

**INFLUENCIA DEL MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO, CASO PROSEGUR**

Giorgina Guillen Fortich

Paula Ciro Gutiérrez

[Tesis de pregrado presentada como requisito para obtener el título de Administradora de Empresas]

Lía Marcela Marín

[Asesora]

Fundación Universitaria Colombo Internacional (Unicolombo)

Programa de Administración de Empresas

Cartagena de Indias, 2015

Agradecimientos

Después de haber llegado a la culminación de mis estudios de pregrado, debo agradecer a varias personas por haber sido parte de este proceso, que tuvo una duración de cinco años.

Primeramente, a Dios, que me dio la sabiduría y fortaleza para mantenerme en el camino.

A mi madre, Martha Gutiérrez, quien aparte de ser mi progenitora, fue clave fundamental para la continuación de mis estudios y ejemplo de esfuerzo y superación.

A Giorgina Guillen, por ser mi compañera durante todo este tiempo y mi amiga incondicional.

A mi profesora y asesora, licenciada Lía Marín, por su importante apoyo en el desarrollo de este trabajo de grado.

Ciro Gutiérrez, Paula.

Luego de llegar a la finalización de mis estudios de pregrado, debo agradecer a todas aquellas personas que hicieron posible la consecución de esta meta.

Agradezco a Dios, que me dio fortaleza y fe para lograr lo que un día vi imposible. Este logro se lo debo a él.

A mis padres, que me dieron la vida y han sido mi apoyo y fuerza en los momentos más difíciles, en especial a mi madre, Virginia Fortich, por ser mi guía y ejemplo de esfuerzo y superación.

A mi familia, que esperaban con ansias verme convertida en una profesional.

A Paula Ciro, por ser mi compañera y amiga incondicional durante estos cinco años llenos de retos.

A mi profesora y asesora, licenciada Lía Marín, por su importante aporte en el desarrollo de este trabajo de grado y por su apoyo total.

Guillen Fortich, Giorgina.

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 4 |
| 1.1. Formulación del problema | 4 |
| 1.2. Descripción del problema | 4 |
| 2. OBJETIVOS | 8 |
| 2.1. Objetivo general | 8 |
| 2.2. Objetivos específicos | 8 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 9 |
| 4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN | 11 |
| 5. MARCO TEÓRICO..... | 14 |
| 6. METODOLOGÍA DEL TRABAJO | 18 |
| 6.1. Descripción de datos a emplear..... | 18 |
| 6.2 Operacionalización de variables..... | 18 |
| 6.3 Otros aspectos | 19 |
| 6.4 Técnicas de recolección y procesamiento de información..... | 20 |
| 7. LOGROS ESPERADOS..... | 21 |
| 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS | 22 |
| 8.1. Generalidades de Prosegur..... | 22 |
| 8.2. Caracterización del modelo de selección de personal..... | 24 |
| 8.3. Identificación de las expectativas del cliente externo | 26 |
| 8.4. Recomendaciones al modelo de selección de personal por competencias de la empresa de acuerdo a los resultados encontrados con respecto a la satisfacción del cliente externo | 32 |
| 9. CONCLUSIONES | 38 |
| BIBLIOGRAFÍA | 40 |
| ANEXOS | 42 |

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del problema

Esta tesis formula como pregunta problema: ¿Cómo influye el modelo de selección por competencia en la satisfacción del cliente externo de la empresa Prosegur?

1.2 Descripción del problema

Hoy en día las organizaciones están direccionadas a un proceso continuo de cambio para el mejoramiento de las mismas. Es por ello que al hablar de captar el mejor talento y escoger el personal idóneo para una empresa, se exige un proceso riguroso, el cual se ve representado en el área de Recursos Humanos.

Para estudiar el modelo de reclutamiento y selección de talento humano fundamentado en competencias para la empresa de vigilancia Prosegur, se hizo necesario realizar una muestra del personal de vigilancia para hallar las causas de mayor a menor rotación que se presentan a la hora de las asignaciones a diferentes puestos. De allí, se analizó cuál es el factor común y el causante denominador de que la operación de la empresa aumente o disminuya de acuerdo a las competencias, perfiles y necesidades del cliente, de la misma manera, cómo repercute esta situación o de qué forma impacta en la satisfacción del cliente externo.

Mondy, W. y Noe, R. (1997) afirman que el reclutamiento en sí genera una serie de sistemas de información que le proporcionan a la organización, detalles acerca del conocimiento y de la capacidad que posee cada individuo en su aporte a la estructura organizacional. Es por ello que al momento de reclutar y seleccionar a cierto grupo de aspirantes, se estudia con cautela, ya que una decisión puede repercutir positiva o negativamente para la empresa, tanto en costo como en productividad de la misma.

Cabe destacar que no siempre el candidato más adecuado es el que presenta las mejores calificaciones, hay una serie de factores que repercuten en la elección. Dentro de la sociedad, las personas se rigen por sí mismas, es decir, por las habilidades y competencias que los caracterizan; esas mismas desempeñan un papel muy importante dentro de la sociedad como en cualquier

empresa. Hay ciertas habilidades que conducen a la toma eficaz de decisiones y al direccionamiento de grupos de trabajo y logros de objetivos.

Actualmente, el mercado laboral se torna muy competitivo y, a su vez, trae consigo nuevas exigencias de cualquier parte y obliga a buscar alternativas para que las personas desarrollen las habilidades y capacidades que se requieren (Chiavenato, 2007). De ahí, surge la importancia de contar con los empleados competentes y comprometidos. En el caso de Prosegur, el desequilibrio o la falla se puede reflejar en la inestabilidad de un trabajador (guardas de seguridad o vigilantes, en este caso) en su puesto de labor o la menor y mayor rotación que puede presentarse en unos más que en otros.

Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada Ltda es una empresa cuya actividad principal es velar por la seguridad y el bienestar de las personas que necesitan de sus servicios. Posee un proceso de selección de personal muy complejo, puesto que deben estar cien por ciento confiados de que sus empleados están totalmente capacitados para cumplir con su objetivo principal.

Prosegur es una de las principales multinacionales del sector de la seguridad privada, referente en los mercados en los que desarrolla su actividad. Ofrece servicios globales y especializados de seguridad, que combinados con la tecnología más avanzada, buscan la máxima eficiencia para la gestión del negocio de las empresas.

Hoy en día, es una empresa con presencia en Asia (China, India y Singapur), Europa, (Alemania, España, Francia, Luxemburgo y Portugal), Oceanía (Australia) y Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay). En Colombia, se encuentra presente desde el año 2007 y cuenta con una oferta de seguridad en 25 ciudades, con un alcance de 925 municipios y aproximadamente 10.000 colaboradores al servicio de la protección de los colombianos.

A pesar de lo antes mencionado, la empresa presentó bajo rendimiento en el servicio de vigilancia en los meses de enero a marzo de 2014 a nivel local. Esta fue la conclusión a la cual llegó la jefa de Selección, Lupe Hernández Negrete; durante el trimestre mencionado, se presentaron muchas quejas y reclamos por parte de los clientes y, por ende, muchos despidos.

El Área de Selección inició un proceso de mejora en el reclutamiento del personal. En este, se determinó a través de las quejas de los clientes, que los guardas que se encontraban entre los 19 y los 23 años de edad contaban con menor responsabilidad laboral. Por ello, la empresa tomó la decisión de no contratar ni a hombres ni mujeres que se encuentren en este rango etario.

En el segundo trimestre del año, la empresa inició un proceso de acciones correctivas y preventivas acerca de cómo se estaba llevando el proceso de selección de su personal de guardas. Tales acciones ayudaron a la empresa a mejorar falencias que tenía el modelo y a introducir un nuevo método evaluativo.

En la auditoría interna realizada entre el 23 y 24 de septiembre de 2013 en la empresa, el Área de Selección presentó varias debilidades en el tema referente al reclutamiento y selección del personal; el Anexo 001 y 002 muestra detalladamente lo antes dicho.

En este proyecto de tesis, se pretende analizar la influencia del modelo de selección utilizado por esta empresa y cómo los inconvenientes que presenta inciden en la satisfacción del cliente externo. Se analizará específicamente el modelo usado para escoger a los guardas, ya que ellos son la imagen de la empresa y son quienes venden en el mercado de la vigilancia y la seguridad privada. Para ello, se estudiará si el modelo de selección que Prosegur ejecuta es lo suficientemente confiable para garantizar a sus clientes que el número de personal asignado en los puestos cumple con las expectativas. Se pretende saber y determinar si el proceso de selección por competencias ayuda a que la operación en la empresa sea la más eficiente y adecuada y si esta cumple con los objetivos de los clientes externos.

Se iniciará haciendo una revisión bibliográfica de trabajos que anteriormente hayan abordado esta temática. Esto con el fin de obtener más claridad sobre los beneficios de la presente investigación para la sociedad, estudiantes, universidades y empresas que contemplen procesos de selección de personal en sus organizaciones; además, con esta mirada teórica, observaremos las perspectivas desde las cuales se ha abordado antes el tema.

Se espera también que esta investigación sea un insumo para mejorar el proceso de toma de decisiones en torno al proceso de selección de personal de la empresa Prosegur y que para el grupo de investigación, sea en documento que evidencie las competencias adquiridas, teniendo en cuenta que los administradores deben demostrar conocimientos en los componentes específicos para un buen proceso de selección, que garantice a las organizaciones, la satisfacción de sus clientes internos y externos.

El modelo de selección de personal de las empresas se debe de ajustar a las exigencias del cliente; esto con el fin de que tenga más seguridad y confianza a la hora de elegir el personal de guardas para cada cliente externo. Los clientes tienen exigencias distintas, de acuerdo a sus objetivos, estrategias y metas trazadas y, por lo tanto, el personal que se encuentre a cargo de la seguridad debe cumplir con las competencias que el cliente considere necesarias para el buen funcionamiento de su ejercicio y para la seguridad.

2. OBJETIVOS

2.1 General

Analizar el grado de influencia del modelo de selección de personal por competencias de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada en la satisfacción del cliente externo.

2.2 Específicos

- Caracterizar el modelo de selección de personal por competencias de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada.
- Identificar las expectativas del cliente externo, con el fin de conocer lo que espera del servicio de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada.
- Hacer recomendaciones al modelo de selección de personal por competencias de la empresa, de acuerdo a los resultados encontrados con respecto a la satisfacción del cliente externo.

3. JUSTIFICACIÓN

La selección de personal es el proceso más importante dentro de una organización, ya que por medio de este, se debe elegir dentro de un grupo de personas con distintos conocimientos, actitudes y aptitudes, para escoger aquellas que ayuden a la empresa a cumplir con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo (Chiavenato, 2009). La *selección de personal* se entiende como la elección de la persona idónea para un puesto adecuado y con un costo adecuado que permita la realización del trabajado en el desempeño del cargo.

De acuerdo a lo planteado por Chiavenato (Ibíd.), un buen proceso de selección de personal por competencias le brinda seguridad a las partes interesadas que se encuentran alrededor de la organización. Cuando una empresa posee clientes internos inadecuados, se ocasiona un mal clima laboral en la empresa y, por consecuencia, bajos resultados en rentabilidad, utilidad; además, se afectan los objetivos trazados.

Esta investigación busca que las organizaciones tengan como referencia un estudio en el cual midan la influencia de su proceso de selección de personal y su influencia en las diferentes áreas de la empresa, para asegurar así, eficazmente la continuidad en la operación de la compañía.

Se espera que el presente trabajo investigativo sea también un escenario para la observación del análisis académico de un caso empresarial por parte de administradores y empresarios expertos en el tema. Por su recorrido y conocimiento, sabrán que toda empresa debe estar estructurada bajo un proceso de selección de personal por competencia muy complejo para que más adelante no se vean afectados los objetivos y metas de la empresa como tampoco la rentabilidad y utilidad de la misma debido al mal manejo de recursos a cargo de Talento Humano.

Para los estudiantes que se están formando como futuros administradores de empresas, será necesario este proyecto, pues tendrán un conocimiento más amplio y enfatizarán más en el tema de Selección de Personal por Competencia y la repercusión que este tiene sobre la satisfacción del cliente. El presente trabajo les servirá como guía al momento de entrar al mundo laboral e iniciar proyectos y organizaciones con un fin específico.

Los estudiantes de Administración de Empresas necesitan tener conocimiento acerca del tema de Selección, ya que así sabrán escoger detalladamente a su cliente interno, teniendo en cuenta la

estabilidad económica de la empresa, la subsistencia en el mercado demandante y los objetivos que como administrador, le trace a su organización. Se puede pensar que desde el momento que se están formando, deben tener claro puntos claves de la Selección de Personal por Competencias y seguramente, la presente investigación le brindará nociones sobre esta área en particular de la Administración.

Este proyecto, además, le será útil a la universidad, puesto que tendrá un referente teórico para sus estudiantes sobre cómo influyen los procesos de selección por competencia en las áreas de la empresa. Todo esto con el fin de garantizar un buen futuro profesional a toda persona interesada en trabajar temas de Talento Humano.

4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se pretende realizar una búsqueda de referencias de investigaciones y tesis relacionadas con modelos de selección por competencias y la influencia de este en la satisfacción de clientes. Así, tendremos un escenario más amplio de antecedentes que demostrarán la posible relación existente entre el tema de selección y satisfacción del cliente externo.

García (2001) desarrolló un proyecto sobre *Propuesta de un proceso de selección para el personal operativo de tiendas de autoservicio*. Su investigación asegura que el proceso de selección de personal es una de las funciones más importantes dentro de la administración de personal, ya que esto permite el crecimiento y éxito de la misma, pues el ser humano es el único elemento dinámico que permite que el resto de los elementos que conforman la empresa tengan movimiento y participen para el alcance de los objetivos establecidos por la organización.

Para desarrollar su proyecto de investigación, García (Ibíd.) diseñó un proceso de selección para puestos operativos de una empresa de autoservicio. Propuso: solicitud de empleo, guía de la entrevista de selección, evaluación psicológica, guía de investigación de referencias, examen médico, evaluación final sobre la futura contratación. Tal investigación le permitió concluir que si la empresa en estudio selecciona el personal operativo de las tiendas a través de la aplicación debida del proceso de selección propuesto, permitirá recabar información suficiente y objetiva sobre el canal reclutado, el cual será de suma importancia para evaluar de manera más eficiente las características y aptitudes que dicho candidato debe tener.

Ladino y Orozco (2008) diseñaron un *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivos, ejecutivo y profesional de la empresa Telecomunicaciones de Pereira S.A E.S.P.* En este trabajo, se retoma la afirmación que las personas y las organizaciones están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua. Es por ello que hablar de captar el mejor talento representa uno de los cambios más importante en la última década para el área de Recursos Humanos.

Ladino y Orozco proponen un nuevo modelo de gestión de mayor complejidad para dar valor agregado a las organizaciones y convertirse en socios estratégicos. Este modelo articula el

direccionamiento estratégico, la administración por procesos y la gestión humana en un sistema que tiene como finalidad dar el mayor beneficio y el desarrollo integral de la empresa. Las ventajas que se encuentran al utilizar un modelo de competencias se concretan en que se pueden definir las habilidades, se pueden identificar las competencias de cada aspirante y compararlas con las de la empresa.

Castañeda (2005) desarrolló un proyecto titulado *Proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa telefónica Movistar, conexión móvil*. Tuvo como objetivo dar a conocer un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de la empresa moderna y así, mostrar las mejoras que se pueden aplicar a este procedimiento para una mayor agilidad en el mismo, lo que permitirá a la organización, un rendimiento más eficiente y una mejora en la contratación de su personal.

La elaboración de la investigación de Castañeda (2005), sugiere las siguientes recomendaciones para la compañía Movistar:

- Se recomienda, a la empresa, perfilar cada uno de los puestos, ya que muchos de los puestos que ofertan no se encuentran perfilados y se contrata a la persona que cumpla tan solo con algunos de los requisitos que se piden en el puesto.
- Otro de los medios que se puede implementar en la empresa para su reclutamiento y a muy bajo costo es el Internet y las revistas de circulación gratuita.
- Es recomendable para la empresa tener un lugar más confortable e idóneo donde llevar a cabo estas entrevistas con más tranquilidad y sin interrupciones.

Por su parte, Uceda (2013) desarrolló su trabajo de grado titulado *Influencia entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de satisfacción del cliente externo en las polleras del distrito de La Victoria en la ciudad de Chiclayo*, en el cual se buscaba determinar la influencia existente entre el nivel de satisfacción laboral y externo en las pollerías del distrito de La Victoria en la ciudad de Chiclayo durante el periodo 2012. Con los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas tanto al cliente interno como externo, elaboró una base de datos y procesó la información recolectada para obtener el índice de satisfacción del cliente equivalente a la evaluación global de la empresa por parte de los clientes y trabajadores. De la investigación, concluyó que el nivel de satisfacción laboral influye en la satisfacción de los clientes externos y esto lo comprobó por medio de los resultados

arrojados por las medidas correlacionales de Somers: determinó que el éxito de una depende de la otra y viceversa.

Gómez y Terán (2005) realizaron su proyecto de grado *Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos en la empresa Edil Oriente Internacional*. Esta investigación tuvo como objetivo el análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de Recursos Humanos de la empresa Edil Oriente Internacional. Después de haber realizado el análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal de los empleados en la empresa, se concluyó que la organización no tomó en cuenta los criterios del reclutamiento, lo que conlleva a no tener relaciones interinstitucionales y la no interrelación con grupos sociales pequeños. Los autores dan como recomendación que la Gerencia de Personal debe cumplir el proceso administrativo relacionado con el proceso de selección para así tener alta calidad en el proceso.

Rodríguez (2007) realizó *Propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de gestión de calidad en Servientrega S.A.* Su objetivo en ese trabajo consistió en estructurar una propuesta de mejoramiento para el proceso de talento humano de Servientrega S.A, por medio de la investigación de los procesos de selección, capacitación por competencias y evaluación de desempeño, integrándolo con las normas ISO 9001, 9004 versión 2000 y 19011, versión 2002. Como recomendación general, aseguró que a nivel empresarial, es conveniente realizar programas de sensibilización por diferentes medios de comunicación, como por ejemplo, el correo electrónico, carteleros, folletos, con el fin de que los colaboradores comprendan que es necesario capacitarse académica y profesionalmente para mejorar su calidad en el trabajo, en esta o cualquier otra empresa.

5. MARCO TEÓRICO

El estudio de los autores que se presenta en la “Metodología” es guía esencial para el análisis de la empresa Prosegur en cuanto manejo en el departamento de RRHH (Recursos Humanos) y el proceso interno de selección que se lleva a cabo. RRHH no solo se refiere al departamento como tal, también se define como la fuente de trabajo procedente de las personas y que son necesarias para llevar a cabo una actividad o proyecto.

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos que marcan esta investigación y que sirven para sustentar y respaldar los resultados obtenidos al realizar el mismo.

Al valorar la historia de la Selección de Personal, se pueden distinguir las etapas que contribuyen al surgimiento y desarrollo como un proceso. La prehistoria de la Selección de Personal, la Revolución Industrial, el surgimiento de la Administración y la Psicología como disciplinas científicas, las guerras mundiales, el desarrollo de la Psicología, el auge de los movimientos sociales en la década de los años 70, el análisis crítico de la Psicología, los cambios en la gestión de Recursos Humanos y la entrada de las competencias, entre otros, son momentos cualitativos que abarcan la historia de la Selección de Personal (Sayas, octubre 2010).

Para empezar, el término de *selección y reclutamiento* está asociado a un proceso militar, cuando en las guerras se buscaba aumentar el número de soldados que participarían en las mismas. Hoy en día, se emplea más frecuentemente para un proceso común de las empresas que buscan personal que trabaje para ellos. Entre los autores pioneros, que empiezan a abarcar el tema, se encuentra Chiavenato, I. (1993), quien definió la *selección de recursos humanos* como: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal” (p. 169). Según el autor, el reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización y el inicio de este depende de una decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de *staff*, sus medidas dependen de una jerarquía, que se oficializa a través de una orden de servicio, generalmente denominada *requisición de empleo o de personal*.

La organización, como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo. Los mecanismos de oferta y demanda de esos

mercados tienen repercusiones tanto para los candidatos como para las organizaciones que actúan en ellos. Además, las organizaciones se caracterizan por la rotación del personal (cuyas causas pueden ser internas o externas), que impone costos primarios y secundarios a la empresa.

Anteriormente, el viejo proceso de selección era poco reconocido, ya que generalmente ofrecía resultados frustrantes. Francisco Bueno, gerente de RRHH de Gables (la opción democrática de Gables), quien conocía del problema, empezó a involucrar paulatinamente a los gerentes de línea en el proceso de selección (Coral Gables, 2004). A partir de entonces, los departamentos de RRHH se dedicaron a recibir a los candidatos, veía que cubrieran el currículo hacia la labor inicial y los conducía a la primera entrevista con los gerentes de línea. Los pre-aprobados eran sometidos a exámenes y pruebas.

La planeación de personal no siempre es responsabilidad del Departamento de Personal de la organización. El problema de anticipar la calidad y cantidad de personas necesarias para una empresa es extremadamente importante. En la mayoría de empresas industriales, la planeación de la llamada “mano de obra directa” a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP).

Chiavenato (2007) plantea que las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación *a priori* de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es la tarea de la selección del personal.

El proceso selectivo debe de proporcionar no únicamente un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No solo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización. En la elección de las técnicas de selección, están cinco grupos, que son:

- Entrevista de selección.
- Pruebas de conocimientos o habilidades.
- Exámenes psicológicos.
- Exámenes de personalidad.
- Técnicas de simulación.

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la Escuela de la Administración Científica. Frederick Taylor (1969), en su libro *principios de la administración científica*, planteó un grupo de principios de Administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios; formuló como segundo principio: “Con entrenamiento, cualquier trabajador puede resultar excelente por lo menos en un puesto de trabajo (selección científica del trabajador)” (p.136). Posteriormente, en su obra *Los principios de la administración científica*, planteó el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de “en lugar de trabajar fuerte para hacer la mayor cantidad posible de trabajo de la mejor calidad, trabajan tan despacio como pueden y tratan de hacer creer a sus superiores que lo hacen con rapidez” (p. 148).

Se pueden identificar puntos de contacto entre algunos principios y postulados de la Teoría Clásica de la Organización Científica del Trabajo que constituyen objeto de tratamiento por la Psicología. Así, entre los principios abordados por Taylor, en su concepción de la *organización del trabajo*, se encuentra la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que obviamente lleva implícito un estudio del individuo, fundamentalmente basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos.

Precisamente, esto último es objeto de estudio de la Psicología del Trabajo, por lo que puede afirmarse que la relación entre ambas disciplinas surge de las entrañas del primer intento de elaboración científica de una teoría sobre Administración. De esto habla la obra de Lilliam Gilbreth *La Psicología de la Administración*, publicada en 1914.

Elton Mayo (1924), en *Teoría de las relaciones humanas*, estudia la organización como grupos de personas. El enfoque humanístico de Mayo se muestra en cada uno de sus planteamientos; la preocupación por la máquina y el método de trabajo, la inquietud por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales, se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos, por lo tanto lo que se busca en esta tesis es estudiar los motivos por los cuales el personal de guardas de la empresa Prosegur rinde o no en el puesto asignado, y el motivo por el cual ha sido rotado de un puesto anteriormente asignado, Dolan Simon (2007).

El análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

Mondy, W. y Noe, R. (2005), un *puesto* consiste en una conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. Según dicho autor, un puesto de trabajo puede requerir los servicios de una persona, el del presidente, o lo servicios de 75 individuos, como podría ser el caso de los capturistas de datos de una empresa grande.

El análisis proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren, y las condiciones de trabajo en las que se realizan, estas son: Cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puesto por primera vez, cuando se crean nuevos puestos y cuando estos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas (Ibíd., 2005).

El análisis del puesto de trabajo es, así mismo, importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización: estructura de la organización, estructura de los puestos de trabajo y grado de autoridad. Según Simon L. Dolan (2007), la estructura de los puestos de trabajo ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los empleos: en puestos y familias de puestos.

La presente tesis se apoyará en la teoría científica de Frederick Taylor, ya que esta se acerca con mucha más profundidad a la influencia del proceso de selección por competencias en la satisfacción del cliente externo.

Frederick Taylor, en uno de sus tantos aportes a la Administración de Empresas, aborda el tema de la selección y entrenamientos del trabajador: según el autor, la idea es ubicar al personal adecuado en su trabajo correspondiente de acuerdo a sus capacidades, con la finalidad de propiciar una mejora en el bienestar del trabajador. Asimismo, se refiere a la especialización, Taylor explica los gerentes deben responsabilizar de la planeación, del trabajo mental, y los operarios, del trabajo manual; así, se genera una división del trabajo más acentuada y de mayor eficiencia.

6. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

6.1 Descripción de datos a emplear

Esta investigación es de tipo descriptiva–explicativa.

Por un lado, descriptiva, ya que:

- Se examinarán los posibles causantes del problema.
- Se definirán y se formularán las respectivas hipótesis.
- Se enunciarán los supuestos que sostienen las hipótesis.
- Se realizaran observaciones objetivas.
- Se describirán, analizarán e interpretarán los datos obtenidos en términos claros.

Y explicativa, puesto que se pretende entender y explicar por qué la selección de personal por competencias influye en la satisfacción del cliente externo.

Asimismo, se utilizarán datos primarios; la empresa posee un programa llamado “Intranet”, en el cual se encuentra todo el personal de guardas de la compañía, cada guarda aparece con su puesto actual y cuántos cargos ha ocupado. Con estos datos, se podrá observar qué guarda es más rotado y cuál permanece por más tiempo (meses) en un solo lugar de trabajo. De esta manera, se analizará la influencia del proceso de selección de personal en el rendimiento del guarda en cada puesto.

Nivel de significancia: De toda la población, se elegirá el 10 % de estos, donde se mostrará el personal más rotado y el menos rotado de puestos de servicios (para mostrar con menos complejidad lo que busca la investigación).

6.2 Operacionalización de variables

Las variables que ayudarán a obtener la información que busca la pregunta de investigación son:

- Edad (ya que esta es la principal causa de insatisfacción por parte del cliente externo).
- Sexo (número de mujeres y hombres en un mismo puesto).
- Tiempo en la compañía (experiencia en el campo de la vigilancia y la seguridad privada) y nivel de educación.

Tabla 1. Variables de la investigación.

| Variable | Definición conceptual | Dimensiones (variables contenidas en la definición conceptual) | Indicadores Rango de edades |
|-----------------------|--------------------------------------|---|---|
| Edad | Años cumplidos del guarda | Ninguna | 23 a 42 |
| Sexo | Femenino - masculino | Ninguna | N/A |
| Tiempo en la compañía | Años laborados dentro de la compañía | Ninguna | Más de 3 meses. |
| Nivel de educación | Últimos estudios cursados | Ninguna | Aprendizaje académico del aspirante a guarda de seguridad, es decir, si dicho aspirante es bachiller, técnico, tecnólogo o profesional. |

Fuente: Prosegur vigilancia y seguridad privada.

6.3 Otros aspectos

- Conocimiento en seguridad privada: Cursos aprobados y actualizados en seguridad privada.
- Antecedentes familiares y/o personales: Aquí se investiga si el aspirante tiene o ha tenido algún problema con la justicia y/o algún familiar.
- Tipo de vivienda: Si esta es propia, arrendada, prestada, familiar, entre otros.

6.4 Técnicas de recolección y procesamiento de información

- Búsqueda en base de datos de la empresa el número de guardas con puestos asignados y no asignados, así como la rotación de los mismos para medir el número de veces rotados, y de esta manera, determinar qué tan eficientes han sido en su puesto de trabajo.
- Comparación del perfil del personal del guarda de la empresa con el historial de cada uno de los trabajadores con el fin de encontrar rastros que nos muestren por qué el proceso de selección realizado a dicha persona no fue analizado de la manera correcta o mostrar cómo el proceso de selección identificó que dicha persona es la más idónea para el puesto asignado.
- Observación de las pruebas realizadas al personal de guardas al momento de aspirar a un puesto para evaluar el grado de significancia que tienen dichas pruebas en la ejecución de las obligaciones que debe tener el empleado.
- Estudio de todas las acciones correctivas y preventivas que posee el área de selección referente al reclutamiento realizado en la empresa, con el objetivo de comprobar si la empresa las está siguiendo y cumpliendo de la forma correcta.

7. LOGROS ESPERADOS

Con la pregunta de investigación, se quiere analizar cómo el proceso de selección influye en la satisfacción de los clientes externos que tiene la empresa Prosegur.

Se espera brindar información a la empresa de cómo mejorar y llevar a cabo el proceso de selección del personal por competencias; si existen aspectos de mejora de tal manera que la actividad operativa y, aún más, la satisfacción del clientes externo no se vea afectada.

Con el trabajo final, la empresa tendrá recomendaciones pertinentes luego del análisis realizado acerca de la importancia de ejecutar un buen proceso de selección. Además, tendrán un conocimiento más amplio de por qué un guarda demora tanto tiempo en rotar de un puesto o por qué este es rotado con mucha frecuencia, para así determinar el nivel de satisfacción que tiene el cliente con cada personal que la empresa envía para su servicio.

También, se espera aprender mucho más sobre el talento humano de una organización, aprender sobre la importancia que tiene la satisfacción del cliente externo dentro y fuera de la organización; se tendrán conocimientos amplios sobre el manejo de un proceso de selección y el peso que este tiene sobre la empresa para el logro de sus objetivos.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

8.1 Generalidades de Prosegur

En 1976, Nace Prosegur de la mano de Herberto Gut, apostando por un sector incipiente en España: la Seguridad Privada. La Compañía fue pionera en sectores como las grandes superficies, las centrales eléctricas y las instalaciones industriales, entre otros.

Para el año de 1980, Prosegur abre en Lisboa su primera delegación fuera de España, como primera piedra de toque a su proceso de expansión e inicia así, su política de expansión internacional. Esta política tuvo continuidad en el año 1982 cuando a través de la adquisición de pequeños operadores del sector, Prosegur empezó una etapa de crecimiento y consolidación en el mercado español.

Durante los siguientes años, la compañía continuó su crecimiento: En 1987, Prosegur se convierte en la primera y única empresa española de seguridad que cotiza en Bolsa. Luego, en 1992, se creó la división de Alarmas, hoy en día Prosegur Activa, lo que le permitió al Grupo, la cobertura de todos los sectores en el ámbito de la seguridad. Para el año de 1995, Prosegur ya era parte del mercado italiano con Prosegur Roma e inició su expansión por Latinoamérica con servicios de vigilancia.

En el año 2001, Prosegur celebró su aniversario número 25 y reafirmó su posición entre las grandes empresas de seguridad a nivel mundial. En este mismo año, se implantó en el mercado francés con la adquisición de Cinieri y consolidó su posición en los principales países latinoamericanos con la incorporación de Jucandella.

En 2005, Prosegur apostó por las nuevas tecnologías de seguridad y adquirió el Grupo Nordés. Fruto de esta adquisición, nació Nordés – Prosegur Tecnología, una compañía pionera en sistemas electrónicos de seguridad y protección contra incendios.

También para este mismo año (2005), Prosegur adquirió la empresa de seguridad española CESS; de este modo, reforzó su posición de liderazgo en España. A nivel internacional, se obtuvieron las compañías brasileñas de transporte Preserve Segurança y Transpev, lo que convirtió a Prosegur en la primera empresa del mercado de la seguridad privada en Brasil. Como último gran paso del 2005, Prosegur abrió un nuevo mercado con su entrada en Rumania.

En el 2006, Prosegur adquirió en el área de tecnología, las compañías Escol, en Portugal, y Fireless, en Argentina. Al año siguiente, en 2007, Prosegur continuó con su política de adquisiciones reforzando las distintas áreas de negocio. De este modo, compró en Colombia a Thomas Greg & Sons Transportadora de Valores S.A, empresa dedicada a la Logística de Valores, Gestión de Efectivo y Gestión de Cajeros. En Europa, Prosegur adquirió IVRI en Italia y Prosegur en España. El año se cerró con la adquisición en el área de tecnología de la compañía española IASA.

En 2008, Prosegur adquirió en el área de vigilancia –Logística de Valores y Gestión de Efectivo–, Ryes, en México. En el área de seguridad residencial, Prosegur compró la compañía Telemergencia en Chile. Al año siguiente, adquirió, también en el área de vigilancia –Logística de Valores y Gestión de Efectivo–, Norsergel y Centuria, en Brasil y Blindados SLR, en Uruguay. En Europa, se reforzaron con la compañía francesa Valtis. En el transcurso del 2006, en el área de seguridad residencial, también adquirieron ORUS y Punta Systems en Perú y Uruguay, respectivamente. Por último, obtuvieron, en el área de tecnología, Setha en Brasil, Segmatic en Chile y GIASA en Argentina.

En 2010, Prosegur adquirió la cartera de Vigilancia Activa de la compañía francesa Maison de la Securité. También, durante este año, Prosegur compró la empresa Tellex en Argentina.

En el 2011, Prosegur entró a Asia (Singapur e India) y Alemania. Y al año siguiente, en 2012, se reforzó su liderazgo en Latinoamérica con la adquisición de Nordeste Segurança y Transbank en Brasil y la adquisición de Segura en Uruguay. En 2013, la compañía emitió un bono por valor de 500 millones de euros y comenzó a desarrollar su actividad en Australia.

Con casi 40 años de historia y presente en cuatro continentes, Prosegur es una multinacional reconocida a nivel mundial que ofrece soluciones integrales de seguridad (SIS), servicios de logística de valores y gestión de efectivo (LVGE) y sistemas de alarmas, todos ellos adaptados a las necesidades de sus clientes. Gracias a la confianza de sus clientes, la Compañía ha ido ampliando su presencia internacional en los últimos años a través de un crecimiento orgánico (aumento del volumen de ventas y desarrollo de nuevos servicios en los países donde está presente) e inorgánico (adquisición de compañías ya existentes en los mercados locales de seguridad).

Actualmente, Prosegur está presente en cinco países en Europa, ocho países en Iberoamérica, tres países en Asia y en Australia. A nivel de gestión, su actividad se divide en dos regiones geográficas, Europa y Asia-Pacífico e Iberoamérica, en las que en los últimos años ha aumentado su presencia desde el punto de vista de cobertura de mercado y de equipo humano dedicado al desarrollo de las actividades de las diferentes líneas de negocio. Prosegur en Latinoamérica se encuentra en países tales como: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay.

En Colombia, Prosegur vigilancia y seguridad privada se encuentra presente en las principales ciudades del país, tales como: Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Florencia, Honda, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Pereira, Popayán, Riohacha, Santa Marta, Sincelejo, Tunja, Valledupar, Villavicencio y Yopal. A lo largo de 2014, se ha finalizado el proceso de integración de las cinco compañías adquiridas en el año 2011. Esto ha favorecido el despegue de Prosegur en el país, que ha registrado unos excelentes resultados económicos en 2014, con un crecimiento orgánico del 14,6 por ciento. Otro de los hitos alcanzados en el país ha sido la apertura de cuatro nuevas oficinas.

En 2014, aproximadamente 24.000 empresas e instituciones, 180.000 negocios y comercios, y 200.000 hogares depositaron su confianza en Prosegur, alcanzándose una cartera de clientes de más de 400.000. Por ello, resulta crítico garantizar un servicio de calidad que esté respaldado por una atención permanente, próxima, y que permita conocer y dar respuesta en cada momento a las necesidades específicas que garanticen la seguridad de cada uno de los clientes (Prosegur informe anual, 2014).

8.2 Caracterización del modelo de selección de personal

La empresa posee un proceso de selección estructurado de la siguiente manera. Los pasos del proceso son:

- Reclutamiento de hojas de vidas de los aspirantes.
- Revisión de cada hoja de vida y elección de las que más se asemejen a las expectativas de los clientes (nivel de educación, conocimiento en seguridad privada, antecedentes familiares, tipo de vivienda).
- Citación a las personas escogidas para iniciar el periodo de pruebas.

- Realización de pruebas psicotécnicas, psicológicas, pruebas de polígrafo.
- Visita domiciliaria.
- Quienes cumplan con los requisitos requeridos por la empresa y aprueben satisfactoriamente las pruebas, son escogidos como personal de guarda de seguridad.

Las pruebas utilizadas se describen a continuación:

- Pruebas psicotécnicas: Instrumentos científicos para examinar una conducta humana en unas circunstancias determinadas. Se trata de pruebas que sirven para discriminar y medir variables psicológicas; permiten constatar las aptitudes de una persona para una determinada tarea.
- Prueba psicológica: Instrumento experimental que tiene por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica o los rasgos generales de la personalidad de un individuo. Como justificación teórica de la validez de una medición mediante el uso de *tests* psicológicos, se argumenta que el comportamiento individual que los reactivos de la prueba provoca puede ser valorado en comparación estadística o cualitativa con el de otros individuos sometidos a la misma situación experimental, con lo que se da lugar a una determinada clasificación del sujeto.
- Polígrafo: También llamado “máquina de la verdad” o “detector de mentiras”, un tipo particular de instrumento de medición utilizado para el registro de respuestas fisiológicas, usado sobre todo para entrevistar a personas de quienes se sospecha que han cometido algún delito.
- Visita domiciliaria: La atención domiciliaria es el servicio que se realiza en el domicilio de la persona con la finalidad de detectar, valorar, dar soporte y seguimiento a las pruebas realizadas a un aspirante a guarda de seguridad para constatar que sea cierto lo que la misma dijo en la entrevista psicológica cuando se le preguntó en qué tipo de vivienda residía.

Prosegur utiliza los perfiles de cargo con la inclusión de las competencias al momento de seleccionar su personal, para asegurar un mejor desarrollo de sus actividades, ya que va a contar con personal más capacitado. Existen unas competencias previamente definidas en el perfil del guarda de seguridad, esto con el fin de garantizar un proceso de selección más efectivo que establezca unos parámetros de referencia, de lo que idealmente se espera del candidato.

Las competencias que se buscan en el candidato se mencionan a continuación y más adelante serán definidas con precisión:

- Puntualidad y responsabilidad frente a la prestación del servicio.
- Buena presentación personal.
- Atención al detalle.
- Trabajo bajo presión.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en Equipo.

En la formación por competencias se hace un mayor énfasis en potenciar al personal en las competencias conductuales, ya que estas son más difíciles de adquirir y no son producto de programas formales de capacitación, sino que resultan de la experiencia. Para lograr esto, se realizan y promueven actividades que fomenten precisamente el desarrollo de estas competencias; ya sea mediante talleres, seminarios de liderazgo, conferencias u oradores motivacionales.

8.3 Identificación de las expectativas del cliente externo

Los clientes externos dentro de una organización constituyen la fuente de ingresos y la estabilidad económica de la misma, por lo tanto, se dice que este cliente externo, sea una persona natural y/o jurídica, se convierte en el eje del desarrollo y avance de la empresa y de los empleados.

En la actualidad, lograr la plena “satisfacción del cliente” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadologías, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las

expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Los beneficios de lograr la satisfacción del cliente externo:

- Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- a. La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas).
- b. Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes).
- c. Una determinada participación en el mercado (López R., 2011).

Desde el año 2013, Prosegur cuenta con una metodología corporativa para medir la satisfacción de los clientes, la cual haciendo uso de criterios racionales y emocionales, mide el impacto de los servicios ofrecidos en las percepciones del cliente. En el año 2014, además de la encuesta corporativa de satisfacción del cliente, todas las delegaciones de Prosegur en los distintos países han desarrollado acciones específicas destinadas a estar al tanto de la satisfacción del cliente. El porcentaje de clientes que, según el total de encuestas de satisfacción realizadas, se encuentra satisfecho o muy satisfecho con Prosegur: superó el 90 por ciento en el año 2014. (Hernández L, 2014).

En Prosegur consideran que la orientación al cliente es más que una mera declaración de buenas intenciones y toda su organización se enfoca hacia ese objetivo. El cliente es el núcleo de la actividad de Prosegur y a él están orientados todas las personas, los sistemas de gestión y la

estructura interna, con la creación de figuras como la del interlocutor único. Por ello, los profesionales de la Compañía mantienen un diálogo activo con el cliente, lo que les permite detectar por anticipado las ineficiencias y aportar las soluciones más adecuadas a cada caso. Prosegur compite activamente, desarrollando exclusivamente prácticas estrictamente legales y éticas; respetan la confidencialidad y privacidad de sus clientes (Prosegur, Código de ética y conducta, 2013).

Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada presta sus servicios a un cierto grupo de personas naturales y jurídicas, cada una de ellas con necesidades distintas; por ende, su personal de guarda debe tener unas características específicas para lograr el objetivo primero de la empresa: brindar la mayor seguridad posible y, así, la satisfacción del cliente.

Se escogieron seis clientes de la empresa para observar cuáles son sus necesidades en cuanto al perfil de los guardas. Debido a que cada cliente externo tiene necesidades distintas, la empresa y el área de Talento Humano y Selección de Personal establece distintos formatos de pruebas para elegir el personal necesario por cliente, asimismo, la elaboración de los distintos perfiles, lo que hace que el proceso sea más demorado y complejo.

En su gran mayoría, las empresas poseen un perfil definido para cada vacante. En el caso de Prosegur, por ser una empresa de seguridad privada prestadora de servicios, debe regirse según las exigencias y necesidades de cada cliente. Basado en ello, escoge el personal que el cliente necesita para su seguridad; esto ocasiona que la empresa cambie constantemente de proceso para reclutar y seleccionar empleados.

En el momento en que un cliente requiere los servicios de la empresa en cuanto a vigilancia y seguridad privada, es necesario pedir que este exponga el perfil o los distintos perfiles que debe tener su personal de seguridad. Esto con el fin de que el área encargada del reclutamiento y selección tenga claro qué persona se encuentra apta para el cargo y así poder obtener por parte del cliente, satisfacción frente al servicio prestado.

Con respecto al cliente externo, Los vigilantes y el resto de especialistas que trabajan en Prosegur de cara al público son quienes tienen un contacto directo más frecuente con los clientes y es por ello que, aspectos tales como la atención al cliente, la pro actividad y, en general, la

calidad en el servicio, son valores transmitidos en la formación que Prosegur ofrece a sus empleados.

Con el fin de mejorar el servicio a los clientes a través de una mayor cercanía a los mismos, Prosegur ha trabajado durante 2014 en diversas líneas de trabajo:

- Homogeneizar el mensaje ofrecido desde todos los canales de atención al cliente, teniendo en cuenta las particularidades de cada negocio y región.
- Fomentar la pro actividad en el seguimiento a los clientes mediante visitas comerciales, visitas técnicas, renovación de servicios y equipos, etc.
- Aumentar los canales de comunicación con el cliente, aspecto en el que juega un papel crucial la estrategia online de la Compañía y la presencia en redes sociales.
 - Portal de acceso a los clientes en la web de Prosegur.
 - Centros telefónicos de atención al cliente en los distintos países en los que opera.
 - Presencia en las redes sociales: LinkedIn, Twitter, Facebook y YouTube.
- Disminuir las derivaciones de llamadas entre los departamentos, dando una respuesta más rápida y directa a las inquietudes de los clientes. En Argentina, Prosegur ha dado un paso en esta dirección mediante la integración del Centro de Soluciones Técnicas (CST) y el Control de no reportantes en la Gerencia de Gestión de Clientes.
- Conseguir la fidelización de los clientes mediante una adaptación constante de la cartera de productos y servicios a las necesidades de los mismos y a la evolución permanente del sector.
- Fortalecer los mecanismos de gestión de quejas y reclamaciones. En 2014, se ha mejorado de manera significativa la respuesta frente a las quejas y las reclamaciones de los clientes, alcanzando un 75 por ciento de casos resueltos satisfactoriamente. Se destaca el porcentaje obtenido en Prosegur España, donde el 78 por ciento de las reclamaciones fueron resueltas con éxito en menos de 24 horas, para un total de 96 por ciento de reclamaciones resueltas satisfactoriamente.

- Apoyar a los clientes ofreciendo formación sobre cuestiones relativas al servicio que tienen contratado con Prosegur, así como a aspectos generales de seguridad. En Uruguay se impartieron, a demanda de algunos clientes, talleres específicos sobre temáticas como primeros auxilios, seguridad, evacuación e incendios. (Hernández L, 2014).

A continuación, se muestra una tabla que contiene seis empresas de las cuales Prosegur se encarga de su seguridad, además, se muestran las expectativas y características que debe tener cada guarda de seguridad:

Tabla 2. Expectativas y características que debe tener el personal de seguridad requerida según seis clientes de Prosegur.

| Empresa | Características y Requisitos Del Guarda De Seguridad | Expectativa Del Cliente |
|---|---|--|
| Propilco | <ul style="list-style-type: none"> - Personal si experiencia en vigilancia y seguridad privada - Prueba poligráfica - Libreta militar - Edad 25 – 30 años | <ul style="list-style-type: none"> - Puntualidad y responsabilidad frente a la prestación del servicio. - Buena presentación personal. - Atención al detalle - Trabajo bajo presión - Toma de decisiones - Trabajo en Equipo - Sentido de Pertenencia |
| Mexichem | <ul style="list-style-type: none"> - Personal mayor de 30 años - Que no tenga experiencia en empresas del sector Mamonal. | |
| Tenaris (Tubo Caribe) | <ul style="list-style-type: none"> - Personal soltero o con un hijo - Estudiantes (puesto de 8 horas) - Edad 25 – 27 años | |
| Sacsa (Aeropuerto) | <ul style="list-style-type: none"> - Prueba poligráfica - Edad 28 – 35 años - Casados o con núcleo familiar definido / madre cabeza de hogar - Que vivan en vías de acceso - Buen estado de salud (sin sobrepeso) - Buena presentación personal | |
| Centro Comercial Caribe Plaza | <ul style="list-style-type: none"> - Persona soltero o con un hijo - Estudiantes - Edad 25 – 27 años | |
| Centro Comercial Paseo De La Castellana | <ul style="list-style-type: none"> - Recién egresados del servicio militar - Edad 25 – 27 años. | |

Fuente: Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada.

De acuerdo con la información suministrada por la jefa de Selección de Personal de la empresa Prosegur, los clientes externos cuentan con expectativas similares entre sí, aun cuando las características y requisitos que debe tener el guarda de seguridad varíen de cliente a cliente.

Seguidamente, se definen con más claridad cada una de las expectativas antes mencionadas en la Tabla 2.

- Puntualidad: La puntualidad en el puesto de trabajo es una obligación del trabajador respecto a su empleador. Así lo recoge la legislación laboral en la mayoría de los países, estados o ciudades, estableciendo como causa de incumplimiento contractual la reincidencia en comportamientos de impuntualidad.
- Responsabilidad: La responsabilidad en el trabajo o las responsabilidades que asumimos es, en resumidas cuentas, lo que hace progresar al empleado. Es decir, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la empresa.
- Buena presentación personal: La presentación personal se relaciona con la manera cómo debemos estar presentados a cada momento del día. En los negocios, el aspecto y presentación personal de todos los empleados de una empresa es un tema muy importante. Una persona que luce impecable será bien recibida en cualquier lugar. Se sabe que antes que una persona hable una sola palabra, la primera impresión está dada por su presentación personal.
- Atención al detalle: Es muy fácil involucrarse en demasiados proyectos a la vez y de repente sentir que todos los detalles se escapan entre tus dedos. Esto puede ocurrir con las cosas del trabajo. Afortunadamente, la atención a los detalles es una habilidad que puede aprenderse y cultivarse.
- Trabajo bajo presión: El trabajo bajo presión puede ser entendido como aquel trabajo que se realiza bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas y que demanda mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual.
- Toma de decisiones: La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la Administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos

de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

- Trabajo en equipo: Trabajo en equipo es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva, porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas; además, fomenta entre los trabajadores, un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.
- Sentido de pertenencia: El sentido de pertenencia remite al sentido de propiedad o de posesión que tiene una persona sobre un objeto o un bien material. Es decir, el sentido de pertenencia muestra la relación que existe entre el dueño de una cosa y dicha propiedad. Este punto aporta unos derechos concretos al dueño sobre el uso y disfrute de ese bien material.

Hay que destacar que quien regula a todas las empresas que prestan servicios de vigilancia y seguridad privada es la Superintendencia de vigilancia y seguridad privada. Esta brinda un respaldo a todos los clientes externos que presentan quejas o reclamos de la empresa contratante (prestadora de servicios de seguridad); la superintendencia tiene el deber u obligación de sancionar a toda organización de servicios de vigilancia que no cumplan con los parámetros y requisitos para su funcionamiento, dicha sanción se efectúa en caso de que la empresa no sustenten y muestren pruebas a favor de la misma, y si la superintendencia demuestra que las quejas del cliente son válidas y complejas para lograr una sanción (Superintendencia Vigilancia y Seguridad privada, 2008).

8.4 Recomendaciones al modelo de selección de personal por competencias de la empresa de acuerdo a los resultados encontrados con respecto a la satisfacción del cliente externo

Para la investigación, se utilizó un programa suministrado por la empresa de seguridad privada Prosegur llamado “Intranet”. El *software* posee información detallada de los guardas de seguridad de la compañía, tanto existentes como los que ya no emplean en la misma. Dicho programa fue

utilizado para mirar el número de veces que rota un guarda de seguridad de un puesto a otro y con esto, se determinó qué tan satisfechos están o no los clientes de la empresa con respecto al servicio que ofrecen sus guardas en los puestos de trabajo. Cabe anotar que la técnica de recolección de la información y el procesamiento de los datos que permitió llegar a estas recomendaciones fue a través de las fuentes primarias y secundarias establecidas en la metodología de la investigación. De esta manera, se estableció que:

- Existen empleados que al momento de ingresar a la empresa, fueron asignados en un puesto específico (ej. Centro Comercial Paseo de la Castellana) y con el pasar de los años, aún siguen estando en el mismo cargo. Con base en ello, se concluye que el cliente está satisfecho con la labor desempeñada del guarda, que es velar por el bienestar y seguridad del cliente asignado. Pero, en el caso de otros, llevan poco tiempo en la empresa y han sido rotados en varias ocasiones, lo que se toma como insatisfacción del cliente asignado.
- Durante el análisis investigativo, se pudo encontrar que la empresa posee un sinnúmero de valores que tanto el personal administrativo como operativo debe conocer y apropiarse de ellos para poder ser parte de Prosegur Vigilancia. Por lo tanto, de todos los valores que se encontraron en la empresa, se considera que en los que se deben desarrollar mayor formación, son: Transparencia, excelencia, orientación al cliente, liderazgo y trabajo en equipo. Asimismo, se sugiere desarrollar más herramientas adecuadas, además de las existentes para la determinación de estos valores en el candidato y a qué nivel se encuentran de desarrollo.
- Los perfiles de cargos de los guardas de seguridad deben ser reevaluados periódicamente por los respectivos jefes, pues es posible que surjan modificaciones en cuanto a funciones, responsabilidades y requisitos en los cargos. Esto con la finalidad de garantizar un desarrollo adecuado, calidad en la gestión y, así, que no se conviertan en documentos obsoletos que puedan perder su funcionalidad y eficacia.
- La definición de los perfiles por competencias de los guardas de seguridad brinda información específica acerca de las características, conductas y habilidades que le permiten a los integrantes de la organización tener éxito en el desempeño de sus actividades. Esto, a su vez, beneficia a todos los niveles de la empresa así:

- A la Gerencia, le brinda la posibilidad de tener un panorama amplio de las características de los candidatos enviados por la empresa.
- A los jefes de área, les permite distinguir, con precisión y orden, los requerimientos y características propias del cargo, con el fin de verificar que éstos se cumplan de acuerdo a lo establecido en los perfiles. Además, les da las herramientas para exigir y estimular al personal a su cargo, ya que conoce las competencias con que éste cuenta y lo que cada uno debe y puede aportar a la empresa.
- A los guardas, les permite identificar mejor y con mayor facilidad sus labores, conocer en detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; asimismo, les define el grado de responsabilidad en cada una de las actividades asignadas por las empresas clientes.

En el proceso de búsqueda de los guardas de seguridad más rotados, se inició una indagación conjunta con la jefa de Selección de Personal de la empresa; ella no había notado que el tema de rotación se debía mirar como problema de insatisfacción por parte del cliente externo. Para determinar ese número de personas que dichos clientes solicitaron rotar, se revisaron archivos de la empresa: primero, se buscó en el sistema si estos trabajadores aún estaban activos y luego, se buscaron aspectos puntuales en las hojas de vida que ayudaran a encontrar una explicación del porqué los clientes pedían rotación de esos guardas de seguridad en especial.

Por medio del sistema Intranet, se encontró que se ha solicitado el traslado o rotación de puestos de doce guardas en total (ver Anexo 003); seis de estos siguen aún activos dentro de la compañía y los otros seis han sido despedidos: unos por quejas de mal comportamiento e incumplimiento de normas y/o renuncias por voluntad propia. Con respecto a los seis guardas de seguridad aún activos en la empresa, se hizo una revisión de sus hojas de vida para analizar los pasos realizados en el proceso de selección; esto con el fin de determinar fallas en dicho proceso, pues se permitió el ingreso de personas que no cumplían con el perfil adecuado (ver perfil, Anexo 004).

Al revisar las hojas de vida de cada guarda, se encontró que dos de estos tenían pruebas que para la jefa de Selección, eran desconocidas, puesto que en el momento en que los guardas ingresaron, se efectuaba otro sistema evaluativo y ella, en ese entonces, no era la encargada de reclutar el personal.

De los otros cuatro guardas restantes, se observó que uno de ellos posee un buen perfil, con alto puntaje en temas de disciplina y compromiso laboral, pero presentaba bajo porcentaje de aceptabilidad para el trabajo en equipo. Se presume que con este guarda existieron otras fallas distintas a las pruebas realizadas, puesto que los *test* psicológicos muestran todo lo que la empresa necesita ver en un aspirante para poder ingresarlo a la actividad operativa (ver pruebas, Anexo 005).

En los demás guardas, se encontró un sinnúmero de fallas que explican la insatisfacción del cliente asignado, por ejemplo: no cumplen con los valores expuestos anteriormente, los cuales deben ser aplicados dentro y fuera de la empresa; como también se ve incumplimiento al reglamento; incumplimiento en las horas de trabajo e impuntualidad en las hora de entrada y salida del puesto (ver Anexos 006).

Algunos clientes tienen sus propias reglas (aeropuerto, centros comerciales, entre otras empresas) y estas personas no respetaron con estas; se entiende que por esa razón, fueron exigidas las rotaciones de estos guardas de seguridad. (Por seguridad y competencia, estas pruebas fueron mostradas al grupo investigativo, pero no se permitió el acceso a copias de las mismas).

Todo esto lo que evidencio fue la importancia de cuidar cada paso del proceso de selección establecido, así como el constante chequeo de los motivos de insatisfacción del cliente, de tal manera que estén alineados los intereses de la compañía con sus contratantes y el servicio se preste con la calidad que espera quien paga por él.

Para esto se le sugirió a el área de recursos humanos establecer un sistema en el cual permanentemente se encuentre evaluando, analizando el comportamiento de los guardas por cada puesto para que con menos complejidad entiendan porque el cliente se encuentra insatisfecho y puedan realizar las acciones correctivas y preventivas a tiempo para disipar dicha insatisfacción.

Las acciones correctivas ayudarán a eliminar la causa del problema que surge en la empresa, estas se deben realizar en el momento en que una situación como la que se presenta en la empresa actualmente (rotación constante del personal de guarda). Las acciones preventivas a su vez se anticipan a la causa, y pretenden eliminarla antes de su existencia. Evitan los problemas identificando los riesgos. Cualquier acción que disminuya un riesgo es una acción preventiva (Portada Calidad, 2004).

Posterior a esto se hizo un estudio minucioso de las pruebas aplicadas a los aspirantes para el puesto de guarda de seguridad, con el fin de diagnosticar si estas son las apropiadas para así determinar que dicho aspirante se encuentre apto un 90% para adquirir el cargo.

Las pruebas que posee la empresa para reclutar y seleccionar el personal fueron mencionadas en la caracterización del modelo de selección, dichas pruebas la empresa las definen como:

- Prueba psicológica: Pretende evaluar la salud mental de los aspirantes.
- Prueba psicotécnica: En la cual miden capacidades y actitudes, intelectuales y profesionales, como memoria verbal y visual, aptitudes lingüísticas, conocimiento acerca de la seguridad privada al igual que rasgos de personalidad interés y/o valores personales (Prosegur).

Después de haber aplicado las pruebas pertinentes, se procede a ingresar las respuestas al *software*, que determina el número de aspirantes que aprueban las pruebas. Este *software* se conoce con el nombre de “Gestión 360° Evaluación por Competencia” (Anexo 005).

Según este *software*, el aspirante que se encuentra apto para ocupar el puesto debe tener como fortaleza un 80% en temas como la disciplina, compromiso laboral, actitud hacia las normas, puesto que para la empresa, estos son necesarios para el buen funcionamiento y para el logro del objetivo trazado. De acuerdo a los puntajes, el área de selección de la empresa, tiene claro quiénes son las personas idóneas que necesitan para lograr el cumplimiento de las expectativas de los clientes por lo tanto pasan a la parte de contratación e inducción.

Al momento que el guarda de seguridad inicia sus labores de vigilancia, se comienza un proceso de acciones correctivas y preventivas que ayudan a la empresa a determinar, evaluar y solucionar posibles falencias ya sea del puesto de trabajo o del personal de guarda (Anexo 001).

Estas acciones correctivas y preventivas se realizan con el fin de que las labores de seguridad y vigilancia se encuentren de la mejor manera posible para lograr así la satisfacción del cliente como también favorece a la empresa para saber que personas están realizando de manera eficaz y eficiente su trabajo y cuales no están dando el potencial necesario para que el puesto se encuentre seguro y libre de cualquier riesgo. Estas acciones correctivas y preventivas son realizadas anualmente por la empresa, antes y después de la auditoria interna que por obligación deben realizar todas las compañías, para evaluar el funcionamiento de la misma.

En definitiva, la empresa cumple con un buen *test* evaluativo y *software*, el cual ayuda a identificar las capacidades que tienen los aspirantes para las vacantes presentadas, como también llevan a cabo muy rigurosamente las acciones correctivas y preventivas para evitar problemas futuros con sus clientes externos debido a la desmotivación por parte de sus empleados.

9. CONCLUSIONES

De estos hallazgos, se puede inferir que la empresa posee un proceso de selección establecido que cuenta con todas las pruebas necesarias para así tener seguridad que el aspirante cumpla y sea apto para realizar la labor que le corresponde. El aspirante pasa por pruebas tales como: entrevistas con la jefa de Selección, jefe de Programación, jefe de Operaciones; charla con el capitán de la empresa y con cada jefe de área; también, pruebas psicológicas, psicotécnicas, de polígrafo, entre otras. Todas estas ayudan a las personas encargadas de este proceso, a mirar la calidad y transparencia de estas personas y, de esta manera, escoger al grupo idóneo.

Se puede decir que la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada cuenta con un proceso adecuado de selección de personal, ya que en Cartagena, Colombia ha estado presente desde el año 2007 y hasta la fecha, solo se han identificado doce casos de insatisfacción laboral. Podemos considerar estas cifras como positivas si tenemos en cuenta que la empresa posee mil setecientos (1.700) guardas de seguridad a nivel de Bolívar y tan solo doce de ellos no han cumplido con el perfil estructurado por la compañía.

Es muy importante que la empresa analice este tipo de casos (rotación constante del personal de guarda), que aunque no suelen suceder muy a menudo dentro de la organización, se debe buscar una estrategia que ayude a que no vuelva a suceder.

Igualmente, para la empresa, el ejercicio fue muy gratificante, porque ayudó a examinar el tema de rotación como un tipo de insatisfacción del cliente externo y, además, resulta útil para que la empresa tome las medidas necesarias a la hora de que suceda nuevamente. Prosegur se concientizó que estos asuntos incumben tanto al área de Selección como al área Operativa y de Programación, pues esta última debe planear muy bien sus procesos de selección para que con una programación de personal de acuerdo al perfil del guarda y las exigencias del cliente, el servicio logre exceder las expectativas del cliente externo.

Con esta investigación, la empresa tiene, además, un tema más que mirar: complementar el sistema de selección de personal para que al momento de realizar la respectiva programación, cada guarda esté en un puesto donde cumpla con las exigencias y reglamentos que posee el cliente que se le va a asignar, como también establecer un puesto que cumpla con el perfil que posee el guarda de seguridad.

Además, vemos que adicional a un eficiente proceso de selección de personal, Prosegur brinda a sus empleados operativos, una considerable cantidad de capacitaciones enriquecedoras para el conocimiento del área de la seguridad privada; asimismo, realiza cursos y dinámicas que hacen que el personal se encuentre animado y pueda llegar al puesto de trabajo presto a dar un buen servicio. Prosegur es una empresa que se preocupa por el bienestar de sus empleados y por la satisfacción de sus clientes; por lo tanto, siempre tiene una dinámica y una actividad diferente para lograr lo que como objetivo posee la empresa.

Para el grupo investigativo, este tipo de investigación fue satisfactoria y benéfica, puesto que ayuda tanto al grupo como al resto de estudiantes y/o profesionales en Administración de Empresas, Psicología y carreras interesadas en el tema de satisfacción del cliente, procesos de reclutamiento y selección de personal. El presente trabajo, asimismo, resulta útil para identificar una de las tantas fallas que como profesionales se cometen a la hora de seleccionar personal y realizar la respectiva asignación de puestos de trabajo; muchas veces el error no se encuentra en la forma de seleccionar cuando la persona es idónea, sino en la forma de elaborar el perfil del mismo, ya que existen casos donde exige mucho o poco del aspirante y es por esto que no funciona a la hora de entrar a laborar.

Con este estudio, el grupo investigativo aprende a manejar mucho más a fondo el tema de Selección de Personal y Asignación de Puestos a la hora de manejar una organización y estar al frente de esta área; área que valiosa y de mucho riesgo, pues de ella depende el buen funcionamiento de la empresa. Esta investigación también deja, para los interesados en este tema, la inquietud y aprendizaje de cómo hacer, llevar y mantener un buen perfil administrativo y/o operativo, para que a la hora de ofrecer un producto o servicio, se tenga la plena seguridad de que el personal asignado es el indicado para manejar el cargo y, así, se presenten buenos resultados tanto en rentabilidad como en satisfacción del cliente externo.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Albizu, E. y Landeta, J. (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá, México, Brasil: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). “El capital humano de las organizaciones”. En *Administración de recursos humanos 8ª edición*. Santa Fe de Bogotá, México, Brasil: Editorial Mc Graw Hill.
- Claver, E., Gasco, J. y Llopis, J. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo* (2ª edición). Madrid: Editorial Civitas.
- Delgado, Mª I. y Gómez, L. (2006). *Gestión de Recursos Humanos: del análisis teórico a la solución práctica*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Delgado, Mª I., Gómez, L., Romero, A. Mª. y Vázquez, E. (2006). *Gestión de Recursos Humanos: del análisis teórico a la solución práctica*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Dolan, S, Valle, R, Jackson, S, y Shuler, R (2007) *La gestión de los recursos humanos 3ª edición*. Santa Fe de Bogotá, México, Brasil: Editorial Mc Graw Hill.
- Mondy, W y Noe, R (2005). *Administración de recursos humanos 9ª edición*. Santa Fe de Bogotá, México, Brasil: Editorial Pearson.
- Peña, M. (1990). *Dirección de personal, organización y técnicas*. Barcelona: Editorial Ssade.
- Richino, S. (2000). *Selección de personal* (2da. edición ampliada). Barcelona: Editorial Paidós.
- Schermerhorn, H. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Limusa S.A.

Vels (2000). *Selección de personal y el problema humano en las empresas*. Ciudad: Editorial Herder.

Sabater V. y Úbeda, M. (2000). “Conceptos aplicados de dirección de recursos humanos”. En *Guía práctica de desarrollo profesional*. Madrid: Editorial Civitas.

Prosegur (2013). *Código de ética*.


Hernández L. (2014). Prosegur “*Informe anual*”.

Superintendencia de vigilancia y seguridad privada (2008).

Portada calidad, blog (2004).

ANEXOS

Anexo 001. Acción correctiva/preventiva/mejora

| | | |
|---|--------------------------|-------------------|
|  | DOCUMENTO INTERNO | VERSIÓN: 3 |
| | | CÓDIGO: DI-SG-001 |
| Formulario de Acción Correctiva/Preventiva/Mejora | | |

| | | | | | |
|------------------|---------|---------------------|--|------------------------|------------|
| REGIONAL: | Bolivar | CONSECUTIVO: | | TIPO DE ACCIÓN: | Preventiva |
|------------------|---------|---------------------|--|------------------------|------------|

PROCESO: Gestión del SER FECHA: 11/09/2014

FUENTE: Auditoria Interna **SERVICIO:** Vigilancia Fija y Movil

DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS:

En el mes de Julio el indicador de Rotación del personal operativo se encuentra entre la Tolerancia Superior y la Tolerancia Inferior, con un valor de 2.38.

| | | | |
|----------------|--------------------------|---------------|--------------|
| Nombre: | Eblims M. Utria Martinez | Cargo: | Jefe del SER |
|----------------|--------------------------|---------------|--------------|

ANALISIS DE CAUSAS: Este espacio no aplica de acciones de mejora

| ANÁLISIS DE CAUSAS (esta sección no aplica a acciones de mejora) | |
|--|--|
| Mano de Obra | <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input type="checkbox"/> </div> <div> <p>Falta de Inducción/Entrenamiento <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>Falta de Capacitación <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>Resistencia al Cambio <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>Falta de compromiso y responsabilidad <input checked="" style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>Falta de tiempo <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>¿Otra? _____</p> </div> </div> |
| Material | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input type="checkbox"/> </div> <div> <p>Falta de Material <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>No fue entregado de Material al Inspector <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>No fue entregado el material al puesto <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>No se ha reportado a compras la necesidad del material <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>No se ha realizado el pedido al proveedor <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>El Proveedor no cumplió fechas de entrega <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>Demoras en el proceso de compras <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>Falta de presupuesto <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>¿Otra? _____</p> </div> </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input type="checkbox"/> </div> <div> <p>Fallas en el Material <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>Fallas en la verificación del producto comprado <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>Fallas en la identificación de las necesidades del usuario <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>¿Otra? _____</p> </div> </div> </div> |
| Procedimiento | <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input type="checkbox"/> </div> <div> <p>El procedimiento no existe o no está completo <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>Fallas en la aplicación del procedimiento <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>El procedimiento no es aplicable <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> </div> <div style="margin-left: 20px;"> <p>Fallas en la socialización del procedimiento <input style="width: 40px;" type="checkbox"/></p> <p>¿Otra? _____</p> </div> </div> |
| <p>Otro ¿Cuál? _____</p> | |
| <p>DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA</p> | |

Otro ¿Cuál?

DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA


¿Por que? Deserción del personal
 ¿Por qué? Falta de responsabilidad por parte del empleado
 ¿Por qué? Mejores ofertas laborales
 ¿Por qué? Insatisfaccion del empleado
 ¿Por qué? Fallas en la relacion Jefe- Empleado y Empleado- Jefe.
 ¿Por que? Falta de claridad y precision en la informacion brindada a los empleados acerca de las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.

Continuidad Anexo 001.

| PLAN DE ACCIÓN | RESPONSABLE Y CARGO | FECHA PROYECTADA | FECHA DE CIERRE | COSTO | EVALUACIÓN DE EFICACIA |
|---|---|------------------|-----------------|-------|------------------------|
| Motivar por medio de capacitacion a los empleados y desarrollar sentido de pertenencia hacia la organización. | Eblims M. Utria Martinez- Jefe del SER/ Lupe Hernandez Negrete- Asistente de Selección | 01/07/2014 | 31/12/2014 | 0 | 31/012/2014 |
| Capacitar de manera continua a los jefes y empleados en "La Politica del Buen Trato" | Eblims M. Utria Martinez- Jefe del SER/ Lupe Hernandez Negrete- Asistente de Selección | 01/07/2014 | 31/12/2014 | 0 | 31/012/2014 |
| Desarrollar estrategia en pro de mejorar la relación Empleado- Jefe y Jefe- Empleado | Eblims M. Utria Martinez- Jefe del SER/ Lupe Hernandez Negrete- Asistente de | 01/07/2014 | 31/12/2014 | 0 | 31/012/2014 |
| Brindar oportunidades de desarrollo a los empleados en cargos acordes a sus capacidades | Eblims M. Utria Martinez- Jefe del SER/ Lupe Hernandez Negrete- Asistente de Selección | 01/07/2014 | 31/12/2014 | 0 | 31/012/2014 |
| Recolectar informacion acerca de las necesidades del empleado en el puesto de trabajo | Eblims M. Utria Martinez- Jefe del SER/ Lupe Hernandez Negrete- Asistente de Selección | 01/07/2014 | 31/12/2014 | 0 | 31/012/2014 |
| Mejorar condiciones laborales del empleado en los puestos de trabajo | Eblims M. Utria Martinez- Jefe del SER/ Lupe Hernandez Negrete- Asistente de Selección | 01/07/2014 | 31/12/2014 | 0 | 31/012/2014 |
| Insentivar y motivar al empleado con mas frecuencia | Eblims M. Utria Martinez- Jefe del SER/ Lupe Hernandez Negrete- Asistente de Selección | 01/07/2014 | 31/12/2014 | 0 | 31/012/2014 |

| EFICACIA GLOBAL | | |
|-----------------|--|-------------|
| Si | | Comentario: |
| No | | |
| | | |

Anexo 002. Informe final de auditorías

| | | | | |
|---|--|------------------------------|------------|--------------------------|
|  | | DOCUMENTO INTERNO | | VERSIÓN: 2 |
| | | | | CÓDIGO: DI-SG-006 |
| Informe Final de Auditorías | | | | |
| SEDE: | Regional Bolívar | FECHA DE INICIO | 23/08/2013 | |
| ÁREA : | Todas | FECHA DE FINALIZACIÓN | 24/08/2013 | |
| ESTADO ACTUAL DE PROCESOS | | | | |
| PROCESO | ESTADO ACTUAL | | | |
| Objetivo | <p>Determinar el grado de conformidad del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Cadena de Suministros bajo los criterios establecidos en la norma NTC ISO 28000:2007.</p> <p>Determinar si el Sistema de Gestión de la Seguridad ha sido implementado y se mantiene adecuadamente.</p> <p>Determinar si el Sistema de Gestión de la Seguridad es eficaz para cumplir la política y objetivos de la seguridad de la Organización.</p> <p>Identificar mejoramientos potenciales en el Sistema de Gestión de la Seguridad.</p> | | | |
| Alcance | <p>Prestación de los servicios de vigilancia y seguridad privada en las modalidades de: fija, móvil, escoltas a personas y vehículos con y sin armas de fuego, caninos, monitoreo de alarmas y el uso de medios tecnológicos, a empresas de la cadena logística en la Regional Bolívar.</p> <p>Esta auditoría abarca a los procesos "Gestión Gerencial", Desarrollo y control del SGI", "Prestación del Servicio de Seguridad Integral" y "Gestión del Ser" establecidos por la empresa Prosegur.</p> | | | |

Continuidad Anexo 002.

Se evidenciaron falencias en el proceso de selección ya que no está alineado con lo estipulado en el P-TH-002, al revisar una muestra de hojas de vida se encontró lo siguiente:

| Nombre | ISP | Poligrafia | Actualizacion de datos | DI-TH-011 |
|-------------------------|------------|------------|------------------------|---|
| Silgado Cogollo Ismael | Actualizar | no | no | No |
| Castelar Arroyo Elmer | no | no | no | no |
| Barraza Llerena Jose | no | no | no | no |
| Martinez Romero Sofanor | no | no | no | no |
| Puertas Rio Jhon Jairo | Actualizar | No | no | No hay evodencia de verificacion de referencias |

Gest
ión de
SER

Se resalta que este proceso conlleva a la selección no solo de personal competente en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia, sino a la selección también de personal confiable dado los diferentes pasos que se deben seguir y las diferentes fuentes de antecedentes que se revisan.

En cuanto al proceso de formación, se verificó el programa de formación en el DI-TH-001, de cada formación se deja como registro la asistencia (DI-TH-004) y la evaluación de aprendizaje y satisfacción (DI-TH-006).


Se observó que el programa de formación no contiene formaciones para sensibilizar al personal en el Sistema de Gestión de Seguridad para la Cadena de Suministro y las formaciones de seguridad operativa como tal. Es necesario que el área de Operaciones retroalimente al área del Ser sobre las formaciones que se llevan a cabo en los puestos de trabajo y las que hacen en general al personal operativo para que en el programa de formación se consoliden todas las actividades de formación y se le pueda hacer seguimiento a la realización de la evaluación de aprendizaje y satisfacción.

Anexo 003. Informe de guardas más rotados

| Mes | CodRegional | Nombre Regional | Consecutivo | TipoNovedad | ClaseNovedad | GuardaSale | NombreGuardaSale | GuardaEntra | NombreGuardaEntra | FechaIniReal | FechaFinReal | Dias | Concepto |
|---------|-------------|-----------------|-------------|-----------------------|--------------|------------|----------------------------------|-------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|------|----------|
| Enero | 2 | Bolivar | 211896 | REEMPLAZO | Temporal | 73559634 | JIMENEZ VELEZ NICANOR | 3875950 | GOMEZ SIMANCA GUILLERMO ANTONIO | 2014-01-10 00:00:00.000 | 2014-01-10 00:00:00.000 | 1 | |
| Enero | 2 | Bolivar | 213704 | REEMPLAZO | Temporal | 1,128E+09 | MENDOZA JIMENEZ HELMER | 1049533962 | CASTILLO BARRIOS DEIMER ANDRES | 2014-01-26 00:00:00.000 | 2014-01-26 00:00:00.000 | 1 | |
| Febrero | 2 | Bolivar | 216266 | REEMPLAZO | Temporal | 73163392 | TORRES GOITER ARNOL | 73139560 | ASTELLANOS MERCADO ALBERTO ENRIQUE | 2014-02-23 00:00:00.000 | 2014-02-23 00:00:00.000 | 1 | |
| Febrero | 2 | Bolivar | 216367 | REEMPLAZO | Permanente | 73433024 | RODELO LUNA NESTOR DAVID | 1047427502 | PAYARES HERNANDEZ ORLANDO RAFAEL | 2014-02-26 00:00:00.000 | NULL | NULL | |
| Abril | 2 | Bolivar | 220663 | REEMPLAZO | Temporal | 72196606 | UINTO HERNANDEZ KOLGGGLINN KALLI | 7385112 | CORTECERO SILVA WILLIAM ENRIQUE | 2014-04-06 00:00:00.000 | 2014-04-06 00:00:00.000 | 1 | 1330 |
| Abril | 2 | Bolivar | 222459 | CAMBIO DE HORARIO | | 1,047E+09 | VALDEZ BLANCO DANIEL ANTONIO | | NULL | 2014-04-26 00:00:00.000 | 2014-04-26 00:00:00.000 | 1 | NULL |
| Mayo | 2 | Bolivar | 224552 | REEMPLAZO | Permanente | 1,052E+09 | TORRES ARRIETA JHON JAIRO | 1052732055 | ALCAZAR POLO JULIO CESAR | 2014-05-22 00:00:00.000 | NULL | NULL | |
| Junio | 2 | Bolivar | 227708 | CAMBIO DE HORARIO | | 7918321 | VILLADIEGO MARIOTA OSCAR ANTONIO | | NULL | 2014-06-22 00:00:00.000 | 2014-06-22 00:00:00.000 | 1 | NULL |
| Julio | 2 | Bolivar | 229098 | DISPONIBLE AUSENTISMO | | 1,047E+09 | MARTINEZ VANEGAS YESID | | NULL | 2014-07-01 00:00:00.000 | 2014-07-01 00:00:00.000 | 1 | 1330 |
| Julio | 2 | Bolivar | 230302 | REEMPLAZO | Permanente | 7634328 | PLATA IRIARTE FABIAN DE JESUS | 72043790 | REVOLLEDO RUIZ OSWALDO | 2014-07-13 00:00:00.000 | NULL | NULL | |
| Agosto | 2 | Bolivar | 232904 | REEMPLAZO | Temporal | 1,143E+09 | SEPULVEDA REYES ELIO MANDIS | 8794781 | JIMENEZ PUELLO NICOLAS ALBERTO | 2014-08-06 00:00:00.000 | 2014-08-06 00:00:00.000 | 1 | 1330 |
| Agosto | 2 | Bolivar | 234592 | REEMPLAZO | Permanente | 9290259 | PLATA HORMECHEA NELSON | 1064308115 | ROJAS NARVAEZ JHON EDINSON | 2014-08-27 00:00:00.000 | NULL | NULL | |

| Nombre Concepto | Ausencia | Nombre Ausencia | PuestoSale | Nombre puesto sale | Razon Social | PuestoEntra | Horainicial | HoraFinal | Hora_Inicial2 | HoraFinal2 | Observacion |
|-------------------------|----------|------------------------|------------|--------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|---------------|------------|---|
| | | | | | | 12926 | NULL | NULL | NULL | NULL | Cambio requerido por el Cliente |
| | | | | | | 80 | NULL | NULL | NULL | NULL | CAMBIO POR SOLICITUD DEL CLIENTE |
| | | | | | | 40839 | NULL | NULL | NULL | NULL | RELEVADO DEL PUESTO POR ORDEN DEL CLIENTE |
| | | | | | | | NULL | NULL | NULL | NULL | rotacion por requerimiento del cliente |
| Ausencia No Justificada | 11 | AUSENCIA INJUSTIFICADA | | | | | NULL | NULL | NULL | NULL | Retirado del dispositivo por requerimiento del Cliente |
| | NULL | | | | | 450 | NULL | NULL | NULL | NULL | RELEVADO POR EL CLIENTE POR INCUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTO |
| | | | | | | | NULL | NULL | NULL | NULL | rotacion por solicitud del cliente |
| | NULL | | | | | 37574 | NULL | NULL | NULL | NULL | RELEVADO POR EL CLIENTE POR INCUMPLIMIENTO DE CONSIGNAS |
| Ausencia No Justificada | 11 | AUSENCIA INJUSTIFICADA | | | | | NULL | NULL | NULL | NULL | SE HABIA PROGRAMADO PARA UNA MOTO NAVE Y SE FUE DE LA BANCA DE DISPONIBLE Y SE PRESENTO EN LA MOTONAVE CAUSANTO QUEJA DEL CLIENTE |
| | | | | | | | NULL | NULL | NULL | NULL | CAMBIO REQUERIDO POR EL CLIENTE |
| Ausencia No Justificada | 11 | AUSENCIA INJUSTIFICADA | | | | | NULL | NULL | NULL | NULL | relevado por el cliente |
| | | | | | | | NULL | NULL | NULL | NULL | rotacion el cliente lo mando a cambiar |

Anexo 004. Perfil del guarda de seguridad

| | |
|---|--|
|  | PERFILES DE CARGO SEDE REGIONAL |
|---|--|

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: GUARDA DE SEGURIDAD

NÚMERO DE CARGOS IGUALES: Variable

ÁREA : Gerencia de Operaciones

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Supervisor de Puestos
Inspector de Zona
Jefe de Servicios
Asistente de Operaciones
Jefe de Operaciones
Gerente de Operaciones

CARGOS BAJO DEPENDENCIA: Ninguno

NIVEL DE CRITICIDAD: Ver Matriz de Criticidad

IDONEIDAD FISICA

- Buena imagen externa (cuidado y aseo personal)
- Motricidad Gruesa (Estado sistema osteomuscular y neurológico): Normal
- Capacidad Visual: Normal
- Capacidad Auditiva: Normal
- Exposición a Condiciones Climáticas Adversas: Alta
- Carga de Trabajo: Dinámica
- Preferiblemente estatura a partir de 1.70 en hombres y 1.65 en mujeres.

IDONEIDAD MENTAL

- Antecedentes Psiquiátricos: Ninguno
- Nivel de exigencia: Medio



II. OBJETIVO DEL CARGO

Minimizar el riesgo de vulnerabilidad de los bienes e inmuebles de las empresas clientes mediante la custodia, la observación permanente y a través de actividades de vigilancia y seguridad, cumpliendo con las consignas y funciones específicas establecidas con el cliente y generales de la compañía.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Cumplir los reglamentos, las políticas y las normas de la Empresa en materia de seguridad, salud en el trabajo, medio ambiente, vigilancia, orden y disciplina.
2. Cumplir con los procedimientos de seguridad establecidos en el dispositivo acordado con el cliente.

Anexo 005. Mapa de competencias

|  MAPA DE COMPETENCIAS  | |
|---|---|
| IDENTIFICACIÓN | |
| Nombre: Daniel Antonio Valdes Blanco Sexo: Masculino Edad: 25 | Empresa: Prosegur Cargo: GUARDA DE SEGURIDAD Prueba: Administrativa - Operativa (R.H.T.) |
| Para Uso Exclusivo de: NO AUTORIZAD | |
| Fecha: 13/02/2014 Área: OPERATIVA Documento: 1047402840 | |
| Fortaleza | % |
| Disciplina | 89 |
| Compromiso Laboral | 83 |
| Tendiente a Fortaleza | % |
| Autocontrol | 72 |
| Promedio | % |
| Comunicación Abierta | 67 |
| Adaptabilidad | 67 |
| Sentido de Urgencia | 67 |
| Actitud hacia las normas | 56 |
| Orientación al Resultado | 56 |
| Atención al Detalle | 50 |
| Comunicación Escrita | 50 |
| Debilidad | % |
| Trabajo en Equipo | 33 |
| Planeación | 33 |
| Habilidad Social | 22 |
| Retroalimentación | 17 |
| Análisis Numérico | 17 |
| CERTIFICADO ORDINARIO CERTIFICADO DE ANTECEDENTES Prosegur | |
| Para Uso Exclusivo de: NO AUTORIZAD | |



Cuestionario

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------|----------------|---------|---------------|------------|-------|----------|--|-------|----|-------|-------|-------|
| Nombre: | Miguel Jimenez | | | Ocupación: | Utile | Empresa: | | Edad: | 36 | Sexo: | Hombr | Mujer |
| Ciudad: | Cartagena | Técnico | Universitario | Otro: | | | | | | | | |
| Estudios: | Secundaria | | | | | | | | | | | |

Por favor, marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, según la importancia que usted le da a cada frase en su vida personal. Las únicas opciones de respuesta son: 3-0 0-3 2-1 1-2 Siempre la suma de puntos de las dos casillas debe ser 3.

Primera Parte

| | | | |
|---|---|-----|--|
| 1 | Muestro dedicación a las personas que amo | 3 0 | Actúo con perseverancia |
| 2 | Soy tolerante | 1 1 | Prefiero actuar con ética |
| 3 | Al pensar, utilizo mi intuición o "sexto sentido" | 2 1 | Me siento una persona digna |
| 4 | Logro buena concentración mental | 3 0 | Perdono todas las ofensas de cualquier persona |
| 5 | Normalmente razono mucho | 3 0 | Me destaco por el liderazgo en mis acciones |
| 6 | Pienso con integridad | 1 1 | Me coloco objetivos y metas en mi vida personal |
| 7 | Soy una persona de iniciativa | 2 1 | En mi trabajo normalmente soy curioso |
| 8 | Doy amor | 3 0 | Para pensar hago síntesis de las distintas ideas |
| 9 | Me siento en calma | 3 0 | Pienso con veracidad |

Segunda parte

Por favor, marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, para la frase más inaceptable, según su juicio. El puntaje más alto, será para la frase que indique lo peor. Las únicas opciones de respuesta son:

3-0 0-3 2-1 1-2

Siempre la suma de puntos de las dos casillas debe ser 3.

| | | | |
|----|-----------------------------------|-----|--|
| 10 | Irrespetar la propiedad | 2 1 | Sentir inquietud |
| 11 | Ser irresponsable | 2 1 | Ser desconsiderado hacia cualquier persona |
| 12 | Caer en contradicciones al pensar | 2 1 | Sentir intolerancia |
| 13 | Ser violento | 1 2 | Actuar con cobardía |

| | | | |
|----|---|-----|--|
| 14 | Sentirse presumido | 2 1 | Generar divisiones y discordia entre los seres humanos |
| 15 | Ser cruel | 2 1 | Sentir ira |
| 16 | Pensar con confusión | 1 1 | Tener odio en el corazón |
| 17 | Decir blasfemias | 1 2 | Ser escandaloso |
| 18 | Crear desigualdades entre los seres humanos | 1 2 | Apasionarse por una idea |
| 19 | Sentirse inconstante | 2 1 | Crear rivalidad hacia otros |
| 20 | Pensamientos irracionales | 2 1 | Traicionar a un desconocido |
| 21 | Ostentar las riquezas materiales | 2 1 | Sentirse feliz |
| 22 | Entorpecer la cooperación entre los seres humanos | 2 1 | La maldad |
| 23 | Odíar a cualquier ser de la naturaleza | 1 2 | Hacer distinciones entre las personas |
| 24 | Sentirse intranquilo | 2 1 | Ser infiel |
| 25 | Tener la mente dispersa | 1 2 | Mostrar apatía al pensar |
| 26 | La injusticia | 2 1 | Sentirse angustiado |
| 27 | Vengarse de los que odian a todo el mundo | 2 1 | Vengarse del que hace daño a un familiar |
| 28 | Usar abusivamente el poder | 2 1 | Distraerse |
| 29 | Ser desagradecido con los que ayudan | 2 1 | Ser egoísta con todos |
| 30 | Cualquier forma de irrespeto | 2 1 | Odíar |

Normas disponibles: (Por favor, escoja la tabla deseada)

Forma A- Varones, Adultos, Normas colombianas 2001

MANEJO DE LA IMAGEN: 9

Muy Sincero

INFRECUENCIA

AQUIESCENCIA

PTI-16

Programa de Textos Interpretativos del 16PF

☒ Generar Texto

Nombre: **MENDOZA JIMENEZ HELMER** Edad: **25** **27-Sep-2010**

| Puntajes directos: | | Decatipos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | |
|--------------------|-------------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------|
| 14 | RESERVADO | A | 8 | | | | | | | | | | ABIERTO |
| 5 | PENSAMIENTO CONCRETO | B | 3 | | | | | | | | | | PENSAMIENTO ABSTRACTO |
| 24 | INESTABILIDAD EMOCIONAL | C | 9 | | | | | | | | | | ESTABILIDAD EMOCIONAL |
| 18 | SUMISO | E | 8 | | | | | | | | | | DOMINANTE |
| 8 | PRUDENTE | F | 2 | | | | | | | | | | IMPULSIVO |
| 18 | DESPREOCUPADO | G | 8 | | | | | | | | | | ESCRUPULOSO |
| 22 | TIMIDO | H | 7 | | | | | | | | | | ESPONTANEO |
| 6 | RACIONAL | I | 3 | | | | | | | | | | EMOCIONAL |
| 7 | CONFIADO | L | 3 | | | | | | | | | | SUSPICAZ |
| 14 | PRACTICO | M | 7 | | | | | | | | | | SONADOR |
| 10 | SENCILLO | N | 5 | | | | | | | | | | ASTUTO |
| 2 | SEGURO | O | 2 | | | | | | | | | | INSEGURO |
| 6 | TRADICIONALISTA | Q1 | 3 | | | | | | | | | | INNOVADOR |
| 8 | DEPENDIENTE DEL GRUPO | Q2 | 4 | | | | | | | | | | AUTOSUFICIENTE |
| 14 | DESINHIBIDO | Q3 | 6 | | | | | | | | | | CONTROLADO |
| 2 | TRANQUILO | Q4 | 3 | | | | | | | | | | TENSIONADO |

Indicadores clínicos en rojo

Dimensiones globales

| | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------------------|
| BAJA ANSIEDAD | 2 | | | | | | | | | | | | ALTA ANSIEDAD |
| INTROVERSION | 6 | | | | | | | | | | | | EXTRAVERSION |
| BAJO CONTROL SOCIAL | 6 | | | | | | | | | | | | ALTO CONTROL SOCIAL |
| DEPENDENCIA | 3 | | | | | | | | | | | | INDEPENDENCIA |
| APERTURA AL CAMBIO | 4 | | | | | | | | | | | | MENTALIDAD DURA |

Ecuaciones derivadas de perfiles

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------|
| OBJETIVIDAD | 4 | | | | | | | | | | | | SUBJETIVIDAD |
| CREATIVIDAD BAJA | 4 | | | | | | | | | | | | CREATIVIDAD ALTA |
| BAJO NEUROTICISMO | 3 | | | | | | | | | | | | ALTO NEUROTICISMO |
| BAJO AISLAMIENTO | 6 | | | | | | | | | | | | ALTO AISLAMIENTO |
| BAJO LIDERAZGO | 7 | | | | | | | | | | | | ALTO LIDERAZGO |
| PROPENSO A ACCIDENTES | 7 | | | | | | | | | | | | LIBRE ACCIDENTES |

Comparación con perfiles de competencias a través de ecuaciones discriminantes

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| BAJA COMPETENCIA MÉDICO ESPECIALISTA | 1 | | | | | | | | | | | | ALTA COMPETENCIA MÉDICO ESPECIALISTA |
| BAJA COMPETENCIA COMO ESTUDIANTE | 10 | | | | | | | | | | | | ALTA COMPETENCIA COMO ESTUDIANTE |
| COMPETENCIA EMPLEADO NO EMPRESARIO | ### | | | | | | | | | | | | COMPETENCIA EMPRESARIO EXITOSO |
| COMPETENCIA DOCENTE CIENCIAS BÁSICAS | 1 | | | | | | | | | | | | COMPETENCIA CIENTÍFICO CIENCIAS BÁSICAS |
| COMPETENCIA DOCENTE INGENIERÍA E INNOVACIÓN | 1 | | | | | | | | | | | | COMPETENCIA CIENTÍFICO INGENIERÍA |
| COMPETENCIA DOCENTE SOCIALES Y HUMANIDADES | 10 | | | | | | | | | | | | COMPETENCIA CIENTÍFICO SOC. Y HUMANIDADES |

Proyección de Competencia conductual en cumplimiento de cuota de Ventas, administradores punto de venta droguerías:
El presente perfil es asimilable a vendedores con cumplimiento del 85%

Perfiles preventivos en comportamientos delictivos

| | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------------|
| BAJO PERFIL SECUESTRADORES | 1 | | | | | | | | | | | | ALTO PERFIL SECUESTRADORES |
| BAJO PERFIL USUARIOS DE S.P.A. | 1 | | | | | | | | | | | | ALTO PERFIL USUARIO DE S.P.A. |


INFORME RESULTADOS PRUEBAS PSICOTECNICAS

| | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-------------|-----------|
| NOMBRE DEL ASPIRANTE | VILLADIEGO MARIOTA OSCAR | | |
| ESTUDIO: | BACHILLER | | |
| CARGO AL QUE ASPIRA: | VIGILANTE | | |
| EDAD: | 26 AÑOS | SEXO | MASCULINO |

PERFIL PERSONALIDAD

Teniendo en cuenta las pruebas psicológicas se puede decir que el candidato tiende a ser abierto, afectuoso, serio, prudente, normativo, practico, cuidadoso, calculador, conservador y respetuoso.

VALORES

La Verdad, La Rectitud, La Paz, El Amor y La No Violencia se encuentran en un nivel promedio.

INTELIGENCIA

Pensamiento concreto y capacidad de raciocinio estructurado.

CONCLUSIÓN

Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que el candidato en este momento puede desempeñar el cargo al cual está aspirando. Cabe resaltar que en ocasiones puede llegar a ser un poco dominante y/o agresivo.


ELVIA MACOTT MARRUGO


KATHERINE PINZON CEDEÑO

PSICOLOGAS - REGIONAL BOLIVAR

DIVISIÓN DE TALENTO HUMANO

Normas disponibles: (Por favor, escoja la tabla deseada)

Forma A- Varones, Adultos, Normas colombianas 2001

PTI-16
Programa de Textos Interpretativos del 16PF

☒ Generar Texto

MANEJO DE LA IMAGEN: 9
INFRECUENCIA
AQUIESCENCIA

Muy Sincero

Nombre: **TORRES GOITER ARNOL** Edad: **37** **4-may-2010**

| Puntajes directos: | | Decatipos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 0 | |
|--------------------|-------------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------|
| 14 | RESERVADO | A | 8 | | | | | | | | | | ABIERTO |
| 6 | PENSAMIENTO CONCRETO | B | 4 | | | | | | | | | | PENSAMIENTO ABSTRACTO |
| 18 | INESTABILIDAD EMOCIONAL | C | 6 | | | | | | | | | | ESTABILIDAD EMOCIONAL |
| 13 | SUMISO | E | 5 | | | | | | | | | | DOMINANTE |
| 12 | PRUDENTE | F | 4 | | | | | | | | | | IMPULSIVO |
| 15 | DESPREOCUPADO | G | 6 | | | | | | | | | | ESCRUPULOSO |
| 20 | TIMIDO | H | 7 | | | | | | | | | | ESPONTANEO |
| 10 | RACIONAL | I | 5 | | | | | | | | | | EMOCIONAL |
| 4 | CONFIADO | L | 1 | | | | | | | | | | SUSPICAZ |
| 11 | PRACTICO | M | 5 | | | | | | | | | | SONADOR |
| 14 | SENCILLO | N | 8 | | | | | | | | | | ASTUTO |
| 8 | SEGURO | O | 5 | | | | | | | | | | INSEGURO |
| 10 | TRADICIONALISTA | Q1 | 5 | | | | | | | | | | INNOVADOR |
| 9 | DEPENDIENTE DEL GRUPO | Q2 | 5 | | | | | | | | | | AUTOSUFICIENTE |
| 17 | DESINHIBIDO | Q3 | 8 | | | | | | | | | | CONTROLADO |
| 10 | TRANQUILO | Q4 | 6 | | | | | | | | | | TENSIONADO |

Indicadores clínicos en rojo

| Dimensiones globales | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| BAJA ANSIEDAD | 4 | | | | | | | | | ALTA ANSIEDAD |
| INTROVERSION | 7 | | | | | | | | | EXTRAVERSION |
| BAJO CONTROL SOCIAL | 8 | | | | | | | | | ALTO CONTROL SOCIAL |
| DEPENDENCIA | 3 | | | | | | | | | INDEPENDENCIA |
| APERTURA AL CAMBIO | 5 | | | | | | | | | MENTALIDAD DURA |
| Ecuaciones derivadas de perfiles | | | | | | | | | | |
| OBJETIVIDAD | 5 | | | | | | | | | SUBJETIVIDAD |
| CREATIVIDAD BAJA | 4 | | | | | | | | | CREATIVIDAD ALTA |
| BAJO NEUROTICISMO | 6 | | | | | | | | | ALTO NEUROTICISMO |
| BAJO AISLAMIENTO | 6 | | | | | | | | | ALTO AISLAMIENTO |
| BAJO LIDERAZGO | 6 | | | | | | | | | ALTO LIDERAZGO |
| PROPENSO A ACCIDENTES | 6 | | | | | | | | | LIBRE ACCIDENTES |
| Comparación con perfiles de competencias a través de ecuaciones discriminantes | | | | | | | | | | |
| BAJA COMPETENCIA MÉDICO ESPECIALISTA | 1 | | | | | | | | | ALTA COMPETENCIA MÉDICO ESPECIALISTA |
| BAJA COMPETENCIA COMO ESTUDIANTE | 7 | | | | | | | | | ALTA COMPETENCIA COMO ESTUDIANTE |
| COMPETENCIA EMPLEADO NO EMPRESARIO | 3 | | | | | | | | | COMPETENCIA EMPRESARIO EXITOSO |
| COMPETENCIA DOCENTE CIENCIAS BÁSICAS | 1 | | | | | | | | | COMPETENCIA CIENTÍFICO CIENCIAS BÁSICAS |
| COMPETENCIA DOCENTE INGENIERÍA E INNOVACIÓN | 2 | | | | | | | | | COMPETENCIA CIENTÍFICO INGENIERÍA |
| COMPETENCIA DOCENTE SOCIALES Y HUMANIDADES | 6 | | | | | | | | | COMPETENCIA CIENTÍFICO SOC Y HUMANIDADES |
| Proyección de Competencia conductual en cumplimiento de cuota de Ventas, administradores punto de venta droguerías: El presente perfil es asimilable a vendedores con cumplimiento del 102% | | | | | | | | | | |
| Perfiles preventivos en comportamientos delictivos | | | | | | | | | | |
| BAJO PERFIL SECUESTRADORES | 1 | | | | | | | | | ALTO PERFIL SECUESTRADORES |
| BAJO PERFIL USUARIOS DE S.P.A. | 1 | | | | | | | | | ALTO PERFIL USUARIO DE S.P.A. |