3.4. Planificación de las capacitaciones

Se deben tomar en cuenta aspectos importantes para una adecuada planificación de las capacitaciones que se desean impartir.

- Aspectos importantes a considerar
 - Los problemas identificados y las debilidades mostradas en la matriz FODA, otorgan a la organización el panorama real de las acciones mediatas a tomar.
 - Se deberá asignar un presupuesto fiable, que permita cumplir con los objetivos de la capacitación, asignando el personal administrativo necesario para diseñar e implementar los programas necesarios.

- Se necesitará diseñar la distribución orientada solamente a los agentes de seguridad, o también al personal administrativo involucrado en las acciones de mejora continua.
- Identificar las necesidades de la empresa
 - De la empresa: se centra en el objetivo de reducir los niveles alarmantes de quejas y llamadas de atención hacia los agentes asignados en tareas de vigilancia.
 - De las funciones: se enfocará sobre la calidad de atención al cliente que prestan los agentes hacia los visitantes de las diferentes empresas que visitan donde están asignados.
 - De los agentes: se deberán considerar las debilidades y oportunidades que presenta el grupo de agentes, para lograr erradicar este problema latente.
- Identificar las necesidades de la gestión de operaciones
 - A quién debe capacitarse: agentes, supervisores, jefes de grupo, gerente de departamento.
 - Quién será el capacitador: facilitador, asesor.
 - Acerca de qué capacitar: tema o contenido del programa.
 - Dónde capacitar: lugar físico, organismo o entidad.

- **Cómo capacitar:** métodos de capacitación y recursos necesarios.
 - **Cuando capacitar:** periodo de capacitación y horario.
 - **Cuánto capacitar:** duración de la capacitación, intensidad.
 - **Para qué entrenar:** objeto o resultados esperados.

3.4.1. Establecimientos

Se deberá emplear las instalaciones de la empresa, si el sentido y el tipo de capacitación es práctica o en polígono se deberá cubrir los costos necesarios. Además, se pueden evaluar las opciones de tercerizar los servicios externos de otras empresas, donde diseñen un plan de capacitación adecuado hacia el personal y puedan dotar de instalaciones adecuadas el programa.

3.4.2. Costos de capacitación

Se presenta un programa de costos según el programa a implementar o el modelo de capacitación.

Tabla XXV. **Costos de capacitación**

Responsable de la capacitación	Costo de realizarse
Recursos Humanos	Q 800,00 la hora
Departamento táctico	Q 2 500,00 por 25 agentes participantes
Opción A externa en las instalaciones de la empresa	Q 1 800,00 la hora por 30 agentes participantes
Opción B externa con instalaciones propias	Q 2 900,00 la hora por 40 agentes participantes

Fuente: elaboración propia.

3.5. Estandarización de armas y municiones

Artículo 9. Armas de fuego de uso civil

“Para los efectos de la presente Ley, se consideran armas de fuego de uso civil los revólveres y pistolas semiautomáticas, de cualquier calibre, así como las escopetas de bombeo, semiautomáticas, de retrocarga y avancarga con cañón de hasta veinticuatro (24) pulgadas y rifles de acción mecánica o semiautomática.”²⁷

3.5.1. Seguridad comercial

Se sujeta a la disposición de la Ley de Armas y Municiones, donde indica claramente que podrán portar y emplear armas de fuego de uso civil tipo revólver y pistola semiautomática de cualquier calibre.

3.5.2. Seguridad ejecutiva

Se sujeta a la disposición de la Ley de Armas y Municiones, donde indica claramente que podrán portar y emplear armas de fuego de uso civil tipo revólver y pistola semiautomática de cualquier calibre, además de autorizar la portación de escopeta de bombeo que no exceda el cañón de 24 pulgadas.

3.6. Estandarización de vestimenta y equipo

ARTÍCULO 109. Fabricación, comercialización de chalecos anti balas, implementos o vestuarios de esta naturaleza. Las personas individuales o jurídicas que se dediquen a la fabricación de chalecos anti balas o blindados, implementos o vestuario de esta naturaleza, deberán contar con la autorización de la DIGECAM, en la cual se especificará el número de chalecos anti balas, implementos o vestuario confeccionados, el nivel de seguridad de los mismos y en su momento y en un plazo no mayor de cuarenta y ocho (48) horas el nombre del comprador, sea esta persona individual o jurídica, quien deberá ser identificado con su documento de identificación personal, su Número de Identificación Tributaria -NIT- y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley. Las personas individuales o jurídicas que se dediquen a la venta de chalecos anti balas,

²⁷ Decreto número 15-2009. Ley de Armas y Municiones. p. 4.

implementos o vestuario de esta naturaleza, deberán contar con la autorización de la DIGECAM para la venta de éstos. Harán constar en un libro especial el nombre y la identificación del comprador, el número de chalecos anti balas, implementos o vestuario de esta naturaleza vendidos y el nivel de seguridad de los mismos y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley, debiendo enviar mensualmente a la DIGECAM un informe completo sobre las ventas de chalecos anti balas, implementos o vestuario de esta naturaleza efectuadas en el mes calendario. Quien infrinja estas disposiciones cometerá el delito de comercialización ilícita de chalecos anti bates, implementos o vestuario de la misma naturaleza y será sancionado con prisión de dos (2) a cuatro (4) años y comiso de la mercadería.²⁸

3.6.1. Seguridad comercial

Portarán los uniformes previamente diseñados por SERSEVI. Este rubro particularmente muestra alta aceptación en los clientes contratantes, no hacen referencias negativas o mala presentación sobre los agentes asignados con el uniforme confeccionado a la seguridad comercial, por lo tanto, no cambia. Las empresas que contraten los servicios de SERSEVI podrán establecer un protocolo de vestimenta que cumpla con las necesidades de ellos y se respete la idea de vestir ya presente. No se permitirá que se utilicen insignias que no representen a la empresa brindadora de servicios, además que las armas y municiones son ya establecidas por Departamento Táctico, quien asigna arma tipo escuadra con 2 cargadores extras y 13 cartuchos disponibles. Si es necesario se podrá asignar el uso de escopeta con cincho táctico con capacidad de 13 cartuchos, siempre se dotará de arma blanca a excepción que el contratante presente alguna negativa.

3.6.2. Seguridad ejecutiva

Portarán los uniformes previamente diseñados por SERSEVI. Este rubro particularmente muestra alta aceptación en los clientes contratantes, no hacen

²⁸ Decreto número 15-2009. Ley de Armas y Municiones. p. 37.

referencias negativas o mala presentación sobre los agentes asignados con el uniforme confeccionado a la seguridad ejecutiva, por lo tanto, no cambia. El modelo código de vestimenta que propone SERSEVI ha sido útil, a través del tiempo se han realizado ajustes y cambios que permiten identificar al personal de la empresa fácilmente. Sin embargo, si los nuevos contratistas realizan propuestas de cambio por diseños particulares, se deberá realizar por lo menos dos reuniones donde se pueda establecer y aceptar los cambios solicitados.

3.7. Diseño de gestión de operaciones

A partir de los resultados del diagnóstico inicial, se logró hacer diferentes hallazgos, donde se expusieron los problemas críticos que afronta la empresa de seguridad privada. Estos problemas provocan las quejas continuas de los clientes y usuarios de diferentes locales privados, colocando en un problema crítico la continuidad de los contratos en los servicios. Por tal motivo se pretende realizar de forma sintetizada, empleando un mapa mental, cual podría ser la ruta del diseño de la gestión efectiva en las operaciones. Además de incluir por sí mismo el contenido completo de la presente tesis, se idealiza participar con más eventos de capacitación, pero no solamente lanzar los programas de capacitación por un supervisor o jefe de área, se deberá someter al programa de mejora continua a los líderes de los departamentos involucrados para que solamente así puedan dar las capacitaciones.

Figura 30. **Propuesta de la gestión de operaciones para las áreas financiera, clientes y procesos internos**

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Financiera	Aumentar ingresos	Aumentar rentabilidad	El aumento de la rentabilidad se obtendrá: - Producto del aumento en los ingresos, a través de captar nuevos clientes, fidelizar y rentabilizar los existentes. - Producto de la disminución de los costos, que se logre de optimizar y mejorar procesos internos.
	Disminuir costos		
Clientes	Prestar un servicio Integral	Aumentar ingresos por venta de servicios	Considerando que los clientes valoran una empresa que entregue un servicio integral para el desarrollo de sus proyectos, esto les permite minimizar riesgos y diluir responsabilidades en la correcta ejecución de sus trabajos.
		Disminuir costos	La disminución de costos se genera por economías de escala que se pueden realizar al integrar servicios.
	Asegurar continuidad operacional	Aumentar Ingresos por venta de servicios	El cumplir con los plazos y las especificaciones técnicas de los proyectos, permite dar continuidad operacional a los clientes y probablemente nos elegirán para un próximo trabajo.
		Disminuir costos	Esto nos permite no utilizar recursos extras, sobre los márgenes ya calculados.
	Garantizar la ejecución de los trabajos	Aumentar ingresos por venta de servicios	El garantizar la ejecución de los trabajos nos permite fidelizar clientes y un cliente fidelizado es un cliente que volverá a trabajos con nosotros.
	Procesos Internos	Mejorar y Gestionar las operaciones	Asegurar continuidad operacional
Disminuir costos			El mejorar la gestión de operaciones debe llevar a la revisión más exhaustiva de gastos en los ítems claves como son: combustible, traslados, personal, mantenimiento de equipos y naves. El detectar desviaciones en cualquiera de estos ítems permitirá generar acciones que lleven disminuir costos y como consecuencia cumplir con nuestro objetivo principal que es aumentar la rentabilidad.
Prestar un servicio integral			Propone la efectiva integración de procesos operacionales de TMO, con la finalidad de entregar una solución que permite al cliente enfocarse de mejor forma en la ejecución de su proyecto al tener un solo servicios que realiza todo el proyecto, desde los estudios, ingeniería y ejecución de los trabajos
Garantizar la ejecución de los trabajos			Contar con disponibilidad de recursos, al momento que un cliente requiera hacer valer una garantía.

Fuente: elaboración propia.

3.7.1. Seguridad comercial

Los agentes asignados a la rutina de prevención y resguardo de las instalaciones comerciales deberán adoptar los reglamentos internos del lugar

donde se encuentran asignados y el reglamento interno de la empresa, además de respetar los aspectos legales establecidos en las diferentes leyes que regulan estas actividades.

3.7.2. Seguridad ejecutiva

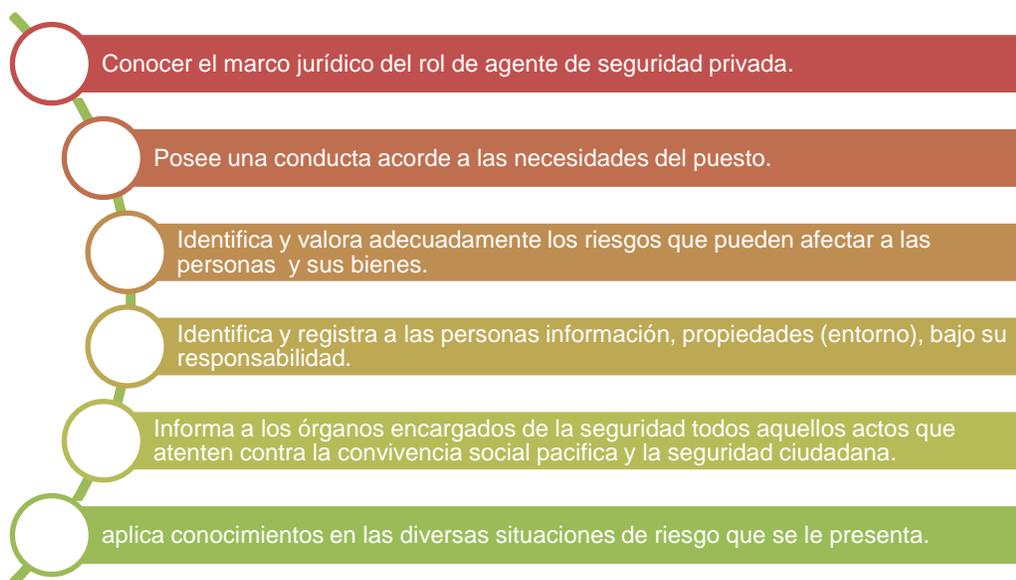
La seguridad ejecutiva será un poco más compleja en su acción y atribución de actividades. Se contempla que los agentes asignados a estas tareas estén comprometidos por completo al respeto del derecho ajeno, preservando la vida como regla número 1, no solamente la vida personal, la vida del cliente contractual de los servicios, sino que también respetar la vida de cualquier persona que en un delirio intente propiciar algún daño leve o grave a la persona o vehículo que se pueda estar custodiando.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Programa de capacitación y desarrollo del personal

El perfil del agente de seguridad privada articula el conjunto de acciones profesionales que puede demostrar en las actividades de trabajo propias de su área ocupacional, una vez que ha completado el proceso de capacitación. Con estas disposiciones el agente pondrá de manifiesto su competencia para ejercer su función en la seguridad privada, que se encarga de vigilar, proteger, atender al público de manera oportuna y confiable, recopilando información para la prevención del cometimiento de un evento de riesgo siendo un aporte para la seguridad ciudadana.

Figura 31. **Perfil del agente egresado del programa de capacitación y desarrollo personal**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. **Áreas de interés para el programa de capacitación**

Áreas	Módulos	Carga horaria
Legal	Leyes y decretos que regulan la participación de los servicios privados de seguridad	20
Desarrollo Humano	Desarrollo personal	30
Seguridad	Prevención de riesgos y administración de emergencias	36
	Seguridad ciudadana y la seguridad privada	36
Complementaria	Primeros auxilios	8
	Defensa personal	10
	Control de armas y municiones	14
	Total de horas	154

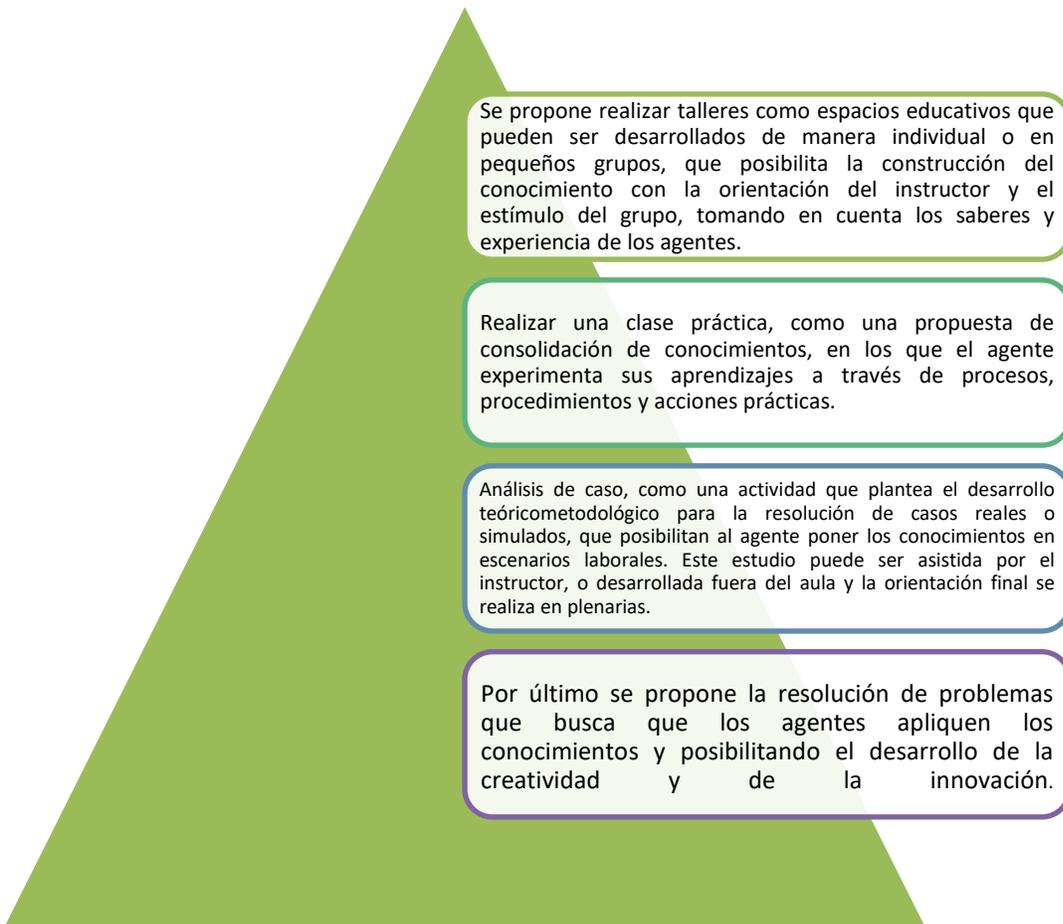
Fuente: elaboración propia.

4.1.1. Planificación

Para desarrollar la propuesta se deberá acondicionar la fase o etapa de planificación, donde se pueden considerar todas las variables presentes en SERSEVI relacionadas a la logística de rotación de su recurso humano en determinadas oficinas, instalaciones, seguimiento de mercancías dentro y fuera del país. Así es como la planificación se orientará al eficiente desempeño de los recursos disponibles y que no se dejen de prestar los servicios asignados hasta el momento, para que se pueda garantizar la continuidad de sus funciones sin que se vea interrumpida por los ajustes necesarios. La planificación buscará emplear el máximo aprovechamiento del tiempo disponible por el Departamento Táctico junto con los supervisores que planifican, supervisan y rotan al personal asignado.

- Orientaciones metodológicas
 - Se recomienda que durante el curso de capacitación se aplique la disertación docente con el carácter informativo, acompañado de talleres y de clases prácticas.
 - Se propone que los agentes evidencien las competencias generales al aprendizaje del módulo de la legislación aplicada a la seguridad privada utilizando mecanismos de comunicación oral y escrita.
 - Se propone crear un ambiente de trabajo con compromiso y responsabilidad social, dominio conceptual y fomentar la aplicación de la normativa a casos concretos de las situaciones cotidianas de los estudiantes.

Figura 32. **Actividades recomendadas**



Fuente: elaboración propia.

La planificación dependerá de varios actores que influyen en su ejecución. Se deberá priorizar las necesidades de la empresa sobre las voluntades de los jefes de cada área; dicho de otra forma, si un departamento que deberá formar parte en esta estrategia considera que no es oportuno o sus tiempos de participación no son ajustables, deberán realizar las mediciones posibles para participar de forma obligatoria en estas planificaciones. Se consideran los

tiempos efectivos, tiempos de ocios, distribución de la carga de agentes asignados a ciertas funciones y los costos de ejecución.

4.1.1.1. Establecimientos

En los establecimientos está prohibido realizar capacitaciones al personal ya asignado, pero si el perfil contratante o el cliente que requiere los servicios de los agentes proporciona jornadas de capacitaciones acordes al puesto asignado, se considerara como el rol de las actividades asignadas siempre que en estas jornadas en los establecimientos no comprometan el tiempo libre o tiempo extra de los agentes.

Se consideran en este tipo de acciones otorgadas por bancos del sistema, oficinas o dependencias gubernamentales, las cuales tienen tratos especiales o particulares hacia los clientes o personas que los visitan.

4.1.1.2. Costos de capacitación

Los costos de capacitación son evaluados para realizar la propuesta eficiente a la empresa SERSEVI. Se realizaron llamadas a empresas de recursos humanos que prestan servicios de capacitación a empresas de seguridad privada, para evaluar los costos aproximados para realizar un ciclo de capacitación. Además, se comparó si es efectivo realizar las capacitaciones dentro de las instalaciones, en oficinas de las empresas a cargo de prestar el servicio o contratar algún espacio físico por un tiempo determinado donde por logística se podría concentrar al personal que se encuentra saliendo de su turno de labores y pueda ser trasladado por los vehículos asignados por la empresa.

Tabla XXVII. **Costos propuestos de realizar la capacitación**

Responsable de la capacitación	Costo de realizarse
Recursos Humanos	Q 800,00 la hora
Departamento táctico	Q 2 500,00 por 25 agentes participantes
Opción A externa en las instalaciones de la empresa	Q 1 800,00 la hora por 30 agentes participantes
Opción B externa con instalaciones propias	Q 2 900,00 la hora por 40 agentes participantes

Fuente: elaboración propia.

Los costos asignados en la tabla anterior están considerados en el capítulo anterior, con la implementación de la propuesta se logran mantener igual, a diferencia que la empresa considere otro rubro a incluir.

4.1.1.3. Cronograma

Es importante tener un control adecuado de los tiempos en que se va impartir una capacitación para una correcta organización con los involucrados.

Tabla XXVIII. **Cronograma de capacitación**

Módulos	1	2	3	4	5	6	7	8
Presentación de los resultados obtenidos con el análisis de las quejas presentadas.								
Desarrollo del programa de capacitación.								

Continuación tabla XXVIII.

Evaluación del programa diseñado, medición de alcances y eficiencias.								
Selección del personal por grupos de los de mayor necesidad en participar hasta los que presentan menor número de quejas.								
Programa de primeros auxilios								
Programa de defensa personal								
Programa de control de armas y municiones								

Fuente: elaboración propia.

Cada uno de los módulos asignados del 1 hacia el 8 constaran de 5 horas sumadas en dos sesiones de 2,5 horas por jornada de capacitación.

4.2. Acciones a tratar

Con la respuesta a diseñar que espera reducir las quejas a 0. Estará comprometida por mejorar las acciones que fueron destacada en los controles de información seleccionados, donde se visualiza los problemas principales de los agentes que han incumplido a sus tareas asignadas. Estas serían las acciones primarias que están comprometiendo la eficiencia de la empresa con los contratos adquiridos de prestación de servicios. El incumplimiento o falla de los acuerdos realizados en cada una de la clausulas podría incurrir en una demanda legal y en el peor de los casos la disolución de estos contratos de donde se logra mantener la oferta laboral a un número de grande de familias.

Tabla XXIX. **Acciones a tratar con su respuesta inmediata**

Tipo de queja	Acción a implementar
Abandono del puesto de trabajo	Carta a expediente, con 3 cartas incurre en despido inmediato
	La primera vez se le sanciona con un día de salario descontado
	La segunda vez se le descuenta un día de salario más el séptimo
Ausencia a su jornada de labores	Si el agente no presenta una certificación médica o una justificación legible, será despedido inmediatamente, sin goce a liquidación, esto se puede incluir en el contrato de trabajo
Uniforme incompleto	La primera queja representa una carta a expediente, y se sanciona sin goce de horas extras por una semana
	La segunda queja representa la segunda carta a expediente y se sanciona sin goce de horas extras por un mes
	Con la tercera llamada de atención y carta a expediente, se procederá al despido inmediato
Dormir en jornada de labores	Se realizarán evaluaciones físicas para determinar el estado de salud del agente, si en sus resultados no demuestra inconvenientes se procederá a presentar cara a su expediente
	Con la segunda queja, se procederá a reacondicionar a jornada diurna sin derecho a horas extras y con segunda carta a expediente
	Su tercera reincidencia o tercera queja es objeto de la tercera carta a expediente y por lo tanto despido inmediato

Continuación tabla XXIX.

Equipo de trabajo incompleto	La primera queja representa una carta a expediente, y se sanciona sin goce de horas extras por una semana
	La segunda queja representa la segunda carta a expediente y se sanciona sin goce de horas extras por un mes
	Con la tercera llamada de atención y carta a expediente, se procederá al despido inmediato

Fuente: elaboración propia.

4.2.1. Acciones correctivas

Las acciones correctivas evitan o intentan evitar que las no conformidades vuelvan a repetirse en el futuro. Igualmente se presenta un servicio no conforme con los requisitos del cliente. La acción correctiva correspondiente previene que la incidencia vuelva a suceder.

Tabla XXX. Acciones correctivas según la falla presente

Problema recurrente	Solución planteada
Quejas continuas sin debido seguimiento	Datos de inspección y ensayo
Faltas en los puestos de trabajo y quejas por uniformes manchados	Datos de no conformidades o incidencias
Llegadas tarde de personal en centros comerciales	Seguimiento de los procesos
Inventario incompleto de municiones, chalecos y bastones.	Observaciones de auditorías internas y externas
Mala atención de servicio al cliente.	Quejas del cliente

Continuación tabla XXX.

Falta de ética y respeto a ciertos clientes en restaurantes.	Observaciones de carácter reglamentario o de los clientes
Mala comunicación entre los agentes de seguridad y los supervisores.	Observaciones de los informes y sugerencias del personal
Mala calidad en ciertos implementos tácticos comprados a los agentes de seguridad.	Seguimiento responsable de los proveedores

Fuente: elaboración propia. La tabla se conforma con información recolectada en la empresa.

4.2.2. Acciones preventivas

La empresa determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas (página 97, planificación de las capacitaciones).
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar las acciones preventivas tomadas.

Las acciones correctoras y correctivas tienen su origen en una incidencia ocurrida. Las acciones preventivas son aquellas tomadas para evitar que algo no deseado o que nunca ha sucedido ocurra. Estas acciones son más difíciles de determinar, pues no han sucedido anteriormente y ésta, entre otras, es una de las razones por las que es preciso que todo el personal de la organización esté involucrado en el sistema de gestión de calidad.

Las personas que participan en las actividades de SERSEVI conocen mejor que nadie los procesos que manejan, siendo ellas mismas las que mayor facilidad tienen para sugerir las acciones a tomar. Por esto la norma resalta la importancia de la comunicación interna. Las acciones preventivas siguen la misma rutina que las acciones correctivas, por lo que en muchas ocasiones suelen fusionarse ambos procedimientos documentados.

4.2.3. Acciones de mejora

Se estudian las causas del problema y se las evalúa en función de su importancia, adjuntando cuando sea necesario el documento del análisis. Se definen las soluciones propuestas y los planes de acción adecuados al efecto del problema, asignando responsables de la implementación, tiempo de ejecución y recursos necesarios. Los responsables de dicha implementación deben coordinar el desarrollo de las actividades con los involucrados del proceso. Una vez realizadas las actividades, el representante de la Gerencia o el auditor verifican el seguimiento de la acción tomada.

Después de implementar la acción preventiva, la persona que solicitó la apertura verifica que se eliminó el problema. El responsable de la gerencia o el auditor, también evalúan los resultados de la acción tomada. Cuando los efectos no deseados continúan ocurriendo en el mismo nivel aún después de ejecutada

la acción, significa que hubo falla en la solución planteada y se debe analizar nuevamente el problema e identificar las causas para tomar una nueva acción.

Cualquier de los clientes puede solicitar una o varias acciones de mejora, que pueden beneficiar la participación de los agentes asignados a determinado oficio o determinado sector de trabajo, donde las especificaciones delimitaran la participación parcial o total de las mejoras requeridas, para esto se plantea ciertos factores que comprometen las acciones cotidianamente y que en su momento puedan constar como mejoras específicas.

Tabla XXXI. **Aspectos que podrían representar una acción de mejora**

Variable o formato de control	
•	Control de documentos
•	Control de documentos y registros
•	Control de fatiga
•	Reporte de novedades
•	Reporte estadístico semanal
•	Reporte estadístico mensual
•	Análisis de responsabilidades
•	Reporte de rondas de los agentes de seguridad
•	Encuesta de satisfacción del cliente
•	Reporte de quejas y reclamos
•	Reporte de sugerencias
•	Evaluación de los contratistas
•	Plan de auditoría interna
•	Acta de acciones de mejora
•	Calendario de reuniones de acciones de mejoras
•	Informe de servicio de no conformidad
•	Control de no conformidades
•	Mapa de procesos
•	Manual de funciones
•	Manual de procedimientos

Continuación tabla XXXI.

•	Manual de calidad
•	Modelo de acta de reunión del comité de calidad
•	Indicadores de contratistas
•	Identificación del grado de satisfacción del cliente

Fuente: elaboración propia.

4.3. Revisiones periódicas

Se establecen según el orden o criterio de diseño que se desea mejorar, si la empresa desea mejorar las funciones de sus agentes asignados a centros comerciales, bancos, instituciones gubernamentales o custodios de valores dentro y fuera del país, así serán valoradas las revisiones a implementar.

4.3.1. Operativas

Se realizan revisiones periódicas y consecutivas para mejorar el criterio y el trabajo de los agentes de seguridad en las distintas áreas donde desempeñan sus labores.

Figura 33. **Guía de revisión en las acciones operativas**



Fuente: elaboración propia.

Las revisiones se deberán realizar en una ruta lógica y eficiente, destacando los comercios que puedan ser supervisados en trayectoria recta.

4.3.2. Vestimenta y equipo

Verificar que el equipo asignado previamente en las oficinas centrales se encuentre presente al momento de realizar la inspección. Se deberá anotar en una bitácora impresa por el departamento táctico los números correlativos del equipo dotado. Los supervisores deberán garantizar que el personal que se encuentra asignado dentro de la ciudad capital porte su equipo completo, además que sea operativo y óptimas condiciones, verificar que porte las insignias otorgadas por la empresa, las que se pueden portar visibles y el carnet que garantiza que forma parte a SERSEVI.

Los supervisores deberán evaluar si las armas han sido accionadas, si se ha podido sustituir alguno de los cartuchos que se les entrego cuando iniciaron sus labores, si porta escopeta, si la misma ha sido aceiteada, que se encuentre limpia de desperdicios de comida, también se espera evaluar que la ropa que porten ya sea tipo comando o trajes ejecutivos estén limpios, planchados y sin rastros de comida.

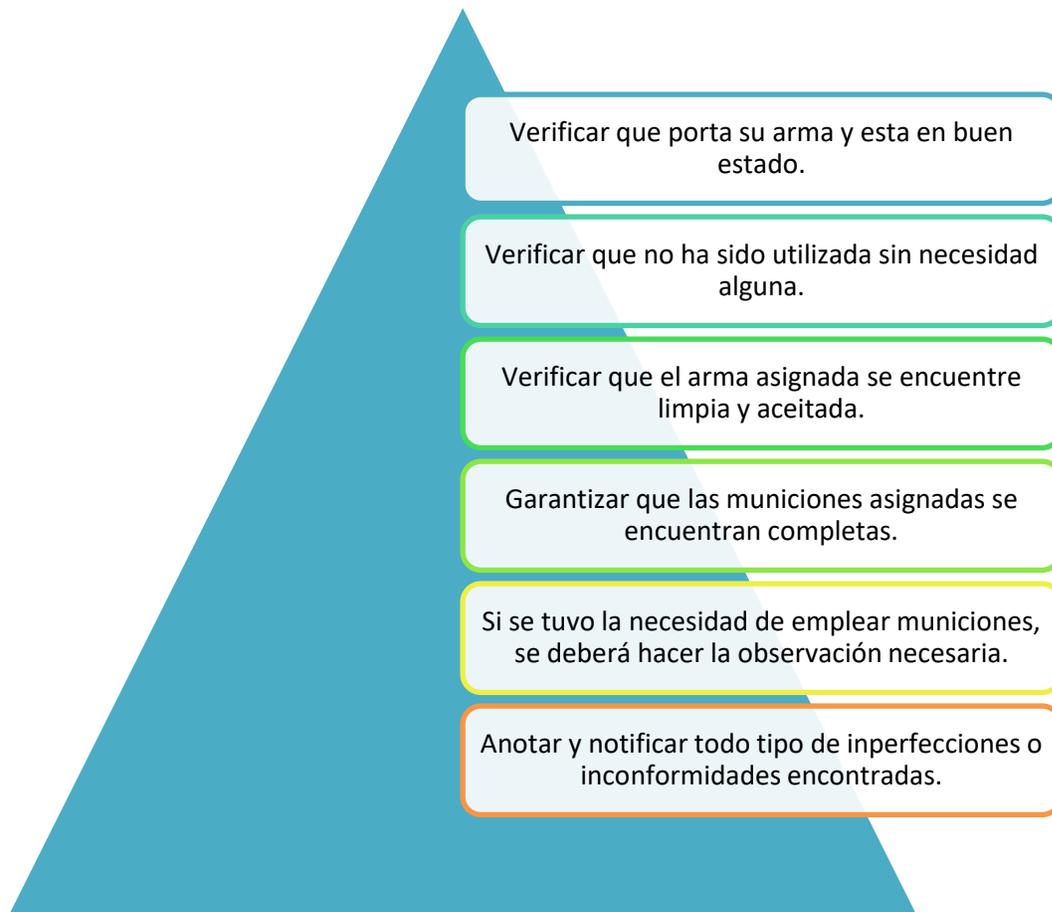
4.3.3. Armas y municiones

El control de armas y municiones será un punto crítico para la empresa. Se considera que por este rubro las empresas que prestan servicios de seguridad privada elevan sus costos he incurren en demandas legales por la falta de estrictos controles que eliminen por completo cualquier tipo de acción negativa de los agentes de seguridad.

Se contempla que la empresa cuenta con su registro legal del lote de armas y número asignados por el DIGECAM, de esta forma se deberá anotar en la ruta de inspecciones una hoja de control adicional, con el registro único de agente de

la empresa y el número único de arma asignada, si el agente fue dotado de equipo adicional será anotado en esta guía de inspección.

Figura 34. **Guía de revisión de las armas y municiones asignadas**



Fuente: elaboración propia.

4.4. **Técnicas de capacitación**

Promover el clima laboral adecuado para la mejora continua dependerá fuertemente del Departamento de Recursos Humanos, la idealización e implementación de un conjunto de técnicas que permitan la participación de los

350 agentes asignados y parte del personal administrativo como un reto enorme. Sus técnicas actuales son un poco ineficientes, ya que se ve reflejado en los índices de quejas por los clientes que contratan los servicios profesionales.

Tabla XXXII. **Técnicas de capacitación a incorporar o mejorar**

Técnica apropiada a incorporar	Alcance esperado
Legal	Comprender el ámbito de la seguridad privada y su relación con la seguridad pública.
	Comprender las normas legales que regulan el que hacer en seguridad privada.
	Comprender las normas del derecho de trabajo aplicables a los trabajadores de seguridad privada.
	Comprender normas de leyes que complementan la seguridad privada.
Área técnica	Aplicar y sugerir medidas de prevención de riesgos de accidentes, en la empresa o industria.
	Aprender sobre las acciones de prevención, emitir informes de investigación y proponer cursos de acción y reentrenamiento.
	Identificar normas y procedimientos de seguridad integral, aplicándola a los diseños y control de sistemas de seguridad.
Respuesta ante emergencias	Identificar los factores humanos que explican la ocurrencia de accidentes.
	Distinguir actitudes de comportamiento con el fin de aplicar técnicas de modificaciones.
	Aplicar herramientas psicopreventivas que garanticen la prevención integral de la salud física de las personas que frecuentan las empresas a las cuales se les presta servicio de vigilancia.

Fuente: SERSEVI. *Manual de capacitación*. <http://seguridadsersevi.com/gale.html> pp. 13-17. Consulta: 17 de julio de 2021.

4.4.1. Conferencias

Programar y diseñar jornadas de conferencias para la empresa es complejo, complicado y casi imposible. Su fuerte no es concentrar a sus agentes dentro de sus instalaciones, por esto el centro de operaciones o mejor nombrado, como las oficinas centrales son el cerebro de la organización, planeación, distribución y colocación del personal en todo el país, además de asignarlos a rutas de custodias fuera del país. Con estas consideraciones se da la iniciativa y propuesta de conferencias no es viable.

4.4.2. Técnicas audiovisuales

Con el uso y aprovechamiento de la tecnología creciente se pueden diseñar las estrategias especiales y didácticas que permitan ejecutar técnicas audiovisuales en los programas de capacitación.

Un modelo eficiente que puede ser considerado y adoptado, es proporcionar material en una plataforma similar a YouTube, donde se trasladan los links o vínculos a los agentes, haciendo la planificación real para que ellos puedan descargar o visualizar estos videos en un transcurso de la semana. Para garantizar que fueron observados y puestos en práctica, se deberá recibir la evaluación necesaria por cada agente, procesando la información y midiendo el nivel de respuesta o de entendimiento. Es viable la opción ya que la infraestructura en red de internet se puede apreciar en todo el país.

4.4.3. Simulacros

La práctica continua en los simulacros podría prevenir la ineficiencia en respuesta sobre algún acontecimiento de peligro o robo en los lugares de

influencia donde se encuentran distribuidos los agentes de seguridad. De esta forma se espera que los simulacros puedan ser organizados y asignados en los momentos de rotación de turnos, dirigiendo a grupos no menor a 15 ni mayor de 25 agentes a las oficinas centrales, por lo menos una vez al mes para realizar este tipo de prácticas.

4.5. Evaluación de los programas de capacitación

ARTÍCULO 50. Evaluación.

Los prestadores de servicios de seguridad privada, para efecto de obtener la autorización de la licencia de operaciones, deberán someterse y aprobar las evaluaciones que la Dirección establezca y practicar de acuerdo al reglamento respectivo, debiendo incluir conocimientos generales de la presente Ley, evaluaciones técnicas de los conocimientos adquiridos en los cursos, tanto de formación inicial como de formación continua, así como evaluación psicológica. La reprobación de las evaluaciones tiene por efecto la denegatoria de la licencia de operación. La Dirección notificará al solicitante los resultados de la evaluación, las deficiencias que presento en las pruebas y éste podrá someterse a las mismas en el momento que requiera. Las evaluaciones serán en forma verbal y escrita; en cualquier caso, deberá quedar constancia documental de las mismas.²⁹

4.5.1. Experimentación controlada

Las propuestas activas en los modelos de capacitación incluyen la corriente de participación de los supervisores, agentes y puestos administrativos. Para realizar las capacitaciones por medio de la experimentación controlada solamente podría ser adoptada en ciertas áreas que comprometen la integridad física de los participantes.

²⁹ Ley que regula los servicios de seguridad privada. p. 23.

Figura 35. **Áreas donde aplica la experimentación controlada**



Fuente: elaboración propia.

4.5.2. Factores de la capacitación que se deben medir

Es importante medir los factores que afectan o benefician las capacitaciones desde un punto de vista económico.

Tabla XXXIII. **Factores a medir en las capacitaciones**

Desde el punto de vista económico	
Retorno de la inversión	La capacitación produjo ganancia
	La capacitación no produjo ganancia ni pérdida
	La capacitación produjo pérdida
	Costos de la situación o problema antes de la capacitación
	Costos de la situación o problema después de la capacitación
	Costo de capacitación

Fuente: elaboración propia.

4.6. Continuidad de los programas de capacitación

La continuidad de las capacitaciones es importante para fortalecer los conocimientos que se le van brindando a los trabajadores.

Figura 36. **Enfoque sistemático para la continuidad de los programas de capacitación**



Fuente: elaboración propia.

Establecer la continuidad en los programas de capacitación será determinado por los cuatro pilares principales que se aprecian afuera del círculo mayor. Ahora bien, en adelante y a futuro se experimentará con el monitoreo en los procesos ya establecidos. Con los porcentajes de mejora o reducción de eficiencia se medirán las necesidades de incorporar un programa diferente o actualizado de adiestramiento del personal. Los agentes no han participado anteriormente de un programa como el que se está proponiendo, por lo tanto, la empresa incluirá a sus procesos y procedimientos al Departamento de Recursos Humanos estas herramientas de apoyo.

4.6.1. Retroalimentación

En resumen, se puede concluir que la metodología o enfoque sistemático permite a la empresa en realizar una verdadera gestión de capacitación y desarrollo de sus agentes de seguridad, detectar problemas o brechas de conocimientos, diseñar programas con objetivos acordes a la solución de los problemas, ejecutar de manera oportuna y evaluar muy de cerca los resultados reales en costos y cambios de actitud esperados de los objetivos planteados.

Es importante que los administradores de la capacitación y desarrollo en la empresa, establezcan el programa de monitores efectivo para un mejor control de las ejecuciones de los eventos, y comparar los costos antes de la ejecución y la eliminación de costos indeseables o del ahorro que se puede contabilizar una vez terminada la capacitación, verificando de igual manera, cuál sería el retorno de inversión (ROI).

4.6.2. Capacitaciones internas

Los instructores y profesionales del Departamento de Recursos Humanos en conjunto con el Departamento Táctico, deberán participar en su preparación y mejoramiento continuo. Solamente de esta forma se puede garantizar que ellos con sus conocimientos adquiridos, más la práctica continúa realizada en el transcurso del año pueden otorgar un modelo o programa de adiestramiento de personal ideal o efectivo.

Si el recurso humano a cargo de los programas de capacitación interna no participa en programas de mejora continua sobre sus habilidades y técnicas de trabajo, no podrá garantizar obtener resultados positivos de los 350 agentes asignados a las tareas de prevención y reacción del delito.

4.7. Análisis beneficio costo

Será una tarea compleja transformar la propuesta en resultados de beneficios asociados a los costos, por esto se ve que en los últimos años se propició emplear el paradigma de medición nombrado como ROI (Retorno en la Inversión). Este modelo se orienta a alinear prácticas organizaciones con los objetivos de la empresa. $ROI = \text{beneficios} / \text{costos}$.

Aplicado a la capacitación esta fórmula se puede entender de la siguiente forma: beneficios económicos de hacer la capacitación sobre los costos de su implementación.

Donde:

$(B-C) / C \times 100 > 1$, la capacitación produjo ganancia.

$(B-C) / C \times 100 = 1$, la capacitación no produjo ganancia ni pérdida.

$(B-C) / C \times 100 < 1$, la capacitación produjo pérdida.

4.7.1. Costo beneficio

B= beneficios obtenidos en términos monetarios, en ahorro, eliminación de gastos elevados, pérdidas ingresos, recuperación de clientes o ganancias. C= costos de los eventos de capacitación identificados claramente con objetivos, incluyendo la inversión en servicios profesionales, material didáctico, combustibles y otros asociados a la capacitación.

$ROI = (CAC - CDC) / CC \times 100$.

CAC = Costos de la situación o problema antes de la capacitación.

CDC= Costos de la situación o problema después de la capacitación.

CC= Costo de capacitación.

5. RESULTADOS O SEGUIMIENTO

Se espera obtener resultados a mediano plazo, luego de ser aceptada la investigación, citando las debilidades en el sistema de captación y manejo de personal, así como las continuas quejas de los agentes de seguridad, ya sea por incompetencia de ellos o por descuido en el roll de sus funciones.

5.1. Resultados de diagnósticos

Los datos obtenidos en el diagnostico hacia la empresa de seguridad demuestran varias debilidades, especialmente con el actuar y ejecutar de sus funciones de los agentes, pero no exclusivamente es un malestar propio de ellos o falta de planeación estratégica. Se debe analizar otros aspectos que influyen sobre los resultados negativos, por lo tanto, se puede iniciar con los siguientes parámetros. En la actualidad, la evaluación de la carga mental se ha convertido en un aspecto central a la hora de desarrollar sistemas de trabajo que permitan obtener niveles más altos de confort, satisfacción, eficacia y seguridad en el trabajo. De esta forma, el acierto al elegir una determinada alternativa de diseño de un puesto de trabajo depende, no sólo del nivel de rendimiento o eficacia que se alcanza, sino también de la carga mental que experimenta el trabajador al realizar sus tareas.

En general, la carga mental se define como la diferencia entre las capacidades del trabajador y las demandas de la tarea o tareas que este tiene que realizar. Así, se dice que existe una sobrecarga de trabajo cuando las demandas del puesto de trabajo exceden la capacidad del trabajador. Por el contrario, si el trabajador posee una capacidad superior a la que le demanda el

puesto, decimos que dispone de una capacidad residual que puede ser utilizada para la realización de tareas adicionales. Considerando la definición anterior de carga mental, es evidente que en ella intervienen dos tipos de factores. Por un lado, la carga de trabajado aumentará con el grado de complejidad de la tarea y en función de sus características estructurales. Por otro lado, determinadas diferencias individuales pueden hacer que un trabajador se sienta más o menos cargado en función de sus características personales.

Sin embargo, tradicionalmente las investigaciones en esta área se han centrado en el primer factor, analizando los niveles de carga mental asociados a diferentes configuraciones de tarea.

Tabla XXXIV. **Seis dimensiones de carga mental que se asocian al agente de seguridad**

Tipo	Descripción
Demanda mental	Cantidad de actividad mental y perceptiva que requiere la tarea (pensar, decidir, calcular, recordar, mirar, buscar)
Demanda física	Cantidad de actividad física que requiere la tarea (pulsar, empujar, girar, deslizar)
Demanda temporal	Nivel de presión temporal sentida. Razón entre el tiempo requerido y el disponible
Rendimiento	Hasta qué punto el sujeto se siente insatisfecho con su nivel de rendimiento
Esfuerzo	Grado de esfuerzo mental y físico que tiene que realizar el sujeto para obtener su nivel de rendimiento
Nivel de frustración	Hasta qué punto el sujeto se siente inseguro, estresado, irritado, descontento, entre otros. durante la realización de la tarea

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, considerando los factores influyentes en la carga mental sobre el diario vivir junto a los factores ergonómicos, todo esto sin considerar las extensas jornadas de trabajo, la falta de tiempo para descansar adecuadamente como todo ser humano lo necesita. Además, los agentes ejecutivos o los que se encuentran asignados a comercios, deben por obligación mantenerse de pie la jornada hábil en que opera la empresa. Literalmente están siendo sobre exigidos, pero la empresa no puede calificar estos factores. Con las visitas a puestos de trabajo se verifica la bitácora de quejas, si en el turno se presentó algún incidente o si el agente asignado está haciendo bien o mal el trabajo.

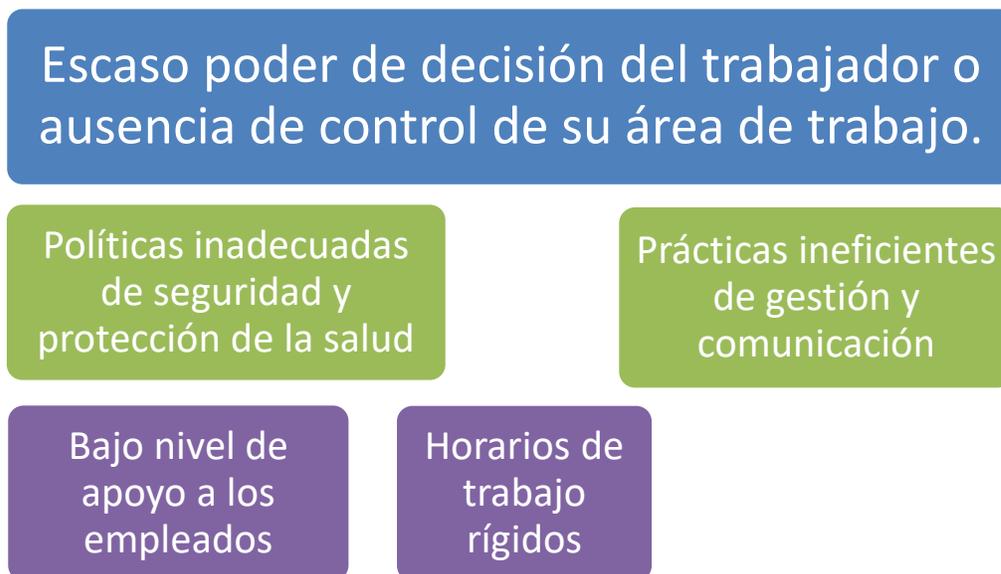
Tomando estas consideraciones, psicológicas, físicas y humanas, se podría orientar la investigación hacia los resultados obtenidos por reflejo motor del cansancio acumulado y las extensas jornadas laborales. No todos los índices de quejas puedan enmarcar en esta acción. El hecho que un agente presente el uniforme incompleto, sucio o con olor a licor no justifica la exigencia a sus obligaciones y por lo cual admite ese tipo de acciones. Acerca de los riesgos para la salud relacionados con el trabajo, hay muchos factores del entorno laboral que pueden afectar a la salud mental. En la mayoría de los casos, los riesgos que conllevan se deben a una interacción inadecuada entre el tipo de trabajo, el entorno organizativo y directivo, las aptitudes y competencias del personal y las facilidades que se ofrecen a este para realizar su trabajo. Por ejemplo, puede ocurrir que una persona tenga las aptitudes necesarias para llevar a cabo sus tareas, pero no disponga de suficientes recursos o no reciba el apoyo que necesita debido a las prácticas de gestión y administración de la empresa.

Los riesgos también pueden guardar relación con el contenido del trabajo. Por ejemplo, puede que las tareas asignadas a una persona no se adecúen a sus competencias o que la carga de trabajo sea permanentemente elevada. Algunos trabajos, como ocurre con los que desempeñan el personal humanitario y el de

primera intervención, acarrear un riesgo más elevado, pueden afectar a la salud mental y causar síntomas de trastornos psiquiátricos o un consumo nocivo de alcohol, drogas o psicofármacos. Además, los riesgos pueden ser superiores en situaciones en las que el equipo no está cohesionado o no se dispone de apoyo social.

El acoso psicológico y la intimidación en el trabajo (*mobbing*) son causas frecuentes de estrés laboral y otros riesgos para la salud de los trabajadores, y pueden ocasionar problemas físicos y psicológicos. Estos efectos en la salud tienen consecuencias para las empresas, que se concretan en pérdidas de productividad y una alta rotación del personal. Además, pueden afectar negativamente a las interacciones familiares y sociales.

Figura 37. **Riesgos para la salud mental**



Fuente: Organización Mundial de la Salud. *Salud Mental en el lugar de trabajo*.
<https://www.who.int/es>. Consulta: 17 de julio de 2021.

Además de estos factores que influyen en los agentes a diario, se pudo evidenciar que no existe alguna ley que proteja y garantice la salud mental de los agentes de seguridad privada. No se presentan garantías que puedan beneficiar sus acciones de trabajo constantes, tampoco se logró obtener datos acerca de las jornadas de trabajo que se emplean actualmente, donde los agentes pueden trabajar en horarios corridos de 48 horas.

5.1.1. Interpretación

Se deben analizar las quejas que se reciben de los clientes para encontrar una solución definitiva para brindar un buen servicio y tener un buen desempeño laboral. Parte del personal utiliza estas fuentes de empleo para lograr subsistir con el salario mínimo, no solamente deben cubrir sus gastos fijos, también utilizan el sueldo que devengan para poder sostener el núcleo familiar conformados de 4 a 5 personas, la mayoría de estas familias son de escasos recursos y con deficiente nivel académico.

Los agentes comúnmente compran sus alimentos en puntos de venta en la calle, esforzándose por no gastar más de Q10,00 por cada tiempo de comida, parte de esta mala vida hace que los mismos no tengan la energía física y energía mental para poder cubrir extensas jornadas de trabajo. No solamente es el tipo de quejas que molesta a la empresa o la vida cotidiana de las personas, es su estilo de vida con dificultades para poder vivir diariamente, los patronos no consideran estas actividades diarias que hacen de una persona un caos diario, su estilo de vida diario es sobre exigente en todos los ámbitos y aspectos posibles.

Tabla XXXV. Interpretación sobre las quejas evaluadas

Aspectos que conforman el ambiente laboral de los agentes de seguridad	Descripción
Condiciones de trabajo	<p>Donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerse de forma desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el agente se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.</p> <p>Los salarios incompetentes que perciben son un componente básico de las condiciones de trabajo deplorables de los agentes, este factor económico impacta en la canasta básica de sus familias, considerando un salario de esta magnitud para la carga completa de una familia, con las jornadas de trabajo extensas y turnos rotativos, no permite que se pueda dedicar a otras funciones.</p> <p>Una persona no puede subsistir siquiera con el salario mínimo, y los agentes comúnmente sostienen un hogar de 4 a 5 integrantes con ese salario.</p>
Jornada laboral	<p>Según la Constitución Política de la República de Guatemala en conjunto con el Código de Trabajo, establece jornadas laborales diurna, nocturna y mixta, no aclara que existan turnos de 48/2 o 24/48.</p> <p>Los agentes privados, se encuentran contratados para trabajar más de cuarenta y ocho horas intermitentes sin derecho a descanso de más de 2 horas continuas, esto es ilegal además de afectar física y psicológicamente a ellos.</p>

Continuación tabla XXXV.

<p>Condiciones de salud</p>	<p>Los problemas de estrés, nutrición, o psicológicos como paranoias y delirios de persecución, encuentran solución parcial en el consumo excesivo de alcohol, así como una farmacodependencia inducida por la necesidad de mantenerse despiertos para cumplir las jornadas de 24 horas por 24 horas (esto es para no dormir), o bien inhalan etanol, consumen cocaína o fuman marihuana, algunos consumen incluso las llamadas “pastas o alcohol” en cantidades pequeñas, pero durante toda la noche.</p>
<p>Condiciones ambientales</p>	<p>Los agentes desarrollan su actividad en una zona específica, en jornadas de diferentes horarios. Están expuestos a temperaturas (frio, calor), humedad (lluvia, nieve), ruido (tráfico), iluminación (sol), ventilación y pureza del aire (contaminación). El agente de custodio, por ejemplo, está en permanente contacto con la atmósfera y el ambiente, el cual puede estar corrompido por elementos perjudiciales para su salud. Estos componentes penetran en nuestro aparato respiratorio afectando a la salud.</p>
<p>Armas y equipo</p>	<p>Armas de fuego, en sus formas cortas y largas; fornituras, tonfas, monturas, dotación de municiones, chalecos antibalas, conforman el equipo mínimo que deberá cargar permanentemente. Un agente tiene que cargar 7 kg de su equipo todo el tiempo (sin excepción ya sea en el verano o el invierno)</p>

Continuación tabla XXXV.

Condiciones de seguridad	Además, de los agentes de enfrentarse con criminales, deben de estar constantemente y listos para lidiar adecuadamente con un sin número de otras situaciones amenazadores. Muchos oficiales de la ley son testigos de la muerte y el sufrimiento de resultan de los accidentes del comportamiento criminal. Una carrera en el cumplimiento de la ley podría también hacer estragos en sus personales
--------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

5.1.2. Correcciones periódicas

Se deberán mejorar las condiciones laborales de los agentes de seguridad. En este punto de la tesis, se puede demostrar que no es falta de experiencia o mal desempeño en sus funciones, todo el sentido logra cambiar hacia garantizar la salud mental de ellos, considerando estrategias del cumplimiento de sus funciones; posiblemente, dotar 2 agentes por turnos nocturnos para dividir la noche o turnarse. Específicamente el Departamento de Recursos Humanos deberá velar por la integridad física y mental de sus colaboradores.

El objeto principal del estudio es proponer un sistema de gestión eficiente a SERSEVI bajo los lineamientos establecidos en el Decreto 52-2010. En la tabla IV se concentran los registros acumulados de quejas de enero a diciembre del año 2019. Dentro de ese grupo de quejas hacia los agentes de seguridad, se obtiene la mayor representación de muestra con quejas sobre los uniformes manchados o deteriorados.

5.1.3. Mejora visible y continua

Una mejora a corto plazo es implementar dentro de las capacitaciones propuestas, los programas de concientización hacia la junta directiva, quienes desde ya indicaran que sus costos de operación no pueden ser operables trabajando de esta manera. Sin embargo, existirá alguna solución que permita un punto medio, donde la empresa mantenga su rentabilidad económica y los agentes de seguridad perciban el trato digno y humano que se merecen en sus lugares de trabajo que han sido asignados.

5.2. Estadística

El estudio de la muestra en la empresa demuestra la creciente queja sobre algunas conductas inapropiadas en los agentes. No se había considerado la salud mental de ellos, tampoco las extensas jornadas de trabajo a las que se encuentran asignados. De esta forma su estadística no es concluyente, porque se mide un acto involuntario que posiblemente sea el reflejo de un estado emocional alterado, en otras palabras, el inadecuado ambiente de trabajo podría producir esos efectos que se transforman en quejas. Los números obtenidos son los siguientes: SERSEVI contiene sus archivos en las oficinas centrales, donde en una carpeta se guardan los registros de quejas, estos registros fueron contabilizados, obteniendo un total de 250 registros, luego se fue anotando según la tabla IX las quejas presentes. Se trabajó por medio de estadística descriptiva y se obtuvo los resultados porcentuales.

Tabla XXXVI. **Estadística anual de quejas**

Tipo de queja	Porcentaje anual acumulado
Alterar el orden	111%
Dormir en turno	187%
Falta de arma y equipo	298%
Mala atención al cliente	484%
Olor a licor	782%
Uniforme incompleto	1266%
Vehículo con fallas	2049%

Fuente: elaboración propia.

La estadística muestra que el servicio de los agentes no se ha visto tan comprometido como las fallas en los vehículos asignados para las rondas o el servicio de custodio. Los factores alarmantes que podrían ser considerados a futuro, es velar por los niveles de licor que pueden consumir dentro y fuera del trabajo, haciendo pruebas de alcoholemia sorpresa, condicionando a los agentes a algún tipo de llamada de atención.

5.2.1. Indicadores de rendimiento

Se evalúan los siguientes 6 pilares dentro de la empresa para conocer los puntos débiles de su servicio y poder implementar mejoras en los puntos necesarios.

Figura 38. **Indicadores de rendimiento evaluados por los clientes contractuales**



Fuente: elaboración propia.

La industria e iniciativa privada exige que se cumplan con estos 6 pilares que son evaluados mensualmente, además semestral y anual. Con la falta o el incumplimiento de alguno de ellos, SERSEVI estaría expuesta a perder la renovación de los contratos. A nivel Gobierno es más exigente el orden contractual, debido a que ellos exigen otros tipos de evaluaciones personales de

sus agentes para ser instalados en puestos estratégicos. Tanto la iniciativa privada como el Gobierno mide estos aspectos, considerando anualmente el lograr recontractar el servicio y darle de baja. La empresa posee estos archivos en sus oficinas administrativas.

5.2.2. Indicadores de cumplimiento

Especialmente se centran sobre las capacidades prometidas por SERSEVI hacia los servicios que se desean atender, son un sinfín de rubros que conformen los indicadores evaluados en doble vía, pero se presentan los destacados donde los agentes han demostrado debilidades.

Figura 39. **Indicadores de cumplimiento**



Fuente: elaboración propia

5.3. Beneficios obtenidos

La discusión de los beneficios quedará sujeta a los resultados a corto plazo obtenidos en la empresa. Idealmente se obtiene el beneficio de la medición sobre el análisis anual del año 2019. La respuesta inmediata es el planteamiento de la presente tesis, pero la administración de SERSVI indicará cuáles serán sus logros económicos o de manejo de personal. Un logro personal es exponer el tipo de condiciones inhumanas en las cuales se encuentran laborando constantemente los agentes de seguridad, demostrando que en ninguna ley o decreto guatemalteco se encuentran algunas disposiciones o garantías que protejan su salud física y mental.

5.3.1. Dirección de operaciones

Posiblemente mejorar las capacidades de rotación y dotación de personal en jornadas extensas o en turnos compartidos, un fuerte detalle que se puede analizar es mejorar o implementar el Departamento de Mantenimiento, para que pueda garantizar el estado óptimo de los vehículos para disminuir las fallas en las operaciones asignadas.

Las metas propuestas dependerán del compromiso de las autoridades de la empresa, la evaluación de su situación actual ya se realizó demostrando con resultados en la tabla IX cuál es el porcentaje de quejas luego de inspeccionar los archivos en las oficinas administrativas. La siguiente fase será la culminación, aprobación y aceptación del desarrollo de la presente investigación, pero que luego de eso SERSEVI inicie el plan de integración y adaptación de las tareas asignadas al departamento de Recursos Humanos, Departamento Táctico, para continuar con los agentes de seguridad y otorgarles la inducción necesaria.

5.4. Clientes

El nivel de aceptación se encuentra superior al 95 % (el dato es obtenido de los archivos de la empresa), aventajando en la iniciativa privada. Con el respaldo de diferentes empresas que se han logrado continuar los contratos de prestación de servicios, a nivel gobierno no se contemplan quejas alarmantes, el posicionamiento de los agentes también ha logrado ser bien evaluado y de mucho agrado en sus funciones y estrategias de rotación del personal.

5.4.1. Evaluación de satisfacción

Es importante para SERSEVI evaluar la aceptación de sus clientes.

Tabla XXXVII. Factores evaluados por los contratantes

Área	Tipo de factor	Temporalidad de evaluación
Gestión estratégica	Planeación	Al iniciar un contrato
	Visión	
	Disposición al cambio	
	Liderazgo	
	Gestión de riesgos	
Gestión administrativa y financiera	Planeación financiera	Mensual
	Rentabilidad	
	Gestión de cartera	
	Relación con los proveedores	
	Pago oportuno de obligaciones	
	Nivel de endeudamiento	
Gestión humana	Selección de personal	Anual
	Bienestar	
	Motivación y sentido de pertenencia	

Continuación tabla XXXVII.

	Capacitación	
	Comunicaciones internas	
	Beneficios extralegales	
	Compensación	
	Cultura organizacional	
Gestión de operaciones	Planeación y control de operaciones	Mensual
	Cumplimiento de los requisitos del cliente	
	Formulación de acciones preventivas, correctivas y mejora	
	Gestión de novedades	

Fuente: elaboración propia.

5.5. Análisis comparativo

Lo expuesto en el Decreto 52-2010 del Congreso de la República de Guatemala versus lo que se encuentra disponible en la empresa, da como acción de cambio, lo relacionados en los artículos 41 hasta el 45, con sus disposiciones legales de hacer dotación y equipamiento homogéneo de armas y municiones a los agentes de seguridad.

5.5.1. Implementando el sistema de gestión

El pilar principal dentro del sistema de gestión propuesta, es velar por la salud mental y física de los agentes, garantizándoles que la empresa estará comprometida con nuevos modelos y estrategias de trabajo. Los agentes presentarán cambios paulatinos, en la misma manera se desean incrementar los beneficios económicos de la empresa, que se podrán reflejar con la incorporación

de nuevos modelos estratégicos en sus operaciones diarias. De qué forma se puede conseguir esto en SERSEVI, donde se puede iniciar a impulsar la mejora del sistema de gestión, es por medio de los programas de reclutamiento, selección y capacitación del personal. Estos nuevos programas de capacitación se verán rentabilizados como se expone en el capítulo 4 por medio del ROI.

5.6. Auditoría de diagnóstico

Las acciones con que dispone la empresa, pueden seguir siendo utilizadas. Se puede mejorar algún tipo de auditoría interna dentro del organigrama de SERSEVI, especialmente en el departamento de Recursos Humanos, para medir su participación hacia la empresa y hacia los agentes de seguridad privada.

5.6.1. Auditorías internas

A nivel interno no se ejecutan estas auditorías, estarán dirigidas al Departamento Táctico que es responsable de todo el equipo y armas que son entregados a los agentes. Además, incorporar auditorías al personal o al departamento responsable de garantizar que los vehículos que son asignados para las rondas o custodio se encuentren funcionales en todo momento.

Los supervisores deberán incorporar al conjunto de tareas asignadas el compromiso de evaluar de forma neutral a su personal asignado. Además de la evaluación continua deberán garantizar que realizan las tareas asignadas en los puestos de trabajo donde fueron destacados, que no han dejado su puesto de trabajo por descuidos personales. También deberán evaluar el estado de su vestimenta, equipo y municiones. Esto se deberá realizar por lo menos una vez al día por cada grupo asignado en un perímetro de 10 kilómetros y 5 localidades diferentes.

5.6.2. Auditorías externas

La mayoría de los agentes se encuentran asignados a empresas privadas, donde la autorización para realizar este tipo de acciones es un poco limitada. Para este tipo de auditorías se deberá contratar una empresa que se dedique a realizar este tipo de evaluaciones, seguimiento y análisis de la información. Se les requerirá reportes diarios que contengan la información relacionada a sus agentes de seguridad, que estén cumpliendo con las tareas asignadas, que se presenten a su turno de trabajo 15 minutos antes de iniciar operaciones, que su uniforme se encuentre presentable en todo momento. Esta información deberá ser trasladada a SERSEVI diariamente, por las tardes a más tardar las 15:00 hrs.

5.7. Decreto 52-2010

SERSEVI cumple con los aspectos legales contemplados en el Decreto, sin el debido cumplimiento de los aspectos de ley no podría estar en funciones, ya que se necesitan de los permisos de Gobernación. Además, el Decreto 52-2010 establece que se deberá apegar al control de armas y municiones regido por DIGECAM. Todas las armas de la empresa se encuentran debidamente inscritas y en óptimo funcionamiento. Otro aspecto que se establece es dotar a su personal el equipamiento mínimo y necesario que garantice la integridad física y su salud, por lo tanto, la empresa cumple con este otro aspecto importante.

5.7.1. Evaluación de cumplimiento

Para SERSEVI será importante comprometer en mejorar las habilidades de su personal, por medio de las capacitaciones diseñadas por el departamento de Recursos Humanos se espera mejorar la conducta ética hacia el trato de los visitantes a los comercios e industria donde se prestan los servicios. Para la

evaluación del cumplimiento se esperaría que la empresa pueda cumplir con los aspectos establecidos en la tabla XXXV, mitigando y reduciendo el conjunto de esas quejas podrían incrementar la evaluación de cumplimiento de la empresa hacia sus contratistas.

5.8. Evaluación periódica del desempeño

Podría incorporarse un conjunto de técnicas de aceptación y de ellas una propuesta de contingencia o reacción inmediata, para evitar acciones trágicas a futuro que comprometa la salud mental del guardia de seguridad y el nombre de la empresa.

Tabla XXXVIII. **Matriz de evaluación periódica del desempeño**

ASPECTO DE INTERES	EVALUACIÓN	RESPUESTA ESTRATEGICA
Quejas por estado de uniforme	Ninguna	Felicitar al agente
	Regular	Llamada de atención
	Mala	Llamada de atención y suspensión del lugar
Permanecer en su puesto asignado	Ninguna	Felicitar al agente
	Regular	Llamada de atención
	Mala	Llamada de atención y suspensión del lugar
Mentalmente estable y sin drogas o licor	Ninguna	Felicitar al agente
	Regular	Llamada de atención
	Mala	Despido inmediato

Fuente: elaboración propia.

Estas evaluaciones se deberán realizar diariamente, por el compromiso de servicio prestado no puede pasar más tiempo en realizarse cada una de las tareas asignadas.

CONCLUSIONES

1. Los errores más frecuentes evidenciados por los registros de quejas demuestran que es por abandono de sus puestos en horarios de trabajo o por encontrarse dormidos en las estaciones asignadas. Muy por debajo de este margen se encuentran quejas por mala atención a los clientes y uso incorrecto de las armas de fuego asignadas.
2. El personal operativo no dispone del programa de diagnóstico de necesidades de capacitación, por lo cual no programan bajo modelos específicos que permitan mejorar las habilidades y capacidades de los agentes de seguridad, exponiendo continuamente a sus clientes a sufrir de riesgos o percances por algún evento de violencia.
3. La empresa no contempla en sus capacitaciones las bases legales del DIGECAM, incorporan charlas informativas únicamente a su personal cuando es recién contratado. Por la propia situación de rotarlos continuamente en diferentes empresas no logran adecuar el tiempo necesario para diseñar la capacitación efectiva que mejore el conocimiento legal y técnico hacia el cargo que representan en la sociedad civil.
4. Los agentes de seguridad demostraron que toman decisiones según su conciencia y creencia ideológica del poco conocimiento técnico-legal con la portación, tenencia y uso de sus armas de fuego. No conocen algún protocolo establecido por la empresa que les oriente hacia la toma de

decisiones por algún tipo de evento que se pueda suscitar o cómo tratar a los clientes molestos.

5. Ante algún evento o situación de riesgo los agentes han actuado reactivamente, empleando un poco la fuerza, utilizando sus armas de fuego con bajo nivel de certeza.
6. La deficiencia es notoria, pero se podría considerar que la fatiga es un factor repetitivo entre los datos recabados, la exposición a largas jornadas de trabajo que superan 48 horas sin dormir o abandonar su puesto crean el ambiente adecuado para no pensar bien ante algún evento que se pueda suscitar.
7. La vestimenta y equipamiento dotado por la empresa es básico, el calzado es bota tipo militar para los custodios, para los agentes ejecutivos calzado cerrado, algunos tienen acceso a chalecos antibalas. Otro equipamiento otorgado es armas cortas y escopetas.

RECOMENDACIONES

1. Reducir aspectos negativos en la conducta que limite ejecutar el conjunto de tareas asignadas hacia la protección de clientes mediante el control clínico mental de sus agentes para medir el cansancio crónico recurrente a través de extensas jornadas de trabajo.
2. Utilizar la matriz de evaluación del entorno descrita en la tabla XXIV ya que muestra cuales son las necesidades de capacitación hacia el personal operativo. Dicha matriz expone la debilidad conjunta al prestar los servicios de seguridad hacia los clientes contratantes, exponiendo el riesgo continuo hacia la salud humana.
3. Establecer en los ciclos de capacitación las guías teóricas y prácticas hacia el personal existente o para las futuras contrataciones, donde se puntualice cuáles son los alcances, medidas preventivas y aspectos legales que el DIGECAM establece a todo miembro de seguridad privada con el debido manejo y portación de armas de fuego.
4. Proponer mediante la tabla XXIX abordar el conjunto de acciones a desarrollar por tipos de diagnósticos hacia las áreas administrativas, tácticas y los agentes de seguridad. Implementarla podría fortalecer el clima organizacional, mejorando así las fortalezas y reduciendo las debilidades de estos agentes de seguridad en la toma de decisiones.
5. Incluir el programa de capacitación propuesta para fortalecer las habilidades presentes en cada uno de los agentes. El programa

propuesto está diseñado para mejorar el tiempo de respuesta ante algún incidente, además de adaptarse eficientemente a sus extensas jornadas laborales.

6. Reducir la posible mala toma de decisiones de los agentes ante algún evento o situación de riesgo apoyándose estratégicamente en la tabla XXVI con el conjunto de tareas descritas para las áreas de interés que permite incorporar el programa de capacitación.

7. Incorporar en sus procesos administrativos la guía de revisión en las acciones operativas por los supervisores rotativos hacia los agentes asignados en centros comerciales, comercios independientes, custodios y agentes ejecutivos, la guía incorpora más de 8 acciones preventivas en la figura 34.

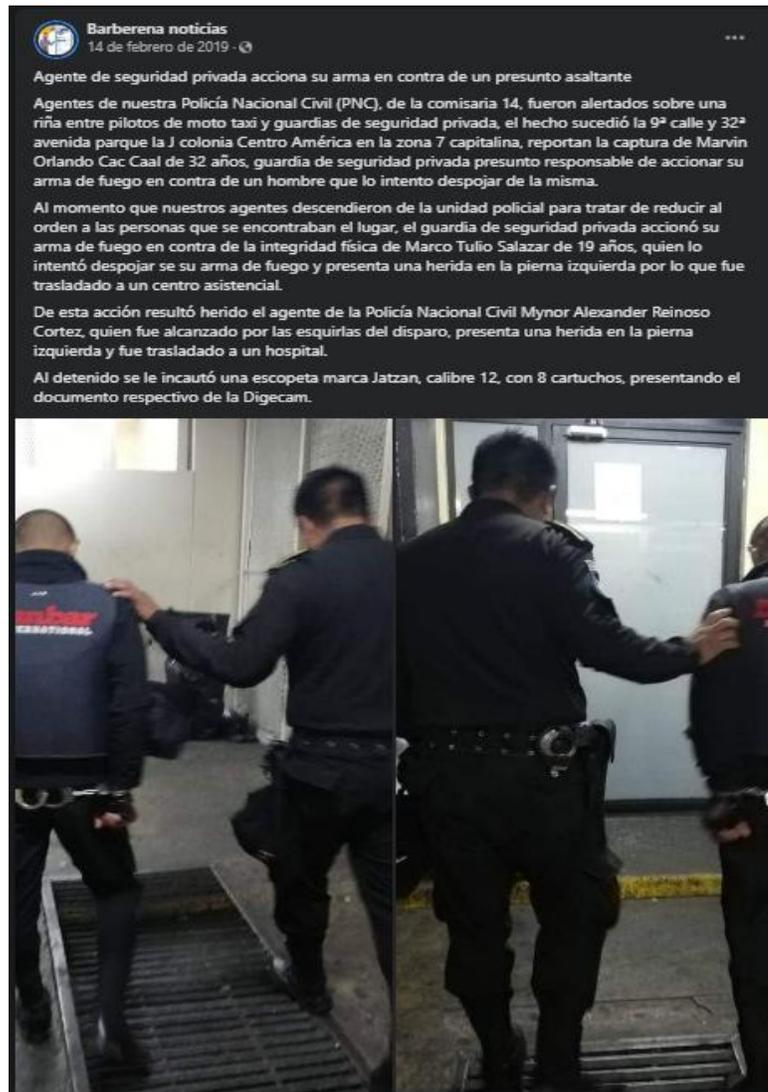
BIBLIOGRAFÍA

1. ANZOLA, R.S. *Administración de pequeñas empresas*. México: Mc Graw Hill. 1996. 220 p.
2. CHANG. Richard. *Manual de operaciones de manufactura y servicios*. Bogotá: Mc Graw Hill. 2001. 250 p.
3. Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Editorial, Mc Graw Hill 2002. 324 p.
4. DECRETO 52-2010 del Congreso de la República de Guatemala. 37 p.
5. Dessler, Gary., *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación 2009. 175 p.
6. MARTÍNEZA, Natalia. *Propuesta de mejoramiento en la gestión de operaciones de la empresa DACETEX LTDA. Para el aumento de su capacidad instalada*. Trabajo de graduación de Ingeniera Industrial. Universidad Libre de Colombia, 2011. 138 p.
7. MINISTERIO DEL INTERIOR. *Programa de capacitación para los guardías de seguridad privada*. Ecuador: 2015. 153 p.
8. Ministerio de trabajo y previsión Social. *Reglamento de Salud y seguridad Ocupacional Acuerdo Gubernativo número 229-2014, Artículo 169*.

9. NEIFY, Marcela. *Desarrollo de un sistema de Gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 en BRISTOL SECURITY LTDA*. Tesis para optar al título de Ingeniera Industrial. Bogotá: 2013. 121 p.
10. Revista ASÍES. *La regulación de los servicios de Seguridad Privada*. Guatemala: 2011. 105 p.
11. RINCÓN. David. *Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001*. 54 p. S.E.

ANEXOS

Anexo 1. Agente de seguridad acciona su arma



Fuente: Barberena noticias. <https://es-la.facebook.com/pages/category/Media-News-Company/Barberena-noticias-444372272398886/>. Consulta: 17 de julio de 2021.

Anexo 2. Guardia de seguridad privada se enfrenta a asaltantes

Guardia de seguridad privada se enfrenta a asaltantes

Uno de los supuestos maleantes fue detenido por la PNC cuando pedía auxilio en un Centro de Atención Permanente, pues presentaba heridas por perdigones.

© sábado 27 de junio de 2020 8:11 AM
Esvin Lopez



Disfruta de nuevas experiencias, promociones
y beneficios con tu nueva tarjeta de crédito

ABRIR

Fuente: Publinews. *Noticia*. <https://www.publinews.gt/gt/noticias/2020/06/27/guardia-seguridad-privada-enfrenta-asaltantes.html>. Consulta: 17 de julio de 2021

Anexo 3. Delincuentes dejan amarrado a guardia de seguridad privada y le roban el arma

Delincuentes dejan amarrado a guardia de seguridad y le roban el arma

Un agente de seguridad privada, quien resguardaba una gasolinera en remodelación en Villa Nueva, fue dejado amarrado por delincuentes que asaltaron el lugar.

Por Miguel Barrientos
27 de julio de 2017 a las 7:07h



Archivado en:
delincuencia en Guatemala • Seguridad privada • Villa Nueva



Atado y encerrado en una gasolinera de Villa Nueva, fue encontrado un guardia de seguridad privada. (Foto Prensa Libre: Dalia Santos)

Fuente: Prensa Libre. *Artículo de la noticia.*

<https://www.prensalibre.com/guatemala/sucesos/delincuentes-dejan-amarrado-a-guardia-de-seguridad-y-le-roban-el-arma/>. Consulta: 17 de julio de 2021

Anexo 4. **Pandemia amenaza seguridad: los agentes privados parecen invisibles**

PANDEMIA AMENAZA SEGURIDAD: LOS AGENTES PRIVADOS PARECEN INVISIBLES

LECTURA DE 4 MIN.

Publicado por Henry Bin | 22 Jun 2020 | Actualidad



Fuente: CONCRITERIO. *Pandemia amenaza seguridad*. <http://concriterio.gt/pandemia-amenaza-seguridad-los-agentes-privados-parecen-invisibles/>. Consulta: 17 de julio de 2021

Anexo 5. Formato de preguntas que SERSEVI utilizaba a los futuros guardias de seguridad.

1. Según la pirámide de Kelsen, se denomina Ley Suprema de un Estado a:	
<input type="checkbox"/>	Decreto
<input type="checkbox"/>	Ley
<input type="checkbox"/>	Reglamentos
<input type="checkbox"/>	Constitución
2. Se denomina ley a:	
<input type="checkbox"/>	Un conjunto de normas establecidas por la autoridad del Estado para regular las conductas humanas. (manda, prohíbe y permite)
<input type="checkbox"/>	Es el conjunto de regulaciones de carácter local que deben cumplir los ciudadanos y las ciudadanas
<input type="checkbox"/>	Es un compendio de obligaciones y derechos que les asiste a un grupo de personas
<input type="checkbox"/>	Son un listado de funciones a cumplir para desarrollar un proceso
3. La Constitución del Estado, respecto a los derechos de las personas establece:	
<input type="checkbox"/>	Que existe condiciones y situaciones especiales respecto a los derechos, obligaciones y oportunidades a los ciudadanos y ciudadanas
<input type="checkbox"/>	Todas las personas son iguales y gozaran de los mismos derechos, deberes y oportunidades

Continuación Anexo 5.

<input type="checkbox"/>	Las personas acordes a su posición social o económica tendrán derechos y obligaciones y oportunidades
<input type="checkbox"/>	Los derechos, obligaciones y oportunidades se darán en relación al grupo étnico, social, raza o religión a la que pertenezca
4. Ley es una declaración de la voluntad soberana que manifestada en la forma prescrita por la constitución:	
<input type="checkbox"/>	Permite, vigila, niega
<input type="checkbox"/>	Manda, prohíbe o permite
<input type="checkbox"/>	Dispone, coordina y ayuda
<input type="checkbox"/>	Autoriza, restringe y permite
5. según usted, cuál de las siguientes opciones es un deber y responsabilidad de los y las ciudadanos:	
<input type="checkbox"/>	El auxilio mutuo a sus conciudadanos
<input type="checkbox"/>	Obtener una profesión o un oficio digno
<input type="checkbox"/>	Ser religioso
<input type="checkbox"/>	Formar una familia
6. Que personas tienen derecho de atención prioritaria, al momento de ejecutar trámites de servicio público o privado:	
<input type="checkbox"/>	Personas que mantienen un nivel económico alto
<input type="checkbox"/>	Personas que se incluyen en los grupos vulnerables
<input type="checkbox"/>	Personas que pertenecen a su círculo de amistad
<input type="checkbox"/>	Personal de las fuerzas públicas policiales

Continuación Anexo 5.

7. Uno de los derechos del buen vivir, respecto a la comunicación e información es:	
()	Utilizar las tecnologías de la información y comunicación en forma libre y sin condicionamientos
()	Tener un acceso condicionado a las tecnologías de la información y comunicación
()	El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación
()	El derecho de información y comunicación se desarrollará en relación al grupo técnico, social o económico al que se pertenezca
8. Uno de los derechos del buen vivir, respecto a la Educación es:	
()	Los ciudadanos tienen derecho al acceso universal, permanente, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial
()	Los ciudadanos tienen derecho al acceso universal, permanente, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial básico
()	Los ciudadanos tienen derecho al acceso universal, permanente, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico, bachillerato y superior
()	Los ciudadanos tienen derecho al acceso universal, permanente, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato

Continuación Anexo 5.

9. Uno de los derechos de libertad según la CPRG es:	
()	Todo ciudadano es libre de actuar según convenga a su interés
()	El derecho a la inviolabilidad de la vida, no habrá pena de muerte
()	Ejercer sus derechos en forma libre y según convenga a su interés
()	Reaccionar de la forma que estime conveniente, ante una acción violenta en la que fuera objeto y que amenace su integridad
10. La misión de la Policía Nacional Civil, según la CPRG es:	
()	La planificación, organización y regulación del tránsito
()	El control del espacio público y ordenamiento territorial
()	El control y seguridad de áreas estratégicas
()	Atender la seguridad ciudadana y el orden público y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional

Fuente: SERSEVI. Recursos humanos.