



**UNAM IZTACALA**

**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**Facultad de Estudios Superiores Iztacala**

**PERFIL DEL ELEMENTO DE SEGURIDAD**

**REPORTE DE ACTIVIDAD PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A  
FÁTIMA DE JESÚS RAMÍREZ LÓPEZ**

Director:

Lic. **EDY ÁVILA RAMOS**

Dictaminadores:

Lic. **JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES**

Mtra. **MARÍA CRISTINA BRAVO GONZÁLEZ**



Los Reyes Iztacala, Edo. de México

Diciembre 2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**"Los Dioses han arreglado que por un tiempo estemos separados, para que nunca más lo estemos" Tzintitlini (Sonido de las campanitas tocando).**

Para:

Silvia y José Carlos

Porque aquí siempre estarán juntos.

**...tomar una cerveza en el bar... bueno en algún bar, en viernes de preferencia, escuchando al cantante del lugar que si bien no es el mejor, le echa muchas ganas, y que tú y tu acompañante se apasionen cantando las canciones que se escuchan... aunque no se sepan la letra completa, y que un tipo que esta igual o quizá más borracho que ustedes se acerque y les diga “felicidades por lo que tienen” y que graciosamente sepas que esa persona con la que estas no es nada más que la compañía que elegiste y te eligió para ese día, pero que por lo que ha visto el borrachín que se ha acercado, tu aceptas que tu amig@ tenía razón, te has estado haciendo tont@ tanto tiempo, y que esa persona que tienes enfrente te encanta. Te sorprendes del giro que están tomando las cosas, piensas que no está bien, pero la verdad es que NO te importa!! Solo estás tú y esa persona... y bueno mil ojos mas en el bar y quizá te veten del lugar que esta genial! por lo inmoral que te estás comportando (bueno quizá esto sea exagerado). Después buscas cómo estar a solas con él/ella, y te inventaras mentitas para excusar el hecho de que no llegarás a casa ese día, y sabes que al día siguiente te espera la cagada de tu vida, pero qué importa!!! estas con esa persona, de la que esperaras que te ame como tu llegas a amarla, porque déjame decirte que efectivamente la amas, por la convivencia que habrá entre ustedes en los meses venideros, por todo lo que te enseña y aprendes de buena gana con él/ella. y que esperas que lo que puedes ofrecerle... que es toda tu persona sea suficiente, aún cuando hay muchos puntos en tu contra... ...y después de meses de increíble convivencia... ...irremediabilmente... ...llorar mucho, mucho tú por él, porque las cosas tienen que cambiar, por que las dudas se han disipado y aún cuando abofetearías a quien fuera para que te eligiera, aún con tu corazón hecho polvo, esperas que esté bien porque el sentimiento que desarrollaste es sincero... pero con la esperanza de no perderse la pista... porque egoístamente has elegido compartirle tu vida. Y entonces amigos míos, no quedara más que decirles felicidades, porque aprendieron a y se dieron la oportunidad de amar. Si tienen la oportunidad de vivir una experiencia como ésta, no se la pierdan es increíble y los hace crecer mucho,... aunque debo advertirles que duele muchísimo.**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A mis Padres.**

Gracias pá porque me apoyaste siempre que necesité hacer herramientas para los proyectos de la escuela, y cuando había que llegar muy tarde a la casa me esperabas en la esquina de la calle, porque siempre procuraste que tuviera lo necesario y más para sacar la carrera y porque siempre que me desvelaba te levantabas varias veces de la cama para preguntarme si todo estaba bien, si faltaba mucho para que me durmiera, y porque siempre que llego a la casa me preguntas como me fue.

Gracias má porque cuando tenía que pasar la noche trabajando en la computadora siempre me procuraste un café, si había algún proyecto que aplicar me ayudabas a conseguir a los niños haciendo de mediadora con las mamás, porque siempre me has escuchado cuando he tenido un problema más allá de la carrera, porque siempre me has acompañado.

Tú y mi papá me dieron educación y estoy muy agradecida por eso y porque ahora que estoy fuera de la escuela me siguen brindando su apoyo incondicional, los quiero.

### **A mis hermanos.**

Monserrat y Erick porque me ayudaron en varias ocasiones para terminar mis trabajos, por si hacía falta por colorear algo, o por si la computadora se atoraba y ya no quería trabajar, porque aceptaron ser la prueba piloto, porque siempre me dieron ánimo, los quiero mucho.

### **A mis Profesores.**

Que me enseñaron y me dieron herramientas no sólo para sobrevivir en la escuela sino fuera de ella. En especial al Prof. Edy Ávila Ramos por la paciencia en las tutorías de mi trabajo para titulación, por ayudarme a cerrar el círculo de la carrera, porque siempre ha estado dispuesto con nosotros los alumnos de la F.E.S. Iztacala y porque aunque tenga mucho trabajo siempre se toma el tiempo para saludar y dar un abrazo.

Al Prof. José Esteban Vaquero Cázares y a la Mtra. María Cristina González Bravo por dedicar tiempo a mi trabajo y aguantarme todas las veces que fui a pedirles sus firmas, gracias por la paciencia, amabilidad y apoyo.

A la Prof. María Luisa Hernández Lira que siempre ha dejado que mis compañeros y yo nos apoyemos en ella, porque siempre nos escucha y muestra interés por nosotros y por supuesto por ayudarme también con los tramites de titulación.

Al Prof. Israel Trejo González a quien aprecio mucho como mi amigo, y que me saluda siempre que hemos coincidido con un abrazo muy fuerte, muchas gracias por ser parte del cierre de mi carrera.

#### **A mis amigos.**

Que me acompañaron en la carrera, con quienes trabajé y crecí, me enseñaron tantas cosas colegas, claro que no todas fueron referentes a la carrera, sobre todo las sesiones del día jueves de 2 x 1 o viernes por la tarde noche, pero siempre bien portados y manteniendo el respeto, que de eso no quede duda.

Agradezco sobre todo a los que siguen conmigo a pesar del tiempo, la distancia, las actividades de cada uno, porque cuando nos vemos retomamos la amistad y parece apenas un día antes seguíamos en la escuela.

#### **A Pável.**

Por la compañía cuando pudimos hacer cosas fuera de la escuela, por la motivación el impulso y la presión para cerrar el círculo y dejar de ser una estudiante y ser un adulto, por el interés que siempre me mostraste en todas las cosas que he hecho, por escucharme, por apoyarme, porque me ayudaste a salir de un hoyo en el que llevaba mucho tiempo, porque la ayuda que me diste y todo lo que me enseñaste me acompañará toda la vida, y toda la vida hubiera seguido aprendiendo de ti, por todo esto me enamore de ti, te amo mucho y siempre voy a tenerte presente.

**A la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V.**

Porque me dio las herramientas para poder elaborar el trabajo que ahora presento, porque me enseñó muchas cosas que en la escuela no se pueden aprender, por la experiencia y el conocimiento, muchas gracias.

**A Manolo.**

Por compartirme su conocimiento al respecto del tema de este trabajo y por ayudarme a concluirlo, por ser un gran compañero de trabajo y un amigo.

**A la Facultad de Estudios Superiores Iztacala.**

Porque me dio formación profesional de calidad durante cinco años, para mi estudiar en esta escuela ha sido una experiencia increíble, en todos los semestres aprendí cosas que al día de hoy me acompañan.

Porque además de conocimiento me dio a muchas personas que si bien no me acompañan por diversas razones, estarán presentes siempre en mi vida y las recordaré con cariño y gratitud.

# ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1	
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL U ORGANIZACIONAL	12
1.1 Psicología.	12
1.2 Psicología en la Industrial y la Organización.	13
1.3 La Psicología Industrial u Organizacional en Seguridad Privada.	17
CAPÍTULO 2	
EL PSICÓLOGO EN LA INDUSTRIA Y EN LA EMPRESA DE SERVICIOS.	20
2.1 Reclutamiento	22
2.1.1 Fuentes de Reclutamiento	23
2.2 Selección de Personal	25
2.2.1 Solicitud de Empleo o Curriculum	26
2.3 Entrevista	27
2.3.1 Entrevista Preliminar	28
2.3.2 Entrevista Profunda	28
2.4 Evaluación	29
2.4.1 Pruebas Psicométricas	29
2.4.2 Examen Médico	30
2.4.3 Estudio Socioeconómico	30
2.5 Contratación	31
2.6 Capacitación	33
2.7 Análisis y Perfil de Puesto	34



## CAPÍTULO 3

### ESTRUCTURA DE LA EMPRESA CONSULTORÍA EN SEGURIDAD

PRIVADA S.A. DE C.V.	45
3.1 Currículum Empresarial	45
3.1.1 Datos de la Empresa	46
3.1.2 Perfil de la Empresa	46
3.1.3 Personal Directivo	46
3.2 Misión	47
3.3 Objetivo	47
3.4 Valores	47
3.5 Perfil de venta del Elemento de Seguridad	47
3.6 Programa de Capacitación para el Elemento de Seguridad	47
3.7 Organigrama	49
3.8 Consignas	51
3.8.1 Generales	51
3.8.2 Específicas	55
3.9 Impacto del Elemento de Seguridad Privada como prestador de servicios.	56

## CAPÍTULO 4

### EL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA CONSULTORÍA EN SEGURIDAD

PRIVADA S.A DE C.V.	60
4.1 Actividades del Psicólogo en la Empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A de C.V.	60
4.2 Reclutamiento	66
4.2.1 Fuentes de Reclutamiento	67
4.3 Selección	71
4.3.1 Solicitud de Empleo o Curriculum	73
4.4 Evaluación	73
4.4.1 Machover	74
4.4.2 Barsit	75
4.5 Contratación	76
4.6 Seguimiento	77
4.7 Solución de Problemas	77

4.8 Provisión de recursos básicos	78
4.9 Reporte de movimientos mensuales a la S.S.P. Local y Federal	79
4.10 Resultados obtenidos	81
4.11 Alcances y Límites	86
CONCLUSIÓN	91
Evaluación crítica de la práctica realizada	91
Propuesta de Nuevo Perfil de Puesto del Elemento de Seguridad Privada	92
BIBLIOGRAFÍA	99

## **RESUMEN**

La Psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano e intenta explicarlo, con el objetivo de propiciar la determinación, descripción y posible predicción del mismo. El área Industrial u Organizacional de la Psicología se define como aquella que se encarga de la relación empresa-empleado, estudia el comportamiento del hombre dentro de una organización, donde surgen actividades necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y su personal, una de ellas es el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la que el Psicólogo debe enfocarse en que el personal que ingrese a la empresa aporte beneficios a la misma, pues de ello depende el éxito y crecimiento de ambos, para este proceso es necesario contar con un perfil de puesto que permita conocer con toda precisión lo que el empleado debe realizar en el desempeño del puesto y las aptitudes para hacerlo.

El presente proyecto tiene como objetivo estructurar el perfil de puesto óptimo del Elemento de Seguridad; dado que la responsable de este trabajo en su experiencia ha observado que la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. no cuenta con un perfil de puesto del Elemento de Seguridad definido para concretar procesos de Reclutamiento y Selección comunes al Departamento de Recursos Humanos. Se pretende además, reducir conductas disfuncionales en los servicios a partir de una detección oportuna de candidatos que pudieran incurrir en este tipo de conductas, evitando contratarlos. Se parte entonces de la hipótesis de que un perfil de puesto óptimo mejorará la selección de los candidatos a elementos de seguridad, representará una herramienta para una detección oportuna de elementos disfuncionales de un candidato, aminorará el riesgo de contratar personal que incurra en conductas disfuncionales y el personal contratado ofrecerá seguridad al cliente, objetivo de la empresa de seguridad privada.

Para lograr el objetivo de este trabajo, se realizó revisión bibliográfica en los Capítulos 1 y 2; en el Capítulo 3 se detalla la estructura de la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. Se describen las funciones que desempeña el Psicólogo en la empresa antes mencionada en el Capítulo 4 y finalmente se presenta una propuesta del óptimo perfil de puesto del Elemento de Seguridad en la Conclusión de este trabajo.

# INTRODUCCIÓN

A lo largo de su evolución, el hombre se ha visto interesado en explicar los ¿por qué? De su comportamiento, y la Psicología intenta explicarlo, esta ciencia ha sido conceptualizada por Eysenck y Wilson (1976); Morris (1978); Stagner y Soller (1980); Whittaker y Whittaker (1985), como la “ciencia que estudia e investiga la conducta humana” (todos en Chargoy, 1997, p. 7).

Ribes y cols. (1980) y Urbina (1989), mencionan que de acuerdo a que el objetivo de la Psicología es el estudio del comportamiento humano, ésta ha sido dividida en diferentes áreas que son “Psicología Experimental, Psicología Clínica, Psicología Educativa, Psicología Social, Psicología Industrial u Organizacional y Psicobiología” (ambos en Robles, 1991, p.1).

Respecto al área Educativa se puede decir que es el área donde se promueve el desarrollo integral del estudiante para que pueda aprovechar sus recursos en el mejoramiento de su ambiente familiar y social al elegir su profesión u ocupación; Clínica tiene como base psicológica la personalidad e intenta conocer y comprender lo que el ser humano tiene de singular; Social, estudia la actividad humana individual; Experimental, estudia la conducta animal con el objetivo de comprender la conducta humana en situaciones semejantes e Industrial, a la cual se puede definir como la que se encarga de la relación empresa-empleado (Dunette y Kirchner, 1994 y Pineda, 2002).

La Psicología Industrial u Organizacional es una aplicación de la Psicología para resolver y analizar las relaciones funcionales, en las operaciones del trabajo. Gilmer (1976, en Durán 2000) hace referencia a la Psicología Organizacional como una rama de la Psicología que centra su interés en los problemas psicológicos que emergen en toda la organización.

Y así también, en el estudio del comportamiento del hombre dentro de una organización, donde surgen diversas actividades necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y su personal, contempladas desde el reclutamiento hasta la capacitación

o entrenamiento de los trabajadores, siguiendo todo el proceso de lo que se llama evaluación del desempeño hasta manejo de incentivos o motivación.

La división 14 de la American Psychological Association en su informe presentado en 1959 citó siete áreas principales que constituían el campo de la Psicología Industrial:

- Selección y pruebas.
- Desarrollo de gerentes.
- Consejo personal.
- Motivación de los empleados.
- Ingeniería humana.
- Investigación de mercadotecnia.
- Investigación de relaciones públicas.

Taft (1946, en Durán 2000) incluye a estas áreas el análisis del trabajo, estudios de movimientos y salarios, selección de nuevos empleados, transferencias, ascensos y despidos, adiestramiento, empleados problemáticos, calificación de empleados, higiene industrial, moral de trabajo e investigación.

Blum y Naylor (1986, en Durán, 2000) por su parte agregan a lo anterior la Ingeniería Humana: Diseño de equipos y Productos; Estudios de Productividad: Actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo; Administración: Actividades referentes a las actividades administrativas; y otras actividades referentes a accidentes y seguridad y relaciones laborales.

Un Psicólogo que se encarga de la conducta industrial está interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los Recursos Humanos en la industria, está interesado en los problemas de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental, de la interacción entre necesidades y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados, respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

El trabajo del Psicólogo se enfoca en el trato de la gente y su comportamiento, y se ha dedicado dentro de la Psicología Industrial u Organizacional al estudio del comportamiento de la gente que integra las organizaciones, las cuales son reclutadas y seleccionadas por el departamento de personal que generalmente es ocupado por Psicólogos.

Las funciones profesionales del Psicólogo según Urbina (1989, en Robles, 1991) serán las de detectar, evaluar, planear, investigar e intervenir, incluyendo en esta última, prevención, rehabilitación y orientación funciones que se interrelacionan al realizarse.

Por su parte Vega (1980, en Durán, 2000) establece que las tareas que deben considerarse son:

- Selección de Personal.
- Adiestramiento.
- Calificación de meritos.
- Ascensos.
- Simplificación de operaciones.
- Motivación del personal.
- Sugerencias.
- Evaluación de puestos.
- Salarios e incentivos.
- Higiene y seguridad.
- Sistema de quejas.
- Disciplina.
- Servicio al personal.

Y sus áreas de mayor impacto son:

- Análisis y Perfiles de puesto.
- Reclutamiento.
- Selección de Personal.
- Capacitación.
- Calidad total.

- Programas de avance y calidad de vida.
- Apoyo Psicológico al personal.

El éxito y crecimiento de toda empresa depende de que ésta esté conformada por el personal adecuado para realizar las actividades necesarias de manera óptima, es muy importante que las empresas cuenten con personal capacitado para realizar la labor de reclutamiento y selección de personal.

El Psicólogo encargado de la selección de personal debe tener especial interés y cuidado de que el personal que considere ingresar al puesto, sea personal que aporte beneficios y no que cause problemas, pues la labor de selección no tiene como objetivo final contratar indiscriminadamente sino contratar al personal adecuado para que al mismo tiempo que logre satisfacciones personales contribuya al desarrollo de la empresa.

El Reclutamiento se refiere al “suministro efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes. El reclutamiento tiene como objetivos, buscar, evaluar, obtener, colocar y orientar a candidatos para que ocupen puestos y realicen exitosamente su trabajo dentro de la empresa” (Jiménez, 1992, p. 5). Para ello existen diversas fuentes como son:

Fuentes primarias o internas de reclutamiento:

Son aquellas que tienen como centro de difusión la propia empresa, establecen un contacto directo empresa-mercado, las siguientes son algunas opciones:

- Sindicato.
- Cartera de Personal.
- Información verbal.
- Promoción interna.

Fuentes secundarias o externas de reclutamiento:

Establecen un contacto indirecto empresa-mercado, estas fuentes ajenas a la empresa pueden ser de índole Profesional, Educativa o Técnica siendo las más empleadas:

- Escuelas o Universidades.
- Grupos de Intercambio.
- Agencias de Empleo.
- Bolsa de Trabajo.
- Periódico.
- Radio y Televisión.
- Folletos y Anuncios.
- Volantes - aviso.
- Internet.
- Ferias de empleo.

Por otra parte, el Proceso de Selección tiene el propósito de elegir a los elementos idóneos para el cumplimiento de funciones y actividades específicas a un costo adecuado; buscando con esto tanto la eficiencia laboral como la ubicación en el trabajo que le proporcione satisfacción y posibilidades para su propio desarrollo, implica el predecir cuál de los individuos que solicitan un puesto en particular, es el más capacitado para desempeñarlo.

Una vez que se cuenta ya con candidatos a la descripción del puesto como referencia directa para comenzar la selección, se procede a determinar el tipo de técnicas que se utilizan en relación a cada puesto.

Es importante mencionar que el número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía de acuerdo a la compañía donde se lleva a cabo el proceso y también del puesto que se va a cubrir (Guth, 2004).



Estos pasos son:

- Solicitud de Empleo.
- Entrevista.
- Pruebas.
- Registro de elegibles.
- Entrevista de selección.
- Examen médico.
- Estudio Socioeconómico.
- Inducción.
- Capacitación.

Una vez que se selecciona y contrata a un candidato, la propia organización debe preocuparse por informarle normas, políticas, procedimientos y costumbres, dado que el desconocimiento al respecto puede afectar de manera negativa su trabajo, eficiencia y satisfacción.

Keith (1983, en Robles, 1991) menciona que cuando un empleado se une a una organización, se establece también un contrato psicológico de palabra, aunque no es un acto consciente, este contrato define las condiciones de cada participación psicológica del empleado con el sistema. Los empleados acuerdan conceder una cantidad determinada de trabajo y lealtad, pero a su vez demandan algo más que recompensas económicas del sistema, buscan seguridad, un trato humano, relaciones favorables con las personas y apoyo para alcanzar sus metas.

La selección implica un problema de predicción, por lo tanto es necesario no perder de vista a los candidatos seleccionados durante la práctica real de sus tareas, a fin de verificar si las predicciones han sido correctas o no, para introducir en caso necesario los cambios correspondientes en el proceso e instrumentos de selección.

Uno de estos instrumentos es el perfil de puesto, Richino (2000) define el término “puesto” como un conjunto de elementos integrados por:

- Problemas a resolver.
- Tareas a realizar.
- Rol a cubrir.
- Posición dentro de la estructura formal.
- Características culturales de la organización.

Las características Psicológicas del puesto son una construcción resultante de la integración de los datos precedentes, realizada entre el consultante y el selector. Resulta conveniente diseñar de común acuerdo con el cliente el perfil de puesto ya que es él quien tiene que estar de acuerdo.

Sánchez (2000, en Grados, 2003) define al puesto como un conjunto de operaciones y cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Por su parte Durán (2000) define el “puesto” como las condiciones específicas donde una persona desempeña tareas particulares, deberes y responsabilidades.

Durán (2000) menciona que en las organizaciones cuando surge la oportunidad de cubrir una vacante deben investigarse los aspectos principales de ese puesto para buscar al personal que al momento de ser evaluado en cuanto a su potencialidad y habilidades, posea la capacidad para desempeñar las actividades que se necesitan dentro de la empresa.

Es indispensable definir y analizar cada uno de los puestos que existen en la organización con el objetivo de garantizar la correcta adecuación del hombre con su trabajo.

Orozco (1980) y Arthur (1992, ambos en Durán 2000) mencionan que los aspectos que deben considerarse para realizar un perfil de puesto son: datos demográficos, nivel

escolar, experiencia laboral, cursos y seminarios asistidos, características de personalidad: seguridad personal, razonamiento lógico y abstracto, vocabulario, inteligencia y relaciones interpersonales.

Dessler (1994, en Grados, 2003, p.163) por su parte define el perfil de puesto como “el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”. Agrega que el perfil de puesto determina el rol que las personas juegan en una empresa.

Morsh (1964, en Blum y Naylor, 1985) ha diseñado nueve técnicas con el fin de obtener datos para elaborar un perfil de de puesto.

- Método de Cuestionario.
- Método de la lista de verificación.
- Método de entrevistas individuales.
- Método de entrevista de observación.
- Método de entrevista de grupo.
- Método de conferencia técnica.
- Método del diario.
- Método de participación en el trabajo.
- Método de incidentes críticos.

Grados (2003) menciona que las capacidades o competencias que un individuo debe reunir para la correcta ejecución del puesto están agrupadas en las siguientes categorías:

- Habilidad.
- Responsabilidad.
- Esfuerzo.
- Condiciones físicas.
- Otros requisitos del puesto: Estos últimos hacen referencia a datos adicionales para el análisis. En general se refieren a condiciones de tipo físico que necesite la persona para cubrir el puesto. Algunas de ellas dependen de políticas de la empresa.

La ventaja de contar con un perfil de puesto en un empresa, es la de tener la seguridad de que un nuevo empleado se encontrará satisfecho en las actividades que realiza y en busca de un desarrollo laboral constante. Según Robles (1991) “para que un trabajador pueda desempeñarse de manera eficiente, debe ser colocado en el puesto adecuado para desarrollar sus conocimientos” (p. 4).

Otro de los beneficios al contar con un perfil de puesto es que permite a la empresa repartir las cargas de trabajo e implementar las bases para un sistema escalafonario. Es entonces deber del Departamento de Recursos Humanos investigar los requisitos del puesto en función de las aptitudes que posee el candidato para identificar en que actividades tendrá un mejor desarrollo por conducto de una valoración tanto del puesto como psicológica.

La empresa en particular que proporcionó la base de este proyecto es la Empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. donde el departamento en que el Psicólogo realiza sus funciones, aunque definido únicamente como Reclutamiento, se encuentra dentro del área Administrativa.

Esta empresa tiene el objetivo de proporcionar un servicio de calidad, con altas normas éticas y profesionales, la misión de ser la empresa número uno en proporcionar un servicio profesional de seguridad y vigilancia con un alto índice de calidad y eficiencia que satisfaga en un 100% las necesidades básicas del cliente, a partir de valores como disciplina, responsabilidad, honestidad, confiabilidad, iniciativa, constancia e integridad.

Sin embargo esta empresa actualmente emplea como perfil de puesto de su materia prima (el elemento de seguridad), características que no están bien definidas y que centran su atención en cualidades más bien de tipo comercial.

Estos elementos de seguridad han impactado a los clientes de manera distinta a la esperada, pues el reconocimiento por parte de los clientes respecto del desempeño que ha mostrado el elemento de seguridad privada trabajando para él es casi nulo, además de que en ocasiones el cliente pide que el elemento de seguridad desarrolle actividades y características que no se encuentran en el perfil de puesto de venta que se proporcionó

al departamento encargado de su reclutamiento, selección y contratación, para este caso hablo del Departamento de Recursos Humanos.

Por ello el presente trabajo tiene el objetivo no sólo de identificar el perfil existente en esta empresa de seguridad privada, respecto del elemento de seguridad, sino que pretende estructurar el perfil de puesto óptimo del mismo, esto surge a partir de las observaciones que en su experiencia la responsable de este trabajo ha notado en el campo laboral, que de acuerdo a la estructura y recursos de una empresa, no se cuenta con elementos tan básicos como puede ser el de trabajar a partir de un perfil de puesto óptimo para concretar de la mejor y más pronta manera procesos de Reclutamiento y Selección comunes al Departamento de Recursos Humanos.

Se pretende, además, reducir conductas disfuncionales en los servicios a partir de una detección oportuna de candidatos que pudieran incurrir en este tipo de conductas, evitando contratarlos.

Se parte entonces de la hipótesis de que un perfil de puesto adecuadamente estructurado optimizará la selección de los candidatos a elementos de seguridad, proveerá de herramientas para una detección oportuna de elementos disfuncionales de un candidato, durante una entrevista de trabajo, aminorará el riesgo de contratar personal que incurra en conductas disfuncionales y de acuerdo al perfil idóneo contratar personal que pueda ofrecer seguridad al cliente, objetivo de ésta empresa de seguridad privada.

Para lograr el objetivo de este trabajo, se llevará a cabo una revisión bibliográfica respecto de los Capítulos 1 y 2; y una descripción de la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. en el Capítulo 3, las funciones que desempeña el Psicólogo en la empresa de seguridad antes mencionada en el Capítulo 4 y finalmente se presentará en la Conclusión de este trabajo, la propuesta del óptimo perfil de puesto del Elemento de Seguridad.

# CAPÍTULO 1

## PSICOLOGÍA INDUSTRIAL U ORGANIZACIONAL

A lo largo de su evolución, el hombre se ha visto interesado en explicar los ¿por qué? De su comportamiento, la Psicología ciencia que estudia el comportamiento humano, intenta explicarlo.

### **1.1 Psicología.**

La Psicología ha sido conceptualizada por Eysenck y Wilson (1976;) Morris (1978); Stagner y Soller (1980); Whittaker y Whittaker (1985), como la “ciencia que estudia e investiga la conducta humana” (todos en Chargoy, 1997, p. 7).

El objetivo de investigar y estudiar la conducta es el de propiciar la determinación, descripción y posible predicción del comportamiento de alguna persona. Dunette y Kirchner (1994) mencionan que como ciencia la psicología trata de “descubrir o desarrollar conceptos explicativos. La explicación exige la identificación, descripción y observación de variables” (p. 16).

Ribes y cols. (1980) y Urbina (1989, ambos en Robles, 1991, p.1), mencionan que de acuerdo a que el objetivo de la Psicología es el estudio del comportamiento humano, ésta ha sido dividida en diferentes áreas que son “Psicología Experimental, Psicología Clínica, Psicología Educativa, Psicología Social, Psicología Industrial u Organizacional y Psicobiología”.

Respecto al área Educativa se puede decir que es el área donde se promueve el desarrollo integral del estudiante para que pueda aprovechar sus recursos en el mejoramiento de su ambiente familiar y social al elegir su profesión u ocupación; Clínica tiene como base psicológica la personalidad e intenta conocer y comprender lo que el ser humano tiene de singular; Social, estudia la actividad humana individual; Experimental, estudia la conducta animal con el objetivo de comprender la conducta humana en situaciones semejantes e Industrial, a la cual se puede definir como la que se encarga de la relación empresa-empleado (Dunette y Kirchner, 1994 y Pineda, 2002).

Un enfoque importante en el desarrollo de la Psicología, es la forma en la que se ha aproximado al estudio de las organizaciones, el cual se fundamenta en diversas teorías de organización y administración. De acuerdo con Hodgetts (1983, en Alatorre, 1991) son tres las teorías más significativas:

- 1) Teoría Clásica.
- 2) Teoría de las relaciones humanas y
- 3) Teoría moderna.

Ésta última considera que el análisis de una organización sólo puede hacerse objetivamente a través de una teoría de sistemas, los cuales son definidos como “una unidad organizada en varias partes interdependientes o subsistemas y que se distingue del medio ambiente en el que existe mediante alguna frontera o límite identificable” (Hodgetts, 1983 y Gómez, 1973, en Alatorre, 1991, p.3).

## **1.2 Psicología en la Industrial y la Organización.**

La Psicología Industrial u Organizacional es una aplicación de la Psicología para resolver y analizar las relaciones funcionales, en las operaciones del trabajo.

El interés de esta área es el estudio del comportamiento del hombre dentro de una organización, donde surgen diversas actividades necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y su personal, contempladas desde el reclutamiento hasta la capacitación o entrenamiento de los trabajadores, siguiendo todo el proceso de lo que se llama evaluación del desempeño hasta manejo de incentivos o motivación.

La Psicología Industrial u Organizacional busca comprender a la gente en el contexto de la organización de la industria y aplicar los nuevos conocimientos con la intención de lograr algún tipo de mejora.

Gilmer (1976, en Duran, 2000) hace referencia a la Psicología Organizacional como una rama de la Psicología que centra su interés en los problemas psicológicos que emergen en toda la organización.

Alatorre (1991) menciona que puede definirse a la Psicología Industrial como una disciplina que a través de la investigación y su aplicación práctica pretende explicar, predecir y controlar aquellos eventos que ocurren como resultado de la participación de un individuo dentro de una organización.

Se llama organización a un grupo de dos o más personas que se reúnen para lograr metas comunes, el éxito depende de la estructuración planificada y de cómo defina y trabaje para lograr estas metas (Robles, 1991; Duran, 2000). Una organización se construye a partir de sus objetivos organizacionales, los cuales están fundamentados en el trabajador y la empresa.

Lawrence (1973, en Alatorre, 1991, p.1) por su parte la define como “la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente”.

Alatorre (1991) menciona que la estructura de una organización consta de cinco partes:

- 1) El individuo, quien a partir de su determinada personalidad puede aportar algo a la organización, y obtener también ciertas cosas a cambio.
- 2) La organización formal, entiéndase como las divisiones, departamentos, unidades e individuos que existen dentro de la estructura de la organización.
- 3) La organización informal, se refiere a las relaciones interpersonales que surgen fuera de los canales establecidos de dicha estructura, al igual que en la organización formal el individuo esta en un constante intercambio para poder seguir perteneciendo a ella.
- 4) Proceso de fusión en el cual el individuo, la organización formal y la informal se relacionan modificándose entre ellos.
- 5) Lugar físico, medio ambiente en que se desarrolla la interacción entre las partes antes mencionadas.

La división 14 de la American Psychological Association en su informe presentado en 1959 citó siete áreas principales que constituían el campo de la Psicología Industrial u Organizacional:



- a) Selección y pruebas
- b) Desarrollo de gerentes
- c) Consejo personal
- d) Motivación de los empleados
- e) Ingeniería humana
- f) Investigación de mercadotecnia
- g) Investigación de relaciones públicas

Taft (1946, en Durán, 2000) incluye a estas áreas el análisis del trabajo, estudios de movimientos y salarios, selección de nuevos empleados, transferencias, ascensos y despidos, adiestramiento, empleados problemáticos, calificación de empleados, higiene industrial, moral de trabajo e investigación.

Blum y Naylor (1986, en Durán, 2000) por su parte agregan a lo anterior la Ingeniería Humana: Diseño de equipos y Productos; Estudios de Productividad: Actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo; Administración: Actividades referentes a las actividades administrativas; y otras actividades referentes a accidentes y seguridad y relaciones laborales.

Chiavenato (1988), Howell (1979) y Shultz (1985, todos en Alatorre, 1991) refieren que la Psicología Industrial u Organizacional presenta un campo de acción que enmarca las siguientes temáticas:

- a) Selección de Personal.
- b) Capacitación.
- c) Evaluación del desempeño, motivación y satisfacción en el trabajo.
- d) Liderazgo.
- e) Trabajo y Estrés
- f) Consumo y Publicidad.

Chiavenato (1988) y Schein (1982, ambos en Alatorre, 1991) también realizaron un listado de las funciones profesionales del Psicólogo Industrial u Organizacional las cuales son:

- a) Detección de Problemas.
- b) Desarrollo.
- c) Rehabilitación.
- d) Planeación y Prevención
- e) Investigación.

Esto dentro de las áreas Clínica, Social, Educación Especial y Rehabilitación y Educación y Desarrollo.

Dunette y Kirchner (1994) hacen mención de la función del psicólogo dentro de la Psicología Industrial Organizacional a partir de cuatro aspectos:

- 1) Clínico: El Psicólogo ayuda a eliminar los comportamientos infantiles e irracionales del conflicto obrero patronal. La meta principal es ayudar a que las partes en conflicto se comprendan mejor entre sí y a otros, el Psicólogo se vuelve entonces un lazo de comunicación entre el sindicato y la empresa, sirviendo de intérprete a ambos.
- 2) Experimentalista: Centra su interés en los efectos del diseño de equipo y los factores del medio físico, sobre el esfuerzo humano.
- 3) Experto profesional: Reúne los hechos a partir de los cuales pueda proceder la negociación entre la empresa y el empleado.
- 4) Científico Social: Considera que el rol del Psicólogo en las relaciones obrero patronales es el de investigar experimentalmente las condiciones en que se persiguen conflictos reales de interés y la manera en que se pueden resolver fácilmente.

Un Psicólogo que se encarga de la conducta industrial está interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria, está interesado en los problemas de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental, de la interacción entre necesidades y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados, respecto al desarrollo completo y actualización de su personalidad.

El trabajo del Psicólogo se enfoca en el trato de la gente y su comportamiento, y se ha dedicado dentro de la Psicología Industrial u Organizacional al estudio del comportamiento de la gente que integra las organizaciones, las cuales son reclutadas y seleccionadas por el departamento de personal que generalmente es ocupado por Psicólogos.

### **1.3 La Psicología Industrial u Organizacional en Seguridad Privada.**

Gilmer (1976) en su libro “Tratado de Psicología Empresarial” menciona en el capítulo 18 “Accidentes y seguridad”, el papel que el Psicólogo desempeña en materia de seguridad, pero desde un enfoque preventivo respecto a los accidentes que pueden presentarse en el trabajo, hasta ahora la definición de seguridad se ha abordado desde esta perspectiva.

Sin embargo el Capacitador Alfredo Alcalá Razo en su curso de capacitación “Formación de Guardias de Seguridad” menciona que al respecto del giro de Seguridad Privada el término “seguridad” puede definirse como “el estado de calma y tranquilidad que prevalece en un lugar que está libre o exento de riesgo o peligro”, fijando con esto que el objetivo del elemento de seguridad es el de controlar, disminuir o eliminar los factores de riesgo y peligro en el lugar en que presta sus servicios, ofreciendo así un estado de bienestar a los demás.

Se mencionan a continuación las dos vertientes que el giro de seguridad lleva a cabo, primeramente se aborda La Seguridad Pública, se puede decir que ésta es una institución gubernamental sostenida por los impuestos de todos los ciudadanos, sin fines de lucro y apoyada en los elementos que la representan denominados policías se encargan de prevenir, perseguir y castigar los delitos, es un servicio que debe brindar el Estado para garantizar la integridad física de los ciudadanos y sus bienes.

Por su parte, la Seguridad Privada se puede definir como una empresa que a partir de proporcionar servicios de seguridad a sus clientes, busca obtener un beneficio económico, el Elemento de Seguridad es un auxiliar de las fuerzas de Seguridad Pública y a diferencia del policía que detiene, arresta o aprehende a un criminal; el Elemento de Seguridad Privada sólo puede asegurar o retener a un criminal o alterador de la paz, y

necesita del apoyo de seguridad pública para retirar a cualquier individuo de instalaciones abiertas al público.

Antonio Parrilla Bañón, General Jefe de la Jefatura de Asistencia al Personal de la Guardia Civil Española menciona en una entrevista que le realizó la Revista de Psicología INFOCOPONLINE en abril de 2007 que los campos de aplicación de la Psicología en el ámbito de la seguridad pública son los siguientes:

- Atención y asistencia psicológica a los componentes del Cuerpo que lo precisen.
- Aportar a la organización el apoyo y asesoramiento que necesite.
- Analizar el entorno social y profesional en el que realizan sus funciones.
- Apoyar en los procesos de selección de personal y de enseñanza.
- Confeccionar profesiogramas y perfiles psicológicos.
- Adopción de medidas preventivas de conductas atípicas.
- Evaluaciones periódicas y seguimientos.
- Colaboración con los servicios médicos propios.
- Mejorar los procesos de adaptación profesional.
- Reducir los índices de absentismo laboral.
- Difundir y divulgar conocimientos relacionados con la salud.

Parrilla (Infocoponline, 2007) mencionó que los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado tienen como principal misión el velar por los derechos y libertades de los ciudadanos, esa cercanía a la ciudadanía precisa de una formación específica de aspectos psicológicos a los que el profesional de la seguridad pública debe atender, por lo que argumenta que no considera que exista una rama del conocimiento científico que le sea más de aplicación a la Guardia Civil que la que aporta la Psicología.

Por otra parte, Lorenzo Gil Hernández Coordinador Estatal del Consejo General de Colegios oficiales de Psicólogos en el Área de la Psicología del Tráfico y la Seguridad Española en una entrevista que dio a la Revista de Psicología INFOCOPONLINE en noviembre del 2006 menciona que el ámbito de actuación de la Psicología en la seguridad podría definirse como la intervención profesional que se realiza en el ámbito

que concierne a la Seguridad Pública, especialmente en el de la Seguridad Vial, la Vigilancia privada de Seguridad, así como en el adecuado uso privado de las armas.

Siendo entonces que la principal función que un psicólogo puede desempeñar en estos ámbitos de trabajo es la prevención de la accidentalidad en todas aquellas actividades privadas que conlleven riesgo para la seguridad de todos incluida la Vigilancia Privada de Seguridad.

Gil (Infocoponline, 2006) menciona que los profesionales de la Psicología de la Seguridad, en sus evaluaciones realizan la detección de personas que por sus variables actitudinales, personalidad y/o aptitudes, no puedan dedicarse a actividades de riesgo, se reguló también las condiciones por las cuales un ciudadano pudiera tener y usar armas y ejercer funciones de vigilante privado de seguridad.

## **CAPÍTULO 2**

# **EL PSICÓLOGO EN LA INDUSTRIA Y EN LA EMPRESA DE SERVICIOS**

Las funciones profesionales del Psicólogo según Urbina (1989, en Robles, 1991) serán las de detectar, evaluar, planear, investigar e intervenir, incluyendo en esta última, prevención, rehabilitación y orientación, funciones que se interrelacionan al realizarse.

En las áreas de trabajo referentes a:

1. Educación
2. Salud Pública
3. Producción
4. Organización Social
5. Ecología y Vivienda

A estas áreas Ribes, Fernández y otros (1980, en Robles, 1991) incluyen dentro del área de producción el área industrial.

Su método de trabajo consiste en los siguientes pasos:

1. Análisis del problema
2. Especificación de metas
3. Diseño de intervención
4. Implementación
5. Evaluación
6. Corrección
7. Reporte de trabajo

Por su parte Vega (1980, en Durán, 2000) establece que las tareas que deben considerarse son:

- Selección de Personal

- Adiestramiento
- Calificación de meritos
- Ascensos
- Simplificación de operaciones
- Motivación del personal
- Sugerencias
- Evaluación de puestos
- Salarios e incentivos
- Higiene y seguridad
- Sistema de quejas
- Disciplina
- Servicio al personal

Y sus áreas de mayor impacto son:

- Análisis y Perfiles de puesto
- Reclutamiento
- Selección de Personal
- Capacitación
- Calidad total
- Programas de avance y calidad de vida
- Apoyo Psicológico al personal

Dado que el éxito y crecimiento de toda empresa depende de que ésta esté conformada por el personal adecuado para realizar las actividades necesarias de manera óptima, es muy importante que las empresas cuenten con personal capacitado para realizar la labor de reclutamiento y selección de personal.

Stanton (1985, en Alatorre, 1991) y Arias (1986) se refieren al personal como un recurso valioso de la compañía, pues es el que determina que la organización sea prospera según las características que éste posea y lo que pueda a portar a la organización.

El Psicólogo encargado de la selección de personal debe tener especial interés y cuidado en que el personal que considere ingresar al puesto, sea personal que aporte beneficios y no que cause problemas, pues la labor de selección no tiene como objetivo final contratar indiscriminadamente sino contratar al personal adecuado para que al mismo tiempo que éste logre satisfacciones personales contribuya al desarrollo de la empresa.

## **2.1 Reclutamiento**

Está definido según Chiavenatto (1988, en Alatorre, 1991) como un conjunto de procedimientos que atraen candidatos potencialmente calificados, capaces de ocupar un cargo en la organización.

Se refiere al “suministro efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes. El reclutamiento tiene como objetivos, buscar, evaluar, obtener, colocar y orientar a candidatos para que ocupen puestos y realicen exitosamente su trabajo dentro de la empresa” (Jiménez, 1992, p. 5).

Reyes (1985, en Alatorre, 1991) enumera tres requisitos para iniciar el reclutamiento, el primero consiste en determinar de manera clara las características que deben o no poseer los aspirantes, segundo contar con un perfil de puesto y tercero contar con la requisición pertinente por parte de los jefes, en base a la descripción del puesto.

Es importante mencionar que el encargado de llevar a cabo el reclutamiento no decide que candidato es o no contratado, sólo recomienda y aconseja, dando la última decisión al jefe inmediato del candidato a ser contratado o al directivo.

Como ya se mencionó, para dar inicio al reclutamiento eficaz se debe conocer con toda precisión lo que el empleado debe realizar en el desempeño del puesto y las aptitudes para hacerlo, es decir, de debe tener un perfil de puesto definido, el cual se detallará más adelante.

Para llevar a cabo el reclutamiento, éste se apoya de diversas fuentes que a continuación se describen.



### 2.1.1 Fuentes de Reclutamiento

Fuentes primarias o internas de reclutamiento:

Son aquellas que tienen como centro de difusión la propia empresa, establecen un contacto directo empresa-mercado, las siguientes son algunas opciones:

- **Sindicato:** Puede enviar al personal siempre y cuando esté sindicalizado, el sindicato tiene un acuerdo con el patrón de sólo contratar personal que él envíe, siempre y cuando esto sea en un tiempo determinado de igual manera acordado entre ambas partes.
- **Cartera de Personal:** Hace referencia a todas las solicitudes que han sido archivadas de procesos de reclutamiento anteriores y puede ser que estas personas cuenten con las características requeridas para el puesto vacante.
- **Información verbal:** Se boletina la vacante entre los empleados de la misma empresa.
- **Promoción interna:** Se estudia a los candidatos de la empresa con el objetivo de cubrir la vacante con alguno de ellos y de igual manera buscar su ascenso.

Fuentes secundarias o externas de reclutamiento:

Establecen un contacto indirecto empresa-mercado, estas fuentes ajenas a la empresa pueden ser de índole Profesional, Educativa o Técnica siendo las más empleadas:

- **Escuelas o Universidades:** Se tiene conocimiento específico de las carreras que son impartidas en cada plantel y la intención es seleccionar a los mejores candidatos recién egresados.
- **Grupos de Intercambio:** Se forman a través de varias empresas, se intercambian los expedientes de varios candidatos, así como las vacantes existentes, permite obtener recursos a bajo costo.
- **Agencias de Empleo:** Reclutan vacantes a nivel profesional, el tiempo que le toma a una agencia para encontrar a los candidatos es menor que el de la misma empresa, estas agencias cobran de acuerdo al nivel de puesto solicitado.

- Bolsa de Trabajo: Presta sus servicios a la población en general, e informa a esta misma población de las vacantes que existen en determinadas empresas.
- Periódico: Impacta una población significativa en poco tiempo, el impacto que genera este medio de reclutamiento en ocasiones provee gente hasta por dos semanas después de la fecha de su publicación, lo cual representa a la empresa una muy buena inversión.
- Radio y Televisión: Permite una gran difusión pero a un costo alto ya que para tener el impacto deseado debe transmitirse varias veces la información.
- Folletos y Anuncios: Distribuidos y colocados fuera de la empresa, con el objetivo de informar a la población acerca de los puestos vacantes.
- Volantes - aviso: Al igual que los folletos o anuncios, los volantes son empleados para informar a la población de los puestos vacantes con que cuenta la empresa, a diferencia de que estos son entregados en mano de los probables candidatos. Amaro (1990, en Robles, 1991) señala como elementos esenciales del aviso de empleo los siguientes:
  - Denominación del cargo
  - Sueldo
  - Descripción de las tareas y funciones
  - Requisitos de experiencia
  - Pruebas que se administrarán
  - Lugar dónde se desempeñará el cargo
  - Jornada de trabajo
  - Carácter del nombramiento
  - Donde solicitar información
- Internet: Permite buscar candidatos en las bases de datos de organizaciones gubernamentales dedicadas a la promoción del empleo.
- Ferias de empleo: Aquí las empresas se reúnen en un lugar específico para entrevistar a los solicitantes de trabajo que fueron convocados con anterioridad y contratar el personal que requiera la empresa.

Antes de pensar en cubrir una vacante por nueva creación o por baja de personal, se debe considerar consultar el inventario de recursos humanos de la empresa, esto es, tomar en cuenta a las personas que prestan sus servicios para la empresa y que pueden ser promovidos.

Robles (1991) menciona que la tarea de reclutamiento es la forma de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenado, mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante. Es así como el objetivo principal es el de abastecer el proceso selectivo de su materia prima básica: candidatos.

## **2.2 Selección de Personal**

De acuerdo con Dunette y Kirchner (1994) este proceso tiene el propósito de elegir a los elementos más idóneos para el cumplimiento de funciones y actividades específicas a un costo adecuado; buscando con esto tanto la eficiencia laboral como la ubicación en el trabajo que le proporcione satisfacción y posibilidades para su propio desarrollo, implica el predecir cuál de los individuos que solicitan un puesto en particular, es el más capacitado para desempeñarlo.

La empresa notifica a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

Cuando se cuenta ya con candidatos a la descripción del puesto como referencia directa para comenzar la selección, se procede a determinar el tipo de técnicas que se utilizan en relación a cada puesto.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía de acuerdo a la compañía donde se lleva a cabo el proceso y también del puesto que se va a cubrir (Guth, 2004).

Reyes (1985, en Alatorre, 1991) considera que la selección de personal supone lo siguiente como requisitos previos para ser realizada:

- a) Fijación de políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal: Datos generales de los candidatos.
- b) Contar con análisis de puestos: Requisitos que exige el puesto, determinar si el candidato los reúne.
- c) Contar con un medio de requisición adecuado por parte de los jefes y en armonía con las políticas sindicales, solicitando al trabajador en tiempo oportuno específicamente lo que se le requiere.

Se describen a continuación los pasos del proceso de selección.

### **2.2.1 Solicitud de Empleo o Curriculum**

Es el primer contacto que se tiene con el candidato, hace referencia a un formato que recoge ampliamente información sobre el candidato, es la cabeza del expediente, puede utilizarse para rechazar amablemente a los candidatos inhábiles, se pide a los candidatos que llenen una solicitud a manera de tener sus datos en cartera si la utilización no es inmediata o para ser referidos a empresas con las que se realice intercambio de cartera.

La solicitud se conforma de la siguiente manera:

- a) Datos Personales: Nombre, domicilio, teléfono, sexo, estado civil, edad y fecha de nacimiento.
- b) Antecedentes Escolares: Nombre de la escuela, dirección, número de años cursados, fechas y documento obtenido.
- c) Datos Familiares: Nombre de los padres, hermanos, edad, domicilio y ocupación.
- d) Datos Legales: Registro Federal de Causantes, Afiliación al IMSS, cartilla del servicio militar, tipo de licencia de manejo, CURP.
- e) Antecedentes Laborales: Nombre de la empresa, puesto y tiempo desempeñado, sueldo anterior y sueldo deseado.
- f) Conocimientos en Idiomas y Manejo de Equipo de Oficina o algún otro.
- g) Referencias Personales: Nombre, dirección, ocupación y teléfono.

## 2.3 Entrevista

Permite observar al candidato, explorando los factores que pueden ser importantes para el éxito del trabajo, la entrevista está más dirigida a metas y siempre tiene con un propósito específico, ya sea el de determinar en el primer contacto si el candidato que solicita el puesto vacante cubre con los requisitos mínimos o definir por medio de una entrevista más profunda si el candidato finalmente se contratará o no.

Según la CENAPRO (Robles, 1991, p. 38) existen seis reglas básicas para llevar a cabo una entrevista, las cuales son:

1. Presentar y demostrar atención al entrevistado
2. Escuchar en vez de hablar
3. No contradecir ni aconsejar
4. Escuchar del candidato
  - a) Lo que tiene que decir
  - b) Lo que no quiere decir
  - c) Lo que no logra decir sin ayuda
5. Resumir con discreción lo que se escucha y comentarlo con el entrevistado para asegurar que lo que ha dicho es realmente lo que quería decir.
6. Considerar lo que ahí se diga como algo confidencial, esto no impide la discusión profesional con los colegas.

La entrevista está dividida en las siguientes etapas:

Rapport: tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante.

Cima: Parte donde van a explorarse las áreas que sirven para la elaboración de la solicitud como son:

- a) Historia Laboral: Pretende conocer la estabilidad del candidato, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad y la manera en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

- b) Historia Educativa: Tiene la finalidad de conocer el potencial del candidato, la continuidad de sus estudios, duración de los mismos.
- c) Historia Personal: Busca ofrecer un trabajo que resulte satisfactorio al candidato.
- d) Tiempo libre: Precisa la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
- e) Proyectos a corto y largo plazo: Pretende conocer la proyección a futuro del candidato.

Cierre: Se informa al candidato 5 o 10 minutos antes que va a darse por terminada la entrevista, dando oportunidad al candidato de que manifieste sus dudas e impresiones a razón de la misma. Finalmente se le dará a conocer al candidato el siguiente paso, si el candidato no es aceptable se le deberá orientar sobre el mercado de trabajo, haciéndole sentir que la entrevista valió la pena.

### **2.3.1 Entrevista Preliminar**

Determina si el candidato reúne los requisitos del cargo, complementa o explica los datos de la solicitud, indaga sobre el motivo que lo encaminó a la empresa, qué espera encontrar en su trabajo, qué necesidades tiene, qué sueldo espera y qué tipo de trabajo le gustaría desempeñar, gustos y aficiones.

Pretende detectar en el mínimo tiempo posible la relación de las características del candidato con los requerimientos del puesto, con el objetivo de descartar a aquellos que de manera manifiesta no reúnen las cualidades para cubrirlo. Durante este paso se deben dar al candidato la información más completa y veraz sobre las condiciones de la empresa: naturaleza del trabajo, horario, salario, prestaciones, etcétera, para que decida si le interesa o no continuar con el proceso.

### **2.3.2 Entrevista Profunda**

Se requiere un mayor tiempo con la intención de obtener la información necesaria acerca de la persona, este tipo de entrevista se acostumbra después de haber aplicado las pruebas de aptitudes y en algunos casos posteriormente a las pruebas psicológicas.

Esta es una de las técnicas personalizadas y de observación directa que le permite al evaluador obtener diversa información del candidato desde la apariencia y presentación, hasta características emocionales.

## **2.4 Evaluación**

Jiménez (1992) hace referencia que todo puesto requiere de conocimientos o pautas conductuales para poder ser desempeñado de forma adecuada, estos conocimientos pudieron haberse adquirido en planteles educativos, instituciones o empleos anteriores.

Chiavenatto (1988, en Alatorre, 1991) menciona que el objetivo de la evaluación es identificar el grado de conocimientos y habilidades que posee el candidato, con respecto a las necesidades del puesto, adquiridos a través del estudio o la practica o el ejercicio de diversas actividades.

### **2.4.1 Pruebas Psicométricas**

Apoyado en ellas el Psicólogo evalúa al candidato mediante diferentes métodos, intenta medir como se mencionó anteriormente, las capacidades, habilidades, aptitudes y aspectos de la personalidad que posee un candidato para desempeñar el puesto. En base al análisis de puesto se diseñan las pruebas de conocimiento que miden la ejecución del candidato en conductas claves del puesto, indispensables para la ejecución adecuada del mismo. Pueden utilizarse pruebas de:

- a) Aptitud: Evalúan cualidades en potencia pero no desarrolladas que el trabajador posee.
- b) De capacidad: Evalúan las cualidades que el candidato ya tiene desarrolladas, capaces de ser aplicadas de inmediato a su trabajo.
- c) De temperamento, Personalidad: Estudian la dinámica psíquica del candidato con el fin de encontrar las tendencias generales y los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, etc. Con la finalidad de predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior.

Para que el diseño de medición sea adecuado, las pruebas aplicadas a los candidatos deben cumplir con los siguientes criterios:

- Estandarización
- Confiabilidad
- Objetividad
- Validez

#### **2.4.2 Examen Médico**

Se emplea para determinar el estado de salud del candidato, dado que la capacidad física no es igual en todos los trabajadores, en ocasiones el tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos y las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales.

El examen médico es necesario ya que se busca evitar:

- Un mayor índice de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del rendimiento de trabajo.
- El peligro de contagio de diversas enfermedades.
- Trastornos en la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de los productos o servicios.

#### **2.4.3 Estudio Socioeconómico**

Según Arias (1986) el estudio socioeconómico debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.



- c) Corroborar que la información que dio el candidato al momento de su entrevista sea verdadera.

Las áreas que deben explorarse son:

1. Antecedentes personales: Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, nivel escolar, antecedentes penales, pasatiempos, intereses.
2. Antecedentes familiares: Nombres, ocupación, estudios de los padres, hermanos, esposa e hijos, integración familiar.
3. Antecedentes laborales: Puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de renuncia, evaluación de su desempeño.
4. Situación económica: Presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos.

## **2.5 Contratación**

Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Arias (1986) menciona que la Ley Federal del Trabajo, define al contrato como aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes:

- 1) Encabezado: En el cual se incluye en forma primordial el tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecientes.
- 2) Declaraciones: Se hacen constar primero las declaraciones del patrón, que comprenderá la empresa o negocio del que se trate, el motivo, causa y necesidad del contrato; el tipo de contrato y en forma general el servicio o los servicios requeridos, expresando de preferencia el puesto en cuestión. Después se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el contrato su interés en concertarlo y el hecho, en su caso, de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

### 3) Clausulas:

- Legales:
  - a) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
  - b) Tipo o forma de contrato, especificando si es por tiempo determinado o indeterminado.
  - c) El servicio o servicios que deban prestarse, los cuales se determinarán con la mayor precisión posible, es prudente incluir aquí las descripciones genéricas y específicas del perfil de puesto.
  - d) El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
  - e) La duración de la jornada.
  - f) La forma y monto del salario.
  - g) El día y lugar de pago de salarios.
  - h) Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás, en que convengan trabajador y patrón.
- Administrativas: En estas se incluyen las operativas: cuotas de producción, obligaciones del trabajador, etc.

### 4) Firmas: Parte final del contrato en que se incluyen los nombres del trabajador y del patrón.

Es necesario dar al candidato una descripción del cargo que ocupará a partir de las siguientes reglas:

1. Ordenar las obligaciones y responsabilidades en orden secuencial.
2. Exponer las distintas obligaciones de manera clara y concisa.
3. Evitar generalizaciones o palabras ambiguas.
4. Incluir ejemplos de las obligaciones siempre que se pueda.
5. Emplear un lenguaje sencillo indicar el tiempo promedio que se invertirá en cada tarea.
6. Anotar las obligaciones en forma concisa.

7. Ser objetivo y exacto al describir el cargo.
8. Poner énfasis en lo que hace el empleado en ese cargo.
9. Cerciorarse de que todos los requisitos se relacionen con el oficio y que estén de acuerdo con los reglamentos vigentes.

Cuando se selecciona y contrata a un candidato, la propia organización debe preocuparse por informarle normas, políticas, procedimientos y costumbres, dado que el desconocimiento al respecto puede afectar de manera negativa su trabajo, eficiencia y satisfacción.

Keith (1983, en Robles, 1991) menciona que cuando un empleado se une a una organización, se establece también un contrato psicológico de palabra, aunque no es un acto consciente, este contrato define las condiciones de cada participación psicológica del empleado con el sistema. Los empleados acuerdan conceder una cantidad determinada de trabajo y lealtad, pero a su vez demandan algo más que recompensas económicas del sistema, buscan seguridad, un trato humano, relaciones favorables con las personas y apoyo para alcanzar sus metas. Este contrato, menciona Alatorre (1991), difiere de los contratos legales al determinar una relación dinámica, cambiante que se renegocia permanentemente y aunque las expectativas tanto de la organización como las del empleado no son planteadas y especificadas de manera formal, si existe una influencia mutua entre las expectativas del individuo y la organización y entre la contribución de una y otra parte.

## **2.6 Capacitación**

Se define como una “actividad planeada basada en las necesidades de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado” (Siliceo, 1986, en Alatorre, 1991, p. 20), es la función educativa de una empresa por medio de la que se satisfacen las necesidades presentes y se prevén las futuras respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, encaminada al desarrollo personal.

Vázquez (1997, en Durán, 2000) señala que la capacitación se dedica al desarrollo de los conocimientos y aptitudes de los trabajadores para que realicen un mejor desempeño

en su trabajo, para llevar a cabo esto “se requiere llevar a cabo una detección de necesidades”, que permita identificar las aptitudes que posee un empleado y cual le falta por acrecentar; de acuerdo a la tarea anterior se deben implementar cursos, evaluar los mismos y dar el seguimiento necesario.

Siliceo (1986, en Alatorre, 1991) comparte con Vázquez (1997, en Durán, 2000) al referir que la detección de necesidades es una de las etapas del proceso de capacitación, estas etapas se describen a continuación:

- 1) Detección de necesidades: Se determinan a través de la confrontación entre el desempeño real y el desempeño idóneo, de existir diferencia se procede entonces a planear el tipo y la intensidad del entrenamiento.
- 2) Planeación: Después de identificadas las necesidades de la empresa se fijan los objetivos acerca de lo que se quiere lograr, a dónde se pretende llegar y el plazo en el que se lograrán tales objetivos para satisfacer dichas necesidades.
- 3) Programación: Consiste en elaborar el contenido educacional o programa, el contenido puede ser respecto de los conocimientos generales de la empresa, de conocimientos y habilidades elementales para el desempeño del puesto, de conocimientos de complementación profesional o sobre las materias culturales y conocimientos universales.
- 4) Determinación de métodos: Ya sea en el mismo trabajo, es decir aprender haciendo o fuera del trabajo aprender a partir de una exposición oral.
- 5) Evaluación: Determina la efectividad de un programa de entrenamiento a partir de una secuencia de pasos que son: reacción, hace referencia a cuánto gustó el programa a los participantes; aprendizaje, qué fue lo que se aprendió; aptitudes, qué cambio de actitudes produjo y los resultados observados en mejoras.
- 6) Seguimiento: Observar el impacto que causó el curso en los empleados.

## **2.7 Análisis y Perfil de Puesto**

Arias (1986) menciona en el capítulo 7 de su libro “Administración de Recursos Humanos” que el hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo, las 8 horas diarias que destina a su trabajo constituyen un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia por lo cual es necesario reflexionar que durante ese tiempo no

renuncia a su personalidad, intereses, sentimientos, y que por tanto requiere que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades, ahora que si de manera contraria las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o algún tipo de disgusto, se tendrá a un empleado reducido a la categoría de componente de máquina, por ello es importante determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a realizar el mismo, a fin de conjugar los intereses del empleado con su trabajo.

Reyes (1985, en Alatorre, 1991, p. 16) define puesto como “el conjunto de operaciones, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal”.

Richino (2000) menciona que el término “puesto” significa conjunto de elementos integrados por:

- Problemas a resolver: Nivel de complejidad de la tarea que se debe afrontar para la cual se necesita contar con capacidades, conocimientos y destrezas.
- Tareas a realizar: Rutinas y destrezas necesarias para resolver de manera sencilla y práctica los problemas inherentes al trabajo, que ya han sido regulados.
- Rol a cubrir: Conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función y de su integración particular, que permiten al individuo ubicarse psicosocialmente en una función, desempeñar su papel y ser reconocido como tal.
- Posición dentro de la estructura formal: Ubicación dentro de la red estructurada de relaciones jerárquicas y funcionales que constituye la organización laboral en la que deberá incluirse, sus características, niveles de explicitación y grados de flexibilidad.
- Características culturales de la organización: Tipo particular de empresa, sus creencias, sus valores, sus grados de libertad, etc.

Las características Psicológicas del puesto son una construcción resultante de la integración de los datos precedentes, realizada entre el consultante y el selector. Resulta conveniente diseñar de común acuerdo con el cliente el perfil de puesto ya que es él quien tiene que estar de acuerdo.

Sánchez (2000, en Grados, 2003) define al puesto como un conjunto de operaciones y cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Por su parte, Durán (2000) define el “puesto” como las condiciones específicas donde una persona desempeña tareas particulares, deberes y responsabilidades.

Durán (2000) menciona que en las organizaciones, cuando surge la oportunidad de cubrir una vacante deben investigarse los aspectos principales de ese puesto para buscar al personal que al momento de ser evaluado en cuanto a su potencialidad y habilidades, posea la capacidad para desempeñar las actividades que se necesitan dentro de la empresa.

Antes de iniciar el proceso de selección, la organización debe contemplar como primer paso elaborar el perfil de puesto, el cual comienza a funcionar desde que surge un puesto vacante, se debe de recabar y analizar toda la información para definir las actividades, las condiciones en que se realizan las labores, para que más adelante se proponga al candidato idóneo, aunque en la actualidad no es raro encontrarse con trabajadores que ocupan puestos que no corresponden a sus actividades por lo que es insatisfactorio el desempeño de los empleados.

Para garantizar la correcta adecuación del hombre con su trabajo es indispensable definir y analizar cada uno de los puestos que existen en la organización.

Orozco (1980) y Arthur (1992, ambos en Durán, 2000) mencionan que los aspectos que deben considerarse para realizar un perfil de puesto son: datos demográficos, nivel escolar, experiencia laboral, cursos y seminarios asistidos, características de personalidad: seguridad personal, razonamiento lógico y abstracto, vocabulario, inteligencia y relaciones interpersonales.

También deberá tomarse en cuenta dentro del análisis, la definición y descripción del puesto vacante, especificando el grado de responsabilidad, la relación entre el puesto y otros de acuerdo al nivel, las condiciones de trabajo y la ubicación del cargo.

Dessler (1994, en Grados, 2003, p. 163) define el perfil de puesto como “el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”. Agrega que el perfil de puesto determina el rol que las personas juegan en una empresa.

Blum y Naylor (1985) definen el perfil de puesto como un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto, donde no sólo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener el trabajador. Lawshe y Satter (1944, en Blum y Naylor, 1985, p. 697) proponen cuatro usos principales para el análisis de puesto: “la deducción del contenido del entrenamiento, el establecimiento de especificaciones sobre el personal, el mejoramiento de la eficiencia en el trabajo y la fijación de estructuras de salarios”.

Dunette y Kirchner (1994, p. 29) por su parte argumentan que el análisis de puesto hace referencia al “descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito”.

Arias (1986, p. 177) menciona que el análisis de un puesto es un “método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los conocimientos, habilidades, experiencias, es decir los requisitos, que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales donde se encontrará”.

El análisis de puestos está constituido de los siguientes elementos:

- Descripción de puestos: Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en el puesto, ya sea de manera genérica, es decir, realizando una breve explicación de la actividad más las características del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo; o analítica, describiendo detalladamente las funciones que deben realizarse en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.
- Puesto: Conjunto de operaciones cualidades, responsabilidades y condiciones que integra una unidad de trabajo, especial e impersonal.

- Categoría: Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.
- Requerimientos: Relación de requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.
- Denominación del puesto: Término con el que se conoce el cargo, es recomendable que sea de corta extensión, si es posible de una sola palabra.
- Clasificación de los puestos: Agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios; de acuerdo con la naturaleza de sus funciones es decir el tipo de puesto que ocupan, oficinistas u operarios por ejemplo; su jerarquía, directores u ayudantes; con características jurídicas, de planta, temporales, de confianza, etc.
- Ocupación: Familia de puestos, por ejemplo, mecanografía, archivista, auxiliar se clasifican dentro de las ocupaciones de oficina.

Dunette y Kirchner (1994) mencionan para la realización de un análisis de puesto los procedimientos siguientes:

- Procedimiento del USES: Inferir las capacidades humanas a partir de preguntar a varios expertos, para el caso particular de Estados Unidos esto se llevo a cabo por el Servicio de Empleo de Estados Unidos (USES).
- Análisis Psicológico del Puesto: consiste en aplicar test psicológicos a los empleados que ya están en posesión de un puesto, y fijar las condiciones de contratación según sus puntuaciones, este procedimiento tiene el error de que los empleados que ya estén trabajando se consideran como adecuados para el puesto, lo cual puede no ser así.
- Incidentes críticos: Consiste en pedir a supervisores, empleados y otras personas familiarizadas con el puesto registren los incidentes críticos de la conducta de trabajo y a partir de ellos, se detectan las cualidades humanas necesarias para ejecutar el trabajo con éxito, de esta manera se reducen considerablemente las conjeturas acerca de los requerimientos del puesto.
- Patrones cambiantes del puesto: Consiste en que el titular del puesto realice un diario de las actividades que realiza, esta técnica puede aplicarse sólo a puestos en que el empleado tenga un nivel de escolaridad superior al del nivel operativo.



Morsh (1964, en Blum y Naylor, 1985) por su parte ha diseñado nueve técnicas con el fin de obtener datos para elaborar un perfil de puesto.

- Método de Cuestionario: Se utiliza para obtener información sobre ocupaciones, se pide a quien ocupe un puesto que proporcione datos sobre él mismo y sobre su trabajo con sus propias palabras.
- Método de la lista de verificación: Esta técnica requiere que el trabajador marque en una larga lista de enunciados de tareas posibles las tareas que realiza.
- Método de entrevistas individuales: Se selecciona a ocupantes representativos de un puesto, para efectuar con ellos entrevistas extensas, por lo común fuera de la situación real de trabajo, generalmente se estructura la entrevista y se combinan los resultados de numerosas entrevistas en un análisis del puesto.
- Método de entrevista de observación: Suelen llevarse a cabo en el mismo lugar de trabajo, el entrevistador reúne datos por quien ocupa el puesto, utilizando métodos normales de entrevista, mientras el empleado realiza su trabajo, el entrevistador observa e interroga al empleado, tratando de obtener una descripción completa del trabajo.
- Método de entrevista de grupo: Similar al método de entrevista individual, con la excepción de que se interroga simultáneamente a varios empleados, bajo la dirección del entrevistador, los entrevistados recuerdan y analizan sus actividades del puesto, a continuación, el entrevistador combina sus comentarios en una descripción única del puesto.
- Método de conferencia técnica: Utiliza expertos en lugar de empleados como fuente de información, los expertos se reúnen con el analista de puestos y tratan de especificarle todas las características de cada puesto.
- Método del diario: Se pide a los ocupantes del puesto que registren sus actividades cotidianas, utilizando algún tipo de diario o cuaderno de notas, lo cual proporciona una gran cantidad de datos.
- Método de participación en el trabajo: en este procedimiento el analista realiza el trabajo el mismo, al hacerlo así puede obtener información directa sobre las características que constituyen el puesto que se esté investigando.

- Método de incidentes críticos: Esto implica la reunión de una serie de declaraciones sobre la conducta en el trabajo, basadas en la memoria o en la observación directa, sobre el buen y mal desempeño del trabajo.

Grados (2003) menciona que las capacidades o competencias que un individuo debe reunir para la correcta ejecución del puesto están agrupadas en las siguientes categorías:

Habilidad: Capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases:

a. Habilidad Física. Puede determinarse a través de los siguientes elementos:

- Entrenamiento
- Destreza
- Agilidad
- Rapidez

b. Habilidad Mental.

- Escolaridad
- Experiencia (la que se requiere para desempeñar el puesto; es dada en términos de tiempos mínimos y máximos necesarios).
- Criterio
- Iniciativa
- Conocimientos
- Capacidad de expresión
- Ingenio

Responsabilidad: Se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con los datos confidenciales, etc. Puede medirse en términos de probabilidad-riesgo y consecuencias de los errores que pueda cometer el trabajador.

La responsabilidad puede ser:

- a. Por el trabajo de otros: Riesgos a los que están expuestos los subordinados y terceras personas con motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto.
- b. Por valores: Es necesario especificar el monto aproximado de ellos, para determinar el grado de responsabilidad. Pueden ser de tres tipos:
  - Equipo
  - Dinero
  - Información confidencial
- c. Por trámites, procesos o procedimientos. Cuando el trabajador deba realizar ciertos trámites en forma y tiempo adecuados, o cuando el trabajo se lleve a cabo en secuencias y algunas de éstas correspondan al ocupante del puesto analizado. También se puede incluir en este punto la responsabilidad por tiempo y calidad.

En general, la determinación del grado de responsabilidad ayudará a decidir, junto con otros factores como el esfuerzo, si el salario que recibe el trabajador es justo y equitativo, si es necesario asegurarlo, etc.

Esfuerzo: Puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que dicha destreza es aplicada para desempeñar el puesto.

- a. Esfuerzo físico: consiste en los siguientes aspectos:
  - Fuerza física requerida
  - Tensión muscular
  - Cansancio físico
  - Postura

b. Esfuerzo mental:

- Atención visual y auditiva
- Fatiga mental
- Concentración
- Tensión nerviosa
- Volumen y ritmo de trabajo

Condiciones físicas: Involucra todas aquellas condiciones físicas del medio en que realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto.

Dentro de las condiciones del medio están:

- a. Iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruidos, limpieza, olores desagradables y espacio
- b. Postura. Aquella que debe aportar el trabajador para realizar su trabajo, se debe especificar en términos fisiológicos.
- c. Riesgos; que pueden ser de dos tipos:
  - Contraer enfermedades
  - Sufrir accidentes

Otros requisitos del puesto.

Son datos adicionales para el análisis. En general se refieren a condiciones de tipo físico que necesite la persona para cubrir el puesto. Algunas de ellas dependen de políticas de la empresa.

- Edad (se señalan los límites mínimos y máximos)
- Estatura
- Sexo
- Peso
- Estado civil

- Disponibilidad para viajar
- Presentación

La ventaja de contar con un perfil de puesto en un empresa, es la de tener la seguridad de que un nuevo empleado se encontrará satisfecho en las actividades que realiza y en busca de un desarrollo laboral constante. Según Robles (1991, p. 4) “para que un trabajador pueda desempeñarse de manera eficiente, debe ser colocado en el puesto adecuado para desarrollar sus conocimientos”.

Otro de los beneficios al contar con un perfil de puesto es que permite a la empresa repartir las cargas de trabajo, implementar las bases para un sistema escalafonario. Es entonces deber del Departamento de Recursos Humanos investigar los requisitos del puesto en función de las aptitudes que posee el candidato para identificar en que actividades tendrá un mejor desarrollo por conducto de una valoración tanto del puesto como psicológica.

Es importante mencionar que las ventajas de crear y emplear perfiles de puesto no solo benefician a las organizaciones sino también a quienes la integran, es decir a los empleados, quienes conforman la estructura principal de la empresa.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es el aspecto salarial, que generalmente fija la empresa, el candidato está conforme con su retribución dentro de la empresa cuando considera que su salario es acorde con el de otros. El valor de un puesto está relacionado con el tipo de decisiones que toma, por el riesgo que ellas implican.

La selección implica un problema de predicción, por lo tanto es necesario no perder de vista a los candidatos seleccionados durante la práctica real de sus tareas, a fin de verificar si las predicciones han sido correctas o no, para introducir en caso necesario los cambios correspondientes en el proceso e instrumentos de selección.

La tarea de selección de personal representa una gran responsabilidad para quien la ejerce pues su buena o mala elección repercutirá gradualmente en el desarrollo de la empresa y en el desarrollo integral del individuo, por lo anterior debe tenerse siempre presente al incorporar un nuevo elemento a la organización qué para que éste se

desempeño de manera óptima, necesita ejercer actividades de su dominio, dentro de un ambiente laboral agradable en donde la satisfacción obtenida sea perceptible incluso en sus ambientes extralaborales. Por ello es importante que el Psicólogo y no otro profesional se encargue de esta labor.

Sin embargo, a veces no es posible realizar un adecuado proceso de selección dada la demanda de puestos vacantes por cubrir dentro de una empresa, dando entonces mayor importancia al proceso de contratación que al de selección, esto trae consigo el riesgo de que el personal no sea el más apto para desempeñar las funciones que el puesto vacante demanda y que además este tipo de candidatos que son contratados únicamente porque se vieron interesados en el puesto cubran apenas el mínimo de los requisitos requeridos.

# **CAPÍTULO 3**

## **ESTRUCTURA DE LA EMPRESA CONSULTORÍA EN SEGURIDAD PRIVADA S.A. DE C.V.**

Grados (2003) menciona que una empresa es una organización, las organizaciones se clasifican a su vez de la siguiente manera:

1. Iniciativa Privada
  - a) Empresas de Producción
  - b) Empresas de Servicio.
  - c) Empresas Comerciales.
  
2. Sector Público
  - a. Sector Central: Secretarías de Estado y Procuraduría General de la República.
  - b. Gobierno de la Ciudad de México.
  
3. Sector Paraestatal
  - a. Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, la institución nacional de crédito, las organizaciones nacionales de crédito, las instituciones de seguros y de fianzas y los fideicomisos.

Las empresas de servicios se dedican a la venta de intangibles o a la prestación de servicios, este es el caso de la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. dado que ofrece a sus clientes “Seguridad Privada en el cuidado y Protección de Bienes inmuebles” de acuerdo con su permiso expedido por la Secretaría de Seguridad Pública Federal, en ello radica su calificación.

### **3.1 Currículum Empresarial**

El currículum empresarial de Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. está conformado por los elementos que a continuación se describen, estos elementos se han

extraído textualmente del curriculum antes mencionado, que el departamento de ventas presenta a los clientes a los cuales ofrece o pretende ofrecer sus servicios.

### **3.1.1 Datos de la Empresa**

- Razón Social: Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V.
- R.F.C.: CSP0105247D5
- Registro I.M.S.S.: Y56-3818910-9
- Registro S.S.P. FEDERAL: RA-208-01-09/07/08/117/II No. de Expediente: 110/2008
- Registro S.S.P. LOCAL: No. de Permiso: 2393 No. de Expediente: 2937-09
- Acta Constitutiva: No.35,370 Libro No.777 Pasada ante la fe del Lic. Mauricio Martínez Rivera de la Notaria No. 96.
- Dirección: Santa Cruz Acayucan #194 Int. 301. Col. Santa Cruz Acayucan. Delegación Azcapotzalco, México D.F. C.P. 02770.

### **3.1.2 Perfil de la Empresa**

Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. es una empresa fundada con la finalidad de proporcionar a sus clientes un servicio profesional y confiable de seguridad y vigilancia a través de un grupo de personal altamente calificado para atender sus demandas y necesidades.

### **3.1.3 Personal Directivo**

- Dirección y Finanzas: C.P. Joaquín García Ramírez.
- Administración y Comercialización: Lic. Miguel Ángel Quero Miranda.
- Operaciones: Sr. José de Jesús García Vargas.
- Recursos Humanos: Srita. Marisol Rojas Irineo.



### **3.2 Misión**

Ser la empresa número uno en proporcionar servicio profesional de seguridad y vigilancia con un alto índice de calidad y eficiencia que satisfaga en un 100% las necesidades básicas de nuestros clientes.

### **3.3 Objetivo**

Proporcionar nuestro servicio con calidad en todos los aspectos, con altas normas éticas y profesionales que nos exige la sociedad actual, ya que para Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V., lo más importante es la seguridad de usted nuestro cliente.

### **3.4 Valores**

Los valores que se les inculcan a cada uno de nuestros Elementos de Seguridad son: disciplina, responsabilidad, honestidad, confiabilidad, iniciativa, constancia, integridad.

### **3.5 Perfil de venta del Elemento de Seguridad**

- Escolaridad mínima de secundaria terminada.
- Físico atlético.
- Antecedentes no penales.
- Aprobar examen psicológico.
- Aprobar examen de habilidad intelectual.
- Preparación básica de Elemento de Seguridad.
- Ser de buenas costumbres.
- Disciplina militarizada.

### **3.6 Programa de Capacitación para el Elemento de Seguridad**

Nuestro personal está capacitado para atender los problemas comunes de seguridad y para actuar con un criterio razonable, los siguientes son cursos que se les imparten.

- Prevención y Combate de Incendio.
- Primeros Auxilios.
- Defensa Personal.
- Control de Accesos.
- Parte de Novedades (Reportes Diarios).
- Que hacer en caso de sismos.
- Relaciones Humanas.
- Manejo de Tolete.
- Manejo de Gas Lacrimógeno.
- Técnicas de Rondines.
- Identificación de Personas y Retrato Hablado.

Contamos además con una capacitación específica de acuerdo a las necesidades reales del cliente, la cual se determinará a través de una entrevista con el mismo para determinar cuáles serán las consignas específicas del servicio.

### 3.7 Organigrama

El siguiente es el organigrama contenido en el curriculum de la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A de C.V. que el departamento de ventas presenta a los clientes (ver figura 1).

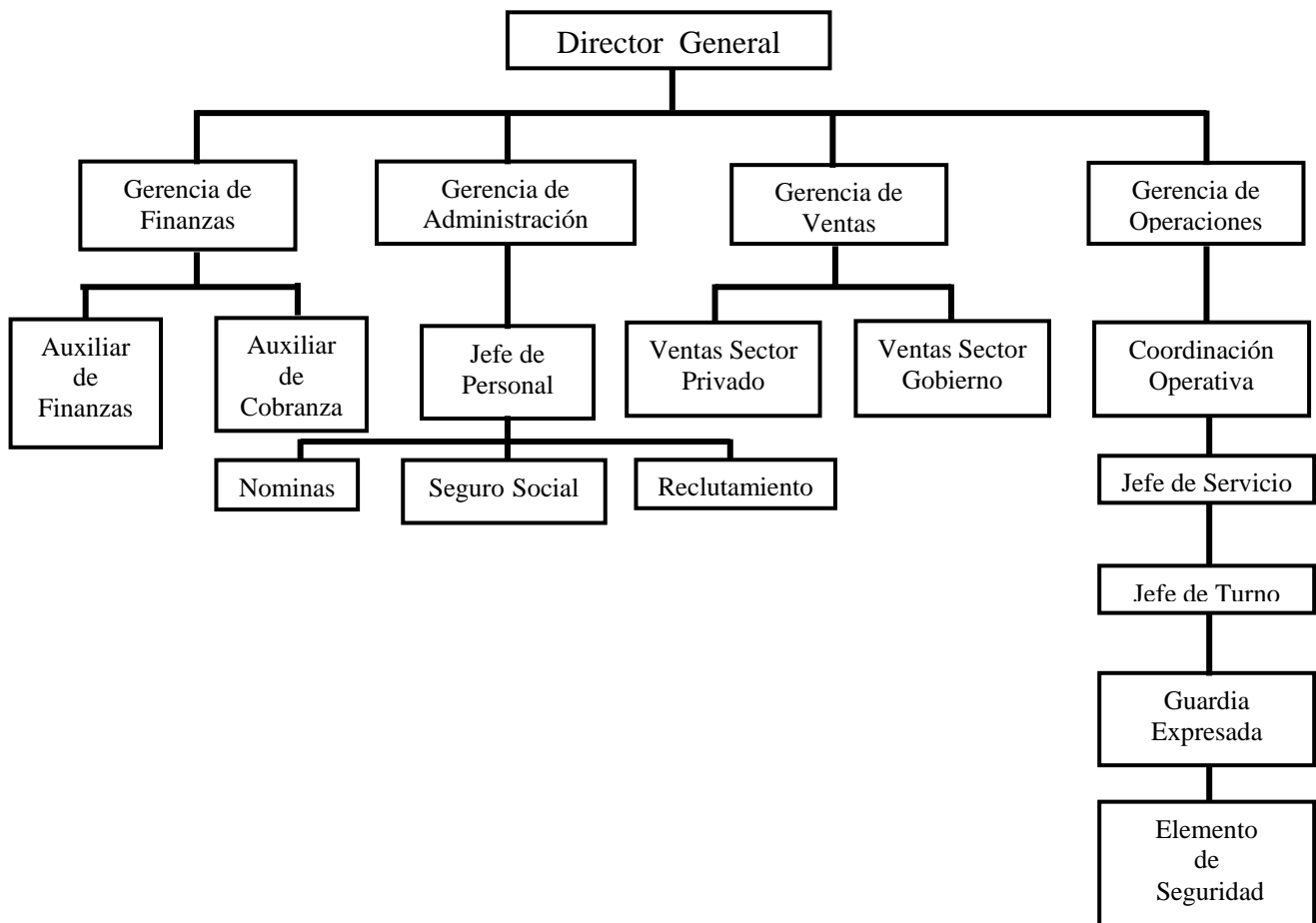


Figura 1. Organigrama

Sin embargo, el organigrama real de la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. es el que a continuación se presenta (ver figura 2).

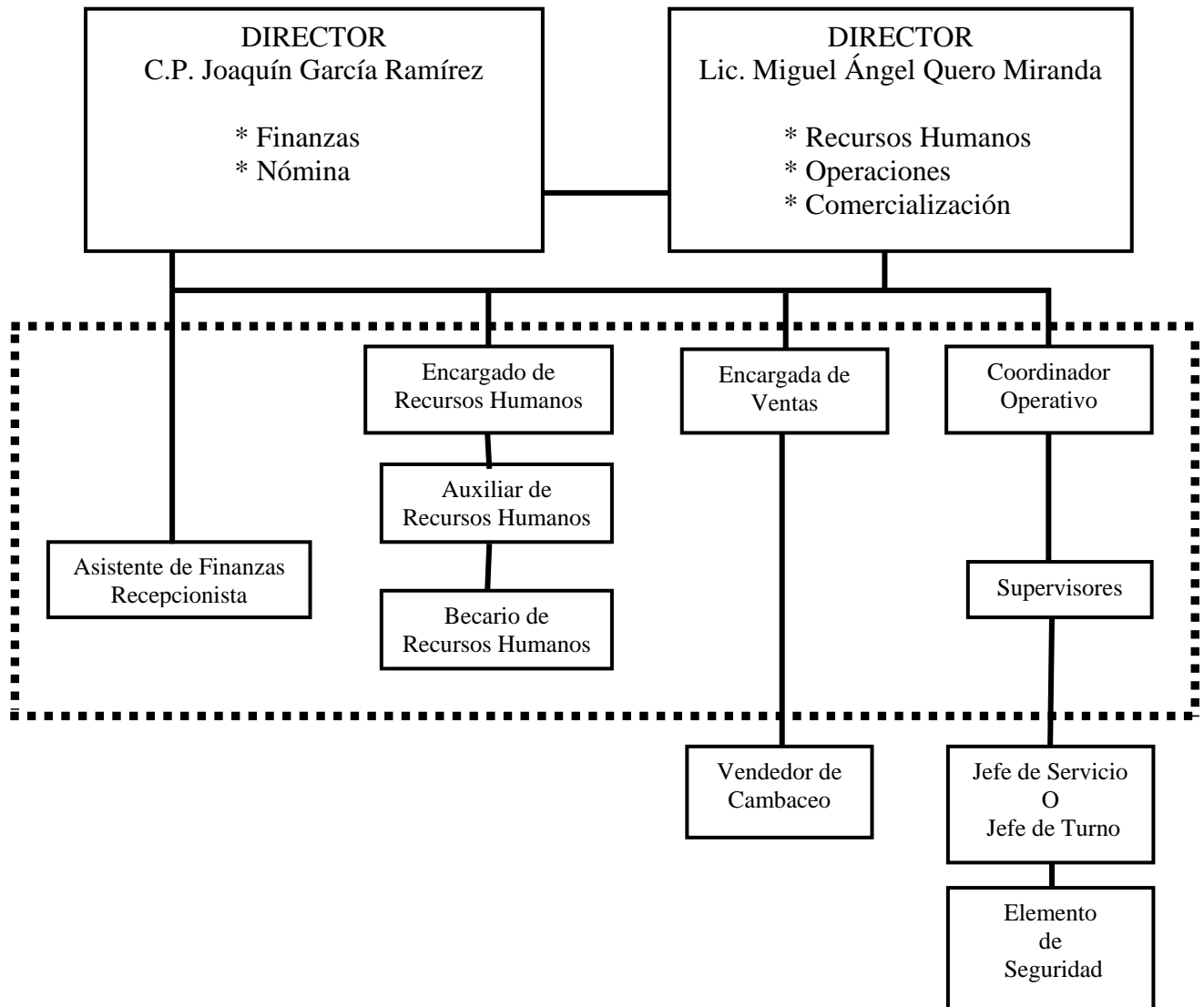


Figura 2. Organigrama real de la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V.

**Nota:** Todos los puestos que se encuentran dentro de la línea punteada están en constante relación, las necesidades o requisiciones que se hagan de un departamento a otro pueden ser expresadas por cada uno de los integrantes de tales departamentos sin importar la jerarquía de su cargo, dando igual importancia a estas requisiciones sin necesidad de que el encargado del departamento sea quien las exprese.

### **3.8 Consignas**

El personal de seguridad, tendrá siempre en mente que la función primordial en las instalaciones donde se presta el servicio, es la de proteger y dar seguridad a los recursos humanos y materiales de la empresa, esto se lleva a cabo mediante la aplicación de controles de seguridad que nos permiten tener continuidad organizada y oportuna en la vigilancia, seguridad y protección.

#### **3.8.1 Generales**

1.- El personal de seguridad, está obligado a cumplir las disposiciones que en materia de seguridad emita la empresa que usted representa, así como las consignas particulares que se le asignen en su servicio.

2.- Presentarse 15 minutos antes de recibir su servicio, al uniformarse, debe hacerlo reglamentariamente cuidando su presentación personal y porte marcial, estar siempre con corte de cabello presentable, aseado y con sus accesorios completos.

3.- Al recibir su servicio, checará perfectamente las novedades ocurridas con anterioridad, lo que esté pendiente de llevarse a cabo, los recados, etcétera, a fin de que el servicio tenga continuidad y su resultado sea óptimo, buscando siempre la excelencia en la seguridad.

4.- En el desempeño del servicio deberá desconfiar de personas desconocidas y conocidas, particularmente cuando actúan en forma sospechosa, esta actitud le permitirá evitar ser sorprendido por infractores de la ley.

5.- Debe estar siempre alerta para detectar a tiempo condiciones anormales (gente sospechosa, carros extraños, etcétera), y nunca dar información a nadie de los dispositivos de seguridad que estén implantados en el servicio para evitar asaltos, de ello depende la propia vida del Elemento de Seguridad, en todo caso, debe avisar de inmediato a sus supervisores.

6.- La imagen que proyecte el Elemento de Seguridad a todas las personas que atienda y lo vean debe ser positiva 100%, hable con corrección, sin gritar, que su actitud no sea agresiva, pero debe ser firme en sus decisiones.

7.- Los Elementos de Seguridad en todos los puestos tendrán la obligación de conservar el orden de su área y de cumplir todas las consignas y ordenes que se les giren dentro del servicio y realizar rondines para detectar y reportar irregularidades.

8.- Durante el desempeño del servicio, el personal se abstendrá de: fumar, leer, comer, tomar bebidas embriagantes, platicar, y en general no hacer algo que lo distraiga de su función.

9.- Los Elementos de Seguridad de Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V., no fraternizarán con el personal de la empresa en que prestarán sus servicios, es decir, empleados, proveedores, visitas, contratistas, cobradores, etcétera; y hasta a sus mismos compañeros tratará con educación y atención hablándoles de “usted”, no permitiendo que se relaje la disciplina ni las buenas costumbres de su área de acción.

10.- Por ningún motivo abandonará su puesto si no existe para ello una causa de fuerza mayor, plenamente justificada y previo aviso al responsable del servicio, para recibir el relevo correspondiente.

11.- En horas y días no laborables, únicamente se permitirá la entrada a personas plenamente identificadas y debidamente autorizadas por la empresa.

12.- Evitar la entrada de personas en estado de ebriedad, vendedores ambulantes y todas aquellas personas ajenas a las instalaciones.

13.- El Elemento de Seguridad tendrá la obligación de conocer de vista y nombre así como el cargo, a todas las personas que laboran en la empresa.

14.- El Elemento de Seguridad no desarrollará labores que no estén relacionadas con la naturaleza de funciones o que lo lleven al descuido de ellas (lavar carros, ir a traer refrescos etcétera).

15.- Tendrá siempre a la mano un directorio con los números de emergencia, de los ejecutivos de la empresa y de sus jefes inmediatos para que en caso de incendio, desastre o robo, se comunique de inmediato con el responsable del servicio de la empresa y con las autoridades que corresponda.

16.- Debe tratar con cortesía y atención a las personas que acuden a la empresa y de acuerdo a las políticas de la misma empresa, proporcionarles información que les permita resolver sus problemas.

17.- Tendrá conocimiento de las técnicas para combate contra incendios, así como la ubicación y operación de los sistemas de extinción de incendios, además deberá de conocer el código de alarma.

18.- Conocerá en su área los procedimientos de apertura y cierre de las puertas de su zona identificación de llaves y los procedimientos de interrupción y apertura de los circuitos eléctricos y redes de agua, combustible, vapor y de otros sistemas.

19.- Todo Elemento de Seguridad deberá mantener una magnífica condición física y un buen estado de salud, que le permita desempeñar eficientemente las obligaciones del servicio.

20.- Con toda oportunidad se deberá informar al responsable del servicio de las novedades ocurridas durante el desempeño del servicio, mismas que serán emitidas al Departamento de Operaciones de Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V.

21.- No cometerá negligencias o descuido que pueda facilitar el desarrollo de ilícitos.

22.- No recibirá regalos o gratificaciones por parte de las visitas, ni contratistas, proveedores, etcétera.

23.- El Elemento de Seguridad durante su rondín pondrá en juego todos sus sentidos, principalmente el oído, la vista, el olfato, obviamente para detectar problemas relacionados con los mencionados sentidos.

24.- Anotará en la libreta de registro, nombre, hora, fecha y novedades del personal que lo supervisa y lo releva.

25.- El Elemento de Seguridad debe tener:

**LEALTAD:**

No caer en actos deshonestos y debe ser leal consigo mismo, con la corporación, con su familia y con la empresa, ya que de ésta se derivan sus ingresos, aunque dependa su paga de la corporación.

**FIRMEZA:**

Debe ser firme en el cumplimiento de las políticas de la empresa sin omitir la cortesía.

**PRESENTACIÓN:**

Durante las horas de servicio el Elemento de Seguridad debe estar perfectamente aseado y uniformado, ya que el primer contacto y el último que tienen nuestros visitantes es con vigilancia, el aspecto sucio y desaliñado del Elemento de Seguridad proyecta una imagen de desorganización de la empresa.

**REPORTES Y ENTREGA DE TURNO:**

Tanto el Jefe de Turno como los Elementos de Seguridad deben elaborar todos los reportes que están diariamente ordenados, asimismo al entregar su turno deben entregar todo lo que tengan a cargo a su relevo, como es armamento, radios, equipo de oficina, etcétera.

**PROHIBICIONES:**

Queda prohibido a todos los Elementos de Seguridad:

- Asociarse, tener amistad y bromear con el personal de la empresa.



- Presentarse al servicio en estado de ebriedad o con aliento alcohólico.
- Ingerir cualquier tipo de bebidas alcohólicas o embriagantes durante el servicio.
- Tener deudas económicas o morales con el personal de la empresa.
- Abandonar el servicio sin haber sido relevado o sin la autorización superior.
- Participar en actos propios del personal sindicalizado.
- Otras que la empresa les dé a conocer en el momento oportuno.

### **3.8.2 Específicas**

a) Las consignas específicas se diseñarán con base en las necesidades y políticas de la empresa.

b) Para definir las consignas específicas de cada puesto de vigilancia, independiente de incluir otros aspectos, se recomiendan que se incluyan instrucciones de los temas que a continuación se mencionan:

1.- Aplicación de procedimientos de control, revisión y registro de entrada y salida de proveedores, clientes, compradores, personal de la empresa y visitantes en general.

2.- Vigilar con particular atención las instalaciones o áreas catalogadas como de alto riesgo.

3.- Conocer los horarios de entrada y salida del personal de la empresa, particularmente que labora directamente con el usuario.

4.- Establecer procedimientos del control de entrada y salida del personal contratado por el usuario para realizar trabajos de reparación y mantenimiento.

5.- Conocer a detalle el contenido de los planes de emergencia establecidos para caso de incendios, sismo, explosión, etc.

### **3.9 Impacto del Elemento de Seguridad Privada como prestador de servicios.**

Como se ha comentado con anterioridad existe poco trabajo bibliográfico acerca de la Seguridad Privada y el que hacer e impacto de los Elementos de Seguridad.

Sin embargo, puede mencionarse según la experiencia de la responsable de este trabajo, lo que el Elemento de Seguridad representa para los clientes de la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. que contratan este servicio.

La principal razón por la que se contrata el servicio de Seguridad Privada es para que el Elemento de Seguridad prevenga un delito, ya sea contra los habitantes de un condominio, del personal de una empresa o fabrica, o de los mismos bienes e instalaciones de los clientes en el caso de bodegas o centros comerciales.

Se habla de prevención de delito, ya que los mismos clientes o la mayoría de ellos están conscientes de que el Elemento de Seguridad carece de autoridad para detener, arrestar o aprehender a un criminal como se mencionó en el Capítulo 1 de este reporte; se reitera entonces que el Elemento de Seguridad Privada sólo puede asegurar o retener a un criminal o alterador de la paz, y necesita del apoyo de Seguridad Pública para retirar a cualquier individuo de instalaciones abiertas al público.

El Elemento de Seguridad tiene un impacto Psicológico en los visitantes que acuden a las instalaciones de los clientes, ya que parecen sentirse “más seguros” con la presencia de un elemento de estas características, existe un artículo español “Sensación de Seguridad y Seguridad Privada. El 70% de los españoles se siente más seguro en los lugares donde hay Seguridad Privada” publicado en el sitio Web Foro de Seguridad. Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad. El estudio, realizado por la empresa Análisis e Investigación y dirigido por el sociólogo José María Sansegundo, se ha llevado a cabo en una muestra de 1,701 casos, lo que otorga al mismo un alto índice de fiabilidad.

De los datos obtenidos se desprende que siete de cada diez españoles se sienten mucho o bastante más seguros en los lugares donde están presentes Elementos de Seguridad. En cuanto a la valoración que hace la sociedad sobre la figura de los Elementos de

Seguridad es buena o muy buena en un 69.7% de los casos, lo que significa que siete de cada diez encuestados tiene una opinión favorable de estos profesionales de la seguridad, frente a casi uno de cada diez que tiene una opinión mala o muy mala.

Los encuestados consideran que los aspectos más positivos de los Elementos de Seguridad son: la seguridad que proporcionan, su presencia, su atención y su amabilidad. En cuanto a las empresas de seguridad, se desprende que seis de cada diez españoles tienen una opinión buena o muy buena de dichas empresas. En total, un 57.4% de los encuestados hacen una valoración favorable frente a un 11.6% que opinan todo lo contrario.

El Informe sociológico destaca además la imagen y valoración de los Elementos de Seguridad en la sociedad. Al respecto, los españoles opinan mayoritariamente que estos profesionales son algo necesario (en un 79.4% de los casos); que se les puede pedir ayuda (68.,7%); que contribuyen a aumentar la seguridad ciudadana (67.1%); que son una ayuda para la sociedad (66.2%) y que son una garantía para la seguridad de los ciudadanos (61.6%).

La mayoría de los encuestados, un 54.1%, se muestra de acuerdo con que los Elementos de Seguridad son vistos como una figura de autoridad y existe además, un alto grado de acuerdo respecto a la escasa valoración de la profesión del vigilante. En este sentido, un 76% de los españoles creen que esta profesión no está suficientemente valorada.

Sin embargo, los Elementos de Seguridad son valorados positivamente en todos sus aspectos profesionales como son: la profesionalidad, el trato y amabilidad; la formación y la cercanía al ciudadano; obteniendo una puntuación global del 6.3%.

Hay que destacar que esta valoración es muy parecida a la que los encuestados otorgan a los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, que es de un 6.8%. La mayor cercanía, entre ambos profesionales, se da en la amabilidad y el trato que tienen en su relación con los ciudadanos.

En cuanto a la presencia física, a un 88.4% de los españoles les parece adecuado o muy adecuado la presencia de Elementos de Seguridad en los polígonos industriales; en las

urbanizaciones en un 82.7% de los casos y en las zonas comerciales de las ciudades o en las calles a un 79% de los encuestados. Ante esta cuestión, de los lugares donde sería adecuado que hubiese Elementos de Seguridad, los españoles han aceptado todos los lugares planteados en la encuesta, tal y como acabamos de reflejar, siendo los polígonos industriales y las urbanizaciones los lugares de mayor grado de aceptación y las calles o zonas comerciales de las ciudades, apreciadas por ocho de cada diez españoles.

Los datos reflejan también que seis de cada diez españoles aumentaría las competencias de estos profesionales si dependiera de ellos, cuando se les pregunta sobre las atribuciones y competencias de los Elementos de Seguridad.

En la experiencia profesional de la responsable de este reporte, se puede decir que aunque la imagen del Elemento de Seguridad para algunos clientes se comparte con lo descrito en el artículo antes mencionado, también existen clientes que demeritan el puesto de un Elemento de Seguridad, pues se le pide que realice actividades que conciernen más bien a un mensajero, a un ayudante general, a un intendente, recepcionista o portero, esto ocasiona en el personal dudas e inquietudes del desarrollo que pudiera lograr profesionalmente, ya que la mezcla de sus funciones como Elemento de Seguridad con las de los demás puestos operativos le hacen pensar si realmente está siendo valorado o si fue engañado en su proceso de contratación.

El Departamento de Recursos Humanos al respecto de esta inquietud del Elemento de Seguridad, no pretende disculparse sino más bien justificar el hecho de que, dado que el Departamento de Comercialización es quien acuerda con el cliente las funciones a realizar e incluye en éstas, algunas que no corresponden al puesto con el fin de conseguir la venta, ocasiona varias situaciones, entre ellas, que el cliente se sienta con el derecho de hacer con el Elemento de Seguridad según lo acordado con el Departamento de Comercialización, y espera entonces que actividades que no corresponden a su puesto sean desempeñadas por el Elemento de Seguridad de manera habitual, esto genera en el Elemento de Seguridad la inquietud de por qué no se le mencionó en la entrevista la gama de actividades extracurriculares que iba a realizar haciéndolo sentir engañado, y el elemento pide entonces su cambio de servicio o baja de la empresa.

Esta situación genera al Departamento de Recursos Humanos problemas en función de que si no se le hizo partícipe al elemento de toda la gama de actividades a realizar durante la entrevista, fue porque el propio Departamento de Recursos Humanos no tenía conocimiento de ellas, ya que el Departamento de Comercialización no hizo extensiva las resoluciones a las que llegó con el cliente al respecto de la venta que cerró, y como resultado de esta mala comunicación entre departamentos, el Elemento de Seguridad termina por solicitar su cambio de servicio o presentar su baja de la empresa, si el candidato pide su baja se habrán realizado inversiones innecesarias, se generará la vacante y comenzará nuevamente el proceso de Reclutamiento y Selección malgastando entonces el tiempo del Departamento de Recursos Humanos y los recursos de la empresa, además de la pérdida de tiempo para el candidato y quedará en entre dicho la seriedad de la empresa de seguridad.

## **CAPÍTULO 4**

### **EL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA CONSULTORÍA EN SEGURIDAD PRIVADA S.A DE C.V.**

Generalmente el área administrativa de una empresa controla la administración de Recursos Humanos, la organización desde su captación, selección, contratación, registro de atención, calificación de sueldos, meritos y salarios, hasta el desarrollo de los mismos recursos dentro de la empresa por medio de la capacitación y planeación de carrera, y en la gerencia administrativa el departamento más común es el de Contabilidad.

Sin embargo y como podrá observarse a continuación en la descripción de las funciones del Psicólogo el departamento que quizá menos interviene es el de Contabilidad; y absorbe el Departamento de Recursos Humanos la mayoría de las actividades de la empresa.

#### **4.1 Actividades del Psicólogo en la Empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A de C.V.**

Algunas de las actividades que realiza el Psicólogo en la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. concuerdan con las que se mencionan en el Capítulo 2 de este trabajo como parte del hacer del Psicólogo en la industria y en la empresa de servicios, pero también es cierto que realiza otras actividades que no corresponden a su puesto, y de las que finalmente es responsable, actividades que competen a un abogado como es el caso de los trámites y reportes que se realizan ante las Secretarías de Seguridad Pública Federal y del Distrito Federal, esto quizá como resultado de un plan de trabajo y perfil de puesto mal estructurado o por razones económicas de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos está conformado por tres personas, las cuales son:

- Encargado de Recursos Humanos:

Principal responsable del Departamento, rinde cuentas a los Directores de la empresa respecto del trabajo que cada uno de los integrantes del Departamento realiza, es porta voz para los demás departamentos de las decisiones que en conjunto el Departamento de Recursos Humanos haya tomado; en caso de conflictos con los Elementos de Seguridad, es quien conversa con el elemento, le hace observaciones al mismo acerca de los cambios que debe realizar en su comportamiento para un mejor desempeño en el servicio, informa al elemento una vez acordado con el Departamento de Operaciones de las oportunidades de reubicación que hay para él en caso de que el cliente pida su cambio. Es responsable también de todos los procesos a realizar ante la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal para poder seguir prestando servicio de seguridad a otras empresas y conservar el permiso expedido por esta dependencia para realizar esta actividad en el territorio del Distrito Federal.

- Auxiliar de Recursos Humanos:

Es el segundo responsable del Departamento, facultado para realizar las actividades del Encargado de Recursos Humanos en caso de ausencia de éste, se encarga de dar de alta a los Elementos de Seguridad en el Instituto Mexicano del Seguro Social, una vez que se recibe la confirmación del alta de los elementos elabora una Carta Patronal al elemento recién ingresado al seguro para que en la Unidad Medica Familiar que le corresponde le den vigencia y pueda recibir atención médica, solicita al Departamento de Finanzas tramite a los elementos ya confirmados como altas en el seguro, su tarjeta de pago para recibir el mismo por transferencia bancaria, entregando para ello al Departamento de Finanzas una copia de la credencial de elector del Elemento de Seguridad lo mas legible posible en foto, firma y huella.

Similar al Encargado de Recursos Humanos, el Auxiliar es responsable de todos los procesos a realizar ante la Secretaría de Seguridad Pública Federal para prestar servicio de seguridad a otras empresas y conservar el permiso expedido por esta dependencia en lo que concierne al territorio del Distrito Federal y Estado de México excluyendo Toluca.

- Becario de Recursos Humanos:

Faltando el Encargado y el Auxiliar del Departamento, esta persona queda a cargo de todas las funciones y necesidades que el Departamento presente, sin embargo cualquier decisión que tome debe informarla al Encargado o al Auxiliar vía telefónica; apoya tanto al Encargado como al Auxiliar en lo que se le solicite. Se encarga de las relaciones sociales con otras empresas, así como del intercambio de cartera con las mismas.

De las actividades antes descritas en cada uno de los puestos son las únicas que pueden considerarse como responsabilidad exclusiva de los mismos, sin embargo para el resto de las actividades que los Psicólogos que forman parte del departamento realizan, ciertamente el equipo intentó dividir las funciones, pero en realidad indistintamente todos los integrantes del Departamento llegan a realizar todas las actividades que al mismo conciernen, las cuales se detallarán a continuación:

\*Proceso de Baja del Elemento de Seguridad y entrega de Documentos.

Una de las políticas que se le presenta a los Elementos de Seguridad durante su entrevista inicial, antes de formar parte del estado de fuerza de la empresa es:

“El Elemento de Seguridad tramitará su baja con 15 días de anticipación a su último turno, para permitir al Departamento de Recursos Humanos conseguir un reemplazo”.

Si el guardia no hace esto conforme a las políticas que en un principio se hicieron de su conocimiento, estará sujeto a sanciones que el Departamento de Recursos Humanos considere justas, el trámite de baja se realiza únicamente los días jueves en un horario de 4:30 p.m. a 5:30 p.m.

Una vez que el Elemento de Seguridad ha entregado uniforme completo y limpio se le entregan el mismo día sus papeles originales.



\*Entrega y cálculo de finiquito.

Se finiquita a los guardias 15 días después de que el Elemento de Seguridad ha tramitado en oficinas y de manera formal su baja, este periodo será así sí el Elemento se condujo de acuerdo a las políticas de la empresa y su baja no es por faltas o problemas dentro del servicio o con compañeros de trabajo, de lo contrario se aplica la sanción correspondiente.

El finiquito queda libre de descuentos por exámenes y uniformes si el Elemento trabajó con la empresa un periodo mayor a 6 meses, de lo contrario y conforme a las políticas de la empresa se aplica un descuento de \$300.00 por uniforme y otro de \$500.00 por exámenes dependiendo del tipo y número de exámenes que se le hayan practicado.

El cálculo del finiquito inicialmente era realizado por el Contador, sin embargo la actividad se vio delegada al Departamento de Recursos Humanos, el finiquito está conformado por vacaciones, prima vacacional, días trabajados para aguinaldo, días devengados y descuentos por faltas, exámenes, uniforme y/o uso indebido de las instalaciones o recursos con que cuenta el servicio en que trabajó el Elemento de Seguridad.

\*Alta del Elemento de Seguridad en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Se da de alta al Guardia de Seguridad en el IMSS, de acuerdo con las políticas de la empresa, cuando haya cumplido un mes de haber empezado a laborar con la misma, se pregunta al elemento por el número de unidad médica familiar que le corresponde pues es un dato necesario para su ingreso en el IMSS dado que el programa que emplea la empresa así lo requiere, se pregunta además al elemento si está empleando actualmente su crédito INFONAVIT, ya que de ser así tendrá que entregar a la empresa copia de su Hoja de Retención para que se le hagan los descuentos vía nómina precisamente para ir pagando su crédito.

Se notifica antes de dar de alta a cada Elemento a la Dirección para que se dé por enterada y autorice el alta.

\*Entrega de Cartas Patronales al Elemento de Seguridad.

Después de que el Elemento de Seguridad ha sido dado de alta en el IMSS, se le entrega una Carta Patronal de la empresa para que a su vez el Elemento pueda solicitar vigencia en la Unidad Médica Familiar que le corresponda y pueda hacer uso de esta prestación que la empresa le proporciona.

\*Control de Expedientes.

El Departamento de Recursos Humanos se hace cargo de manejar la documentación original de los Elementos de Seguridad, se retienen los documentos originales de cada uno de los Elementos de Seguridad debido a que en las visitas de verificación que realizan las Secretarías de Seguridad Pública Federal y del Distrito Federal, con el objetivo de constatar que se estén reportando en tiempo y forma los elementos de nuevo ingreso, únicamente aceptan documentos originales para cotejar la veracidad de los datos reportados.

\*Control de Papelería.

Se registra en un resguardo previamente elaborado, la fecha, servicio, material, firma y nombre de quien recibe y entrega el material que fue proporcionado; el material será entregado a los servicios por los supervisores.

\*Control de Equipo.

El procedimiento es similar al del control de papelería, si el equipo que se está entregando en el servicio es equipo básico, es decir, gas, porta gas, tolete, porta tolete, forniture, o repuestos de broches de forniture, se registra en un resguardo previamente elaborado, la fecha, servicio, el tipo de equipo, firma y nombre de quien recibe y entrega el equipo que está siendo proporcionado; si el equipo que se está entregando es un radio, lámpara, impermeable o algún otro distinto al equipo básico, el resguardo es personalizado a los guardias que se encuentran en el servicio donde se llevará el equipo, en el resguardo se explica el uso que se dará al equipo entregado, se hace constar que es responsabilidad de ambos guardias el correcto uso del equipo y al final del resguardo se

colocan los nombres de los elementos que harán uso del equipo para que estos firmen de enterado y conformes con las disposiciones que se establezcan en el escrito del resguardo.

#### \*Entrega y control de Uniformes

De manera similar a los controles antes mencionados, para el resguardo de uniformes se lleva un inventario del Elemento al que se ha entregado uno o más elementos del uniforme, la fecha en que esto ocurrió y el servicio al que pertenece el guardia.

Se anota en el espacio correspondiente a cada elemento del uniforme, el estado en que se entrega al Elemento de Seguridad, así como la talla para el caso de la camisola, pantalón y chamarra, a su vez, se entrega al Elemento de Seguridad a una hoja de resguardo de uniforme en la que anotan los mismos elementos capturados para la base de datos, el Elemento de Seguridad firma el resguardo y se agrega a su expediente para ser considerado al momento de la baja del Elemento en el cálculo de su finiquito.

Si el uniforme que se entrega es distinto al anteriormente mencionado, el resguardo se personaliza para el Elemento de Seguridad, en el que se hace constar que el uniforme por tener escudos de la empresa y leyendas de “seguridad privada” debe ser devuelto a la empresa una vez que la relación laboral termine y el elemento firma este resguardo de conformidad.

#### \*Programación para cursos de Capacitación.

Se programa para capacitación a los Elementos de Seguridad en bloques de 10 a 15 personas, siempre y cuando la logística no se afecte, el curso de capacitación que recibe el elemento se denomina “FORMACIÓN DE GUARDIAS DE SEGURIDAD”.

Los días en que se lleva a cabo la capacitación son los días sábado debido a que este día se ha identificado con menor cantidad de trabajo.

#### \*Programación de vacaciones.

La programación de vacaciones para los Elementos de Seguridad se debe realizar con uno o dos meses de anticipación, esto se debe a que solo puede estar de vacaciones un elemento a la vez debido a que es reducido el número de elementos del personal “comodines” (cubre descansos, faltas, vacaciones, etcétera).

Una vez que se ha llegado a un acuerdo con el Elemento a tomar las vacaciones se hace formal el período de las mismas haciéndolo llegar por escrito al Coordinador Operativo para que tome las medidas necesarias para cubrir el puesto del Elemento mientras éste está de vacaciones.

#### \*Compras

Dado que la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. no cuenta con un departamento que se dedique a la compra de los aditamentos que se llegan a requerir por uno o varios de los demás Departamentos, el personal de Recursos Humanos también se encarga de esta actividad, es decir, se encarga de comparar proveedores para uniformes, equipo para los servicios como fornituras, porta gases, gases, PR-24, toletes, porta toletes, lámparas, candados, computadoras, para realizar el tiraje de los volantes y mantas que se emplearán en el Reclutamiento.

#### \*Diseño

También este Departamento es responsable de realizar el diseño del material que se utilizará para promover las vacantes en las juntas de intercambio, ferias de empleo o simplemente para el volanteo; tarjetas de presentación, escudo para uniformes o leyendas para bordarse en los trajes de los supervisores.

## **4.2 Reclutamiento**

Quizá sea en este punto donde las diferencias entre puestos llegan a ser un poco más notables, ya que concierne el uso de las diferentes fuentes de reclutamiento de las que se apoya el personal de este departamento para cubrir las vacantes en mayor medida al

Auxiliar y al Becario de Recursos Humanos, de las cuales las labores de campo son realizadas por el Becario y las que se pueden realizar en las instalaciones de la empresa al Auxiliar.

#### **4.2.1 Fuentes de Reclutamiento**

Las fuentes de reclutamiento más empleadas son las siguientes:

\*Volanteo.

Esta actividad consiste en que uno o más integrantes del Departamento de Recursos Humanos entreguen en vía pública información de manera directa a probables candidatos, a través de volantes que contengan la información necesaria para lograr una futura contratación, es decir, en el volante se concentrará información referente a las características básicas requeridas de una persona para cubrir la vacante de Elemento de Seguridad, los horarios y zonas de las vacantes, salario, prestaciones y dirección de las instalaciones en donde realizar entrevista.

El tiempo que se programa para esta actividad depende de otras prioridades del departamento y del número de vacantes que existan al momento.

\*Posteo.

Esta actividad es similar al volanteo en la medida en que se realiza en vía pública, solo que para realizarlo la publicidad que se emplea aun con la misma información de un volante, puede ser de un tamaño mucho mayor al de un volante o en su defecto ser un volante, con la diferencia que, en vez de entregar directamente dicha información a los probables candidatos, ésta se coloca en lugares visibles y que puedan estar en la atención habitual de los candidatos, como postes y teléfonos públicos.

Cabe mencionar que el posteo es una actividad no permitida por las autoridades, en el caso de que alguno de los elementos del Departamento de Recursos Humanos sea sorprendido y detenido por alguna autoridad en la realización de esta actividad, es

responsabilidad de los directivos de la empresa, tomar las medidas necesarias para resolver dicha situación inmediatamente.

**\*Inscripción a Unidades de Empleo Regionales y/o Delegacionales (UDSE).**

Para poder pedir el apoyo a las Unidades de Empleo, la empresa debe estar inscrita en tales Unidades, y a partir de ello gozar de los beneficios que éstas ofrecen, como realizar Reclutamiento Directo, asistir a Juntas de Intercambio y publicar vacantes en la Gaceta STPS.

Para poder realizar la inscripción de la empresa y para el caso específico de una empresa de seguridad privada, es importante contar con el permiso vigente de la Secretaría de Seguridad Pública, el R.F.C. de la empresa y el currículum de la misma, ya que se presenta un juego en copia de toda la documentación a cada unidad de empleo en la que se pretende hacer inscripción, para que tal inscripción sea autorizada.

**\*Reclutamiento Directo.**

El reclutamiento directo permite tener un acercamiento persona – persona, con el probable candidato a contratación pero a diferencia del volanteo y posteo, en un ambiente seguro y controlado, ya que esta actividad se realiza en alguna de las instalaciones del Servicio de Empleo ya sea Regional o Delegacional con previa programación por parte de la Unidad de Empleo.

Es importante mencionar que, en caso de no acudir a la cita en la unidad de empleo en la fecha asignada por tal unidad, la empresa puede quedar sujeta a sanciones, como exclusión de juntas de intercambio organizadas por las Unidades de Empleo, el retiro de apoyo y no publicar las vacantes en la Unidad de Empleo y en la Gaceta STPS.

**\*Junta de Intercambio.**

Una junta de intercambio es una herramienta muy útil para el área de Reclutamiento y Selección, si la junta es de carácter delegacional o regional, la Unidad de Empleo reúne a varias empresas de diferentes giros para intercambiar datos de personas que por

alguna razón no fueron contratados en tal empresa, pero que, pueden ser funcionales para alguna otra.

El listado de candidatos que una empresa entrega a las demás en la junta de intercambio está en uno de los lados de una hoja tamaño carta, ya que del otro lado de la hoja se detalla la o las vacantes que la empresa está postulando y que requiere cubrir a la brevedad, dado que las juntas de intercambio por delegación se realizan una vez al mes, si una empresa detecta a un candidato que sea funcional y no puede ser contratado por ella, lo canaliza con alguna empresa que sí pueda contratarlo, por ello es muy importante que cada uno de los listado de candidatos y vacantes por hoja (cartera) contenga ubicación, teléfonos, referencias de cómo llegar a las instalaciones de la empresa y el nombre de la persona con la que va a entrevistarse el candidato, y se debe de asistir con un juego de dicha cartera para cada una de las empresas participantes.

Ahora bien, si la junta de intercambio es únicamente del giro de Seguridad Privada el apoyo e inscripción es distinto, ya que dado que las junta de intercambio suelen ser de 20 a 30 empresas, cada una de las empresas se presenta con un listado de 20 candidatos y en ocasiones un poco mayor, las vacantes pueden cubrirse de manera más rápida y eficaz.

En resumen, una junta de intercambio permite tener una amplia gama de candidatos y perfiles con los cuales hacer contacto vía telefónica para ofrecer las vacantes, concretar una cita con los candidatos, muy probablemente llegar a una contratación y finalmente cubrir las vacantes de la empresa.

Una junta de intercambio permite además intercambiar estrategias de reclutamiento y selección, así como círculos de apoyo, y también para reportar alguna anomalía que se esté presentando por parte de otra empresa de seguridad que pertenezcan o no al gremio y tomar las medidas preventivas necesarias.

Para el caso de la junta Alpha y Fenix, grupos únicamente de seguridad privada, la inscripción tiene un costo de \$200.00 anual, aportación que se debe pagar al inicio de año; puede existir un costo adicional en caso de que exista faltantes en la cartera ya sea por reporte de eficiencia, por listado de candidatos, por falta de información de las

vacantes que se estén ofertando, o por inasistencia del representante de la empresa en la junta, esto depende de los acuerdos que establezcan en un principio las empresas que participan en la junta, y el tiempo que requiere cada una de estas juntas va de las 9:00 a.m. a alrededor de las 12:00 o 1:00 p.m., dependiendo de la programación de la misma y de los asuntos generales que haya que tratar.

Programación de junta:

- 09:00 – 09:15 Recepción de Empresas.
- 09:15 – 09:30 Entrega de Cartera.
- 09:30 – 10:00 Coffe Break.
- 10:00 – 11:30 Lectura de Vacantes.
- 11:30 – 12:30 Asuntos Generales.
- 12:30 – 12:45 Despedida.

\*Publicación de vacantes en Gaceta STPS.

A la par de las juntas de intercambio, el responsable de la Unidad de Empleo, recaba las vacantes de cada una de las empresas y las publica tanto en su Unidad de Empleo como en la Gaceta de STPS, la publicación de las vacantes en esta gaceta no tiene costo para la empresa.

\*Publicación en periódico

Emplear medios de difusión masivos permite impactar una amplia población en poco tiempo, la publicación en periódico a diferencia de la Gaceta STPS sí tiene un costo que varía de acuerdo a las características del anuncio a publicar.

En ocasiones los candidatos se presentan en la empresa hasta por dos semanas después del día de su publicación.



#### \*Solicitud de apoyo de cartera

Esta actividad se realiza ya sea enviando la solicitud a empresas compañeras de las juntas de intercambio vía correo electrónico o visitando a la empresa previa programación con el contacto de la misma, se hace esto cuando el número de vacantes es elevado y no se puede esperar a que el día de la junta llegue.

### **4.3 Selección**

El proceso de selección se lleva a cabo mediante la siguiente secuencia.

#### \*Entrevista.

Una vez que el candidato se ha presentado en oficinas por cualquiera de los medios de difusión o reclutamiento, se pide su solicitud de empleo, se revisa, y se realiza una entrevista que recabe datos importantes del candidato, como son datos generales, familiares, antecedentes laborales, estabilidad laboral, rasgos de personalidad, pretensiones profesionales y laborales.

Si el candidato cubre satisfactoriamente con la entrevista, no mostrando ninguna deficiencia en los aspectos antes enlistados, y además cuenta con toda su documentación completa, se le presenta el listado de políticas de la empresa, si el candidato no tiene inconveniente con las políticas se le aplican de dos a tres pruebas psicométricas que se describen más adelante.

Cabe mencionar que durante la entrevista la información más relevante para el reclutador es conocer el lugar donde vive el candidato, ya que se busca colocar al candidato lo más cerca posible de su domicilio con el objetivo de eliminar motivos de inasistencia o impuntualidad por este detalle.

#### \*Resguardo de Documentos.

Habiendo aprobado el candidato los psicométricos que se le han aplicado se resguarda la documentación original del candidato para continuar con el proceso.

El resguardo de documentos es un formato con el cual se toma nota de la documentación original que el candidato entrega a la persona que ha llevado con él el proceso para su probable contratación, esto se lleva a cabo para dar formalidad y seriedad entre ambas partes a manejarse de manera honesta y responsable durante el proceso, haciendo hincapié al candidato que de omitir información de carácter legal u ocultar el consumo de alguna droga, se le detendrá la entrega de su documentación original hasta que cubra el costo de los exámenes que en él se realizaron durante su proceso de selección.

\*Carta de NO Antecedentes Penales y Antidoping.

Cuando el candidato a pasado el filtro de la entrevista, las pruebas psicométricas, y ha entregado a la empresa por lo menos el 80% de su documentación original, se le pide que tramite una Carta de NO Antecedentes Penales, con el objetivo de corroborar que el candidato ha sabido comportarse socialmente en la vía de lo legal y que precisamente no ha cometido ningún ilícito.

El Departamento de Recursos Humanos apoya al candidato para que este trámite sea más rápido, proporcionándole una línea de captura a pagar en Banco, este trámite tiene un costo de \$100.00, si el candidato no puede cubrir este gasto por su cuenta, la empresa le proporciona la ayuda económica para hacerlo, y el candidato firma un vale de caja por tal cantidad a cuenta de un descuento por \$50.00 en sus dos primeras quincenas. El candidato deberá hacer su trámite a la brevedad posible en la procuraduría de Barrientos, Tlalnepantla, Estado de México, en un horario de 9:00 a.m. a 12:00 p.m. para recibir su carta el mismo día a partir de las 5:00 p.m.

Una vez que el candidato ha realizado el trámite de Carta de NO Antecedentes Penales se le envía a que se le practique un examen toxicológico (Antidoping) con la finalidad de corroborar que el candidato no consume ningún tipo de estupefaciente, para esto se da una orden al candidato con instrucciones de cómo llegar al laboratorio donde se le practicará el Antidoping, la orden tiene el sello de la empresa, indicaciones de qué tipo de examen se le va a realizar y el nombre del candidato, se espera la llamada por parte de los laboratorios que corroboren la asistencia del candidato a la práctica del examen, finalmente se espera el regreso del mismo a oficinas para su contratación.

### **4.3.1 Solicitud de Empleo o Curriculum**

El candidato antes de pasar a entrevista para que se le detallen las características de los puestos vacantes debe presentar una solicitud de empleo en la cual se harán anotaciones por parte del reclutador, si el candidato no llevase solicitud elaborada la empresa le proporciona una para que la llene.

Las solicitudes se quedan siempre en resguardo del Departamento de Recursos Humanos por las razones siguientes:

- Constituyen un antecedente del elemento para la empresa en caso de que quiera regresar a terminar un proceso que dejo pendiente porque requería considerar lo que se le estaba ofreciendo.
- Si en el momento en que el candidato se presente no se cuenta con puestos de acuerdo al perfil del elemento y en caso de aperturarse una vacante de acuerdo a sus características se le puede llamar.
- Forma parte de la cartera para intercambiar con otras empresas.
- Si el candidato mostró mala conducta durante la entrevista y arremete contra la empresa se cuenta con sus datos.

### **4.4 Evaluación**

Una vez que el candidato ha aprobado entrevista y quedado conforme con las políticas de la empresa, se le aplica psicometría para determinar la funcionalidad del candidato a la vacante.

Las pruebas que se aplican para el nivel operativo son Machover y Barsit que tienen como finalidad identificar rasgos de personalidad e inteligencia, el tiempo del psicométrico depende únicamente del desempeño del candidato, ya que el tiempo no es una variante que se considere para estas pruebas.

Para puestos operativos como Jefe de Servicio o Jefe de Turno, se agrega a la batería de pruebas utilizada para los Elementos de Seguridad el Test MOSS, que ayuda a

identificar la manera en que el candidato afrontará situaciones difíciles y las estrategias que empleará para resolverlas.

La prueba Beta II- R, la cual consta de 6 áreas con un tiempo específico para cada una de ellas, lo que en total da una duración de 15 minutos se aplica a puestos administrativos al igual que el Machover y Test MOSS.

\*Estudio socioeconómico.

El estudio socioeconómico tiene la finalidad de recabar información acerca del Elemento de Seguridad y cotejarla con la información que dio durante la entrevista.

Además permite hacer un análisis de la condición económica con que cuenta el guardia, sus necesidades básicas, su necesidad del empleo, calidad de vida, y permite diagnosticar la importancia que tiene el puesto para él y la estabilidad que tendrá con la empresa.

Los gastos del Departamento de Recursos Humanos, al llevar a cabo alguna de las actividades de Reclutamiento y Selección serán cubiertos por la empresa, gastos que se comprobarán a través de vales provisionales de caja a la persona responsable de la caja chica de la empresa.

#### **4.4.1 Machover**

Esta prueba proyectiva se aplica a todos los candidatos para conocer sus rasgos de personalidad, las instrucciones que se dan al candidato versan como sigue:

“En esta hoja va a dibujar con lápiz una figura humana lo más completa posible y le va a escribir una historia en la parte de atrás mínima de diez renglones, va a hacer lo mismo en esta otra hoja, va a dibujar otra figura humana lo más completa posible y le va a escribir otra historia en la parte de atrás también mínima de diez renglones, una figura debe ser hombre y otra debe ser mujer, las puede colocar en el orden que quiera”.

No se da un tiempo límite para realizar esta prueba, y el objetivo de llevarla a cabo además de identificar rasgos disfuncionales de personalidad es percibir en su escritura si podrá llevar a cabo la actividad básica de todos los servicios que es el “parte de novedades” en el cual se escriben todos los acontecimientos que ocurrieron en el servicio de manera detallada y ordenada, además de que al ser algunos de estos partes de novedades entregados al cliente, deben ser lo más legibles posible.

Considerando que muchos de los candidatos no tienen un nivel escolar mayor a secundaria, sus dibujos pueden ser ambiguos, sin embargo si en su historia relatan conductas poco funcionales se les descarta para continuar el proceso de selección, al hablar de conductas poco funcionales se hace referencia a que el candidato describa que la persona que dibuja se droga, roba, tiende a tomar mucho o no tiene respeto por las reglas sociales, además de que si no realiza la actividad como se le indica está claro que no sabe seguir instrucciones por lo que esto puede atraer conflictos posteriormente con el área operativa.

#### **4.4.2 Barsit**

Esta es una prueba de inteligencia que de igual manera que el Machover también se aplica a todos los candidatos, esta prueba como la maneja el Departamento de Recursos Humanos consta de 60 preguntas con 5 opciones de respuesta para cada una.

Se entrega al candidato un cuadernillo y una hoja de respuestas y se dan las siguientes instrucciones:

“Este es un cuadernillo de 60 preguntas, cada una de las preguntas tiene 5 opciones de respuesta, va a colocar en esta hoja (se señala sobre la hoja) la opción que considere correcta según lo que se le esté preguntando, por ejemplo aquí dice (se señala sobre el cuadernillo) –El queso se fabrica de:- supongamos que se fabrica de leche, entonces aquí (se señala sobre el inciso 1 de la hoja de respuestas) puede escribir “la leche” o puede escribir el numero de la respuesta que es “3”, si escribe la respuesta con números en todas las respuestas necesito que coloque números, si lo hace con palabras en todas palabras, hay preguntas como éstas (se señala sobre el cuadernillo) en que tiene que completar una secuencia de números, aquí sólo podrá contestar con números, en el resto

puede ser con números o palabras como usted se acomode, esta prueba la va a realizar con lápiz tiene el tiempo que necesite para hacerla, cuando termine pasa conmigo por favor”.

Se reitera que si el puesto que se evalúa es de Jefe de Turno o Jefe de Servicio a la batería antes descrita se agrega el Test MOSS y si se trata de algún puesto administrativo en lugar del Barsit se aplica la prueba Beta II-R.

#### **4.5 Contratación**

Después de haber llevado a cabo todo el proceso de selección y haberlo aprobado, el candidato es contratado con la fecha anterior a su primer turno en servicio, ya que en este día el candidato tramitó la Carta de NO Antecedentes Penales y se le practicó el Antidoping, ya que se ocupó todo el día del candidato es por ello que se le considera para nómina ese día como su primer turno.

Se da a leer el contrato individual al ahora Elemento de Seguridad y las Consignas Generales, después de que ha leído completamente ambos documentos, el Elemento llena su contrato con puño y letra apoyado de alguno de los integrantes del Departamento de Recursos Humanos.

Antes de ser puesto el nuevo Elemento de Seguridad a disposición del Departamento de Operaciones, se le elabora la credencial que portará en su servicio que lo identificará como elemento de la empresa.

\*Entrega de Uniformes.

Cabe mencionar que este rubro aplica únicamente a personal operativo.

Se entrega al ahora Elemento de Seguridad un uniforme completo y en buenas condiciones, que consta de una camisa con sectores de la empresa, un pantalón, una corbata y un cordón de mando que lo identifique como miembro de la empresa.

El uniforme que se entrega al Elemento de Seguridad está limpio y en buenas condiciones, por ello al momento de que el guardia tramite su baja, el uniforme que devolverá a la empresa estará completo y limpio como le fue entregado en un principio, de no ser así su trámite de baja y la entrega de su documentación original se detendrá hasta que el Elemento cumpla con esta condición.

\*Puesta a disposición del Guardia de Seguridad a Supervisión.

El Departamento de Recursos Humanos habiendo contratado y uniformado al Elemento de Seguridad hará la presentación oficial con quien será su autoridad inmediata y lo pondrá a disposición del Departamento de Operaciones, para que éste a su vez determine qué elemento capacitará al nuevo guardia, le dé indicaciones específicas del servicio al que fue asignado desde su contratación y probablemente llegue a un convenio con el nuevo elemento para apoyar a la logística de los supervisores, en caso de que el personal sea menor al deseable para cubrir todos los servicios.

#### **4.6 Seguimiento**

El seguimiento que se realiza de los candidatos es bastante pobre, ya que el contacto la mayoría de las veces se hace por teléfono y por iniciativa de los Elementos de Seguridad, ya sea porque necesitan préstamos, uniforme, permisos para cambiar de turno o faltar, presentar algún justificante médico o por alguna inconformidad en el servicio o acerca de los supervisores. El contacto por parte del Departamento de Recursos Humanos suele ser para saber si el Elemento de Seguridad tiene actualmente en uso su Crédito Infonavit de ser así solicitarle copia de su Hoja de Retención y preguntar por el número de la Unidad Médica Familiar más cercana a su domicilio para dar su alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

#### **4.7 Solución de Problemas**

Se atenderá a las peticiones de los Elemento de Seguridad en la medida en que éstas sean funcionales a la empresa y no ocasionen problemas a los servicios o a otros elementos, se dará solución siempre por la vía del diálogo e intentando llegar a un acuerdo que a las partes convenga.

Específicamente para la programación de permisos y/o vacaciones, se dará una respuesta al Elemento de Seguridad una vez que el Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Operaciones y Dirección hayan previsto los inconvenientes que esto pudiera ocasionar a la logística.

El Departamento de Recursos Humanos intenta solucionar todas las peticiones o conflictos de los guardias, si alguna de las peticiones de los guardias sobrepasa las funciones del departamento, se canaliza al guardia con la autoridad correspondiente para la resolución del mismo a la brevedad posible.

#### **4.8 Provisión de recursos básicos**

El Departamento de Recursos Humanos se encarga de tomar lista de las necesidades de los servicios de dos formas, la primera sondeando los servicios vía telefónica y preguntando directamente a los guardias respecto del material que hace falta para poder desempeñar su trabajo; segunda a partir de los reportes que el Departamento de Operaciones entrega de la supervisión que hace a los mismos.

Cubre además las necesidades de material y papelería de los demás Departamentos, previo aviso y siempre y cuando el presupuesto aprobado por la Dirección cubra todos los costos.

Queda exenta de programación la papelería requerida por el Departamento de Operaciones que por lo regular suelen ser formatos de registro (Parte de Novedades, Registro de Ruta, Formatos particulares de los servicios) cuadernos, plumas, marca textos, libros florete, es decir elementos que al terminarse es necesario reponer a la brevedad posible para que el Elemento de Seguridad realice sus funciones lo mejor posible.



#### **4.9 Reporte de movimientos mensuales a la S.S.P. Federal y del Distrito Federal**

##### **SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA FEDERAL.**

Cada mes, en los primeros 10 días naturales del mismo, la empresa debe informar de los movimientos que ha tenido respecto de su estado de fuerza, debe informar a la Secretaría de Seguridad Pública Federal del personal Activo con que cuenta la empresa, las Altas y Bajas que se hayan suscitado en el mes, manifestar si existen cambios respecto de su personal Administrativo, el material, vehículos y demás aditamentos con que la empresa presta sus servicios a otras.

Para dar de alta a los Elementos de Seguridad, a tales se les debe realizar un estudio completo, es decir, se realiza al Elemento un examen toxicológico, socioeconómico, médico y psicológico, mientras el elemento permanezca en la empresa estos exámenes se renuevan año con año.

Se llena la Cédula de Inscripción al Registro Nacional del Personal de Seguridad Privada, y se toman las huellas de las yemas de los dedos, huellas de los dedos, huella del canto y huella de la palma de ambas manos.

La Cédula de Inscripción contiene un apartado en el cual deben colocarse fotos del perfil derecho, perfil izquierdo y frente del guardia, para lo cual se requiere de material específico para ello, al igual que para la toma de huellas.

El tiempo estimado de toma de huellas y llenado de Cédula de Inscripción es de 20 a 30 minutos. Finalmente la Cédula de Inscripción se acompaña de copia de Acta de Nacimiento, Comprobante de Domicilio, Credencial de Elector y Constancia de capacitación del Elemento de Seguridad a ser registrado.

Una vez que se tiene toda esta documentación debe ser incluida en un informe que el Representante Legal de la empresa firma.

Los reportes que se realizan a esta dependencia deben llevarse a cabo escrupulosamente dado que la Secretaría de Seguridad Pública Federal tiende a realizar visitas

sorpresivamente, y de haber alguna anomalía o no presentar la documentación que se está solicitando, la empresa puede ser multada.

La renovación del permiso para prestar el servicio de “Seguridad Privada en el Cuidado y Protección de Bienes Inmuebles” es anual, y la dependencia ya mencionada entrega un listado de la documentación que habrá de presentar la empresa de Seguridad Privada para que la renovación sea posible.

### **SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL.**

Se tendrá que registrar al personal dentro de los primeros 5 días hábiles de cada mes, en caso de no tener altas, es necesario realizar un reporte en que se haga constar esto.

Para registrar un servicio nuevo, es necesario presentar el contrato o primera factura que se tenga con el cliente.

Para el registro del personal, se hace un llenado de cédula (únicamente información), se llena una ficha dactiloscópica (se solicita en la Secretaría), se paga el registro y se lleva al elemento a la Secretaría con un informe de alta.

Todo el personal que se registre en esta dependencia deberá de tener sus documentos completos que son: Acta de Nacimiento, Cartilla liberada, Comprobante de Estudios (mínimo Secundaria) CURP, Hoja del Seguro, Comprobante de Domicilio, Credencial de Elector y Carta de Antecedentes NO Penales.

Para registrar la documentación del Elemento de Seguridad se paga el cotejo de los documentos, para que estos, no sean entregados inmediatamente.

Para dar de alta a los Elementos de Seguridad, a tales se les debe realizar un estudio completo, es decir, se realiza al Elemento un examen toxicológico, médico, psicológico y constancia de capacitación, estos tienen una vigencia de 10 días para presentarlos ante la Secretaría. El toxicológico se tendrá que renovar cada 6 meses y los estudios cada año mientras el elemento trabaje con la empresa.

Al igual que la Secretaría de Seguridad Pública Federal, la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal también realiza visitas sorpresa, y de haber alguna anomalía o no presentar la documentación que se está solicitando, la empresa igualmente puede ser multada.

La renovación de la autorización por parte de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal es anual, e igualmente la dependencia ya mencionada entrega un listado de la documentación que habrá de presentar la empresa de Seguridad Privada para que la renovación sea posible.

#### **4.10 Resultados obtenidos**

##### **\*Reclutamiento**

Es una actividad que demandan el mayor tiempo de labor en la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V.

La principal herramienta de trabajo para llevar a cabo el reclutamiento de personal es el volante, el cual contiene información de la vacante que se pretende cubrir y se entrega únicamente a personas del género masculino de mano a mano en vía pública, o se coloca en unidades de empleo para que quien sea que esté interesado pueda tomarlo.

Sin embargo aún cuando se destinan de 4 a 6 horas de la jornada laboral a repartir volantes en vía pública, no siempre se obtienen los resultados esperados, ya que los candidatos que llegan a las instalaciones de la empresa no cubren los estándares del perfil de venta de la empresa, ya que al momento de hacer entrevista con ellos salen a relucir características que no son funcionales para el puesto, como analfabetismo, discapacidad de algún tipo, falta de documentación, excedente de edad límite permitida de acuerdo al perfil de venta la cual es de 55 años, enfermedad crónica, o simplemente la vacante ofrecida no cubre las expectativas del candidato en sueldo, horario, salario y/o condiciones de trabajo.

En ocasiones el reclutamiento se apoya de la publicación de vacantes en el periódico por paquete de tres días, los días en que se realiza la publicación son domingo, lunes y

martes, pero los candidatos a veces se presentan a proceso hasta el día jueves, o no se presentan y por lo tanto las contrataciones son pocas o simplemente no se logran, lo cual representa una pérdida para la empresa de \$4,000 a \$5,000.

Respecto de las Juntas de Intercambio, se espera obtener de ellas una amplia gama de candidatos y perfiles con los cuales cubrir las vacantes de la empresa, en ocasiones no se obtienen estos resultados ya que aún cuando se logren los contactos vía telefónica, los candidatos no se presentan en la empresa. La ventaja de estas juntas es poder prevenir la contratación de malos elementos dado los antecedentes que generaron en alguna empresa del grupo y que oportunamente fueron manifestados a las empresas integrantes de la junta y así tomar las medidas preventivas necesarias.

La fuente de reclutamiento que genera a la empresa un mayor número de contrataciones es el reclutamiento directo en bolsas de empleo, ya que al estar el reclutador en la bolsa de empleo y proporcionar información de la vacante de persona a persona, genera en el candidato un mayor interés, convenciéndolo de que formar parte de la empresa Consultoría es una buena elección y de inmediato se le lleva a la empresa para continuar su proceso de selección y contratación, y el reclutador por su parte puede inferir desde el primer contacto con el candidato si éste será una persona viable a contratación o no.

Un elemento más que ayuda a que el reclutamiento directo de personal sea efectivo es el llevar todos los materiales para el procedimiento de selección y contratación a las bolsas de empleo, así el candidato no tiene que trasladarse de su domicilio a la empresa, puesto que dependiendo de la distancia que tenga que recorrer de un lugar a otro en ocasiones el candidato se desalienta de continuar el proceso por la inversión que tendrá que hacer en gastos de traslado, o bien manifestarle que la empresa le reembolsará los gastos de traslado si es que se presenta en la misma.

### **\*Selección**

Para la selección de los candidatos se comienza por realizar entrevista con ellos, la entrevista es bastante sencilla y corta por razones de tiempo y de actividades que realizar en el departamento, pero se procura que las condiciones de trabajo queden

claras, así como las políticas de la empresa, con el objetivo de evitar cualquier problema o inconformidad posterior por parte del futuro Elemento de Seguridad.

Las pruebas con que cuenta la empresa son Machover, Barsit y el Test MOSS, las dos primeras se aplican para elementos rasos mientras que los Jefes de Turno, Jefes de Servicio y Supervisores realizan las tres pruebas; al personal administrativo se aplican Machover, Test MOSS y Beta II-R.

Si el candidato aprueba con el mínimo la psicometría es aceptado, el hecho de que los candidatos sean aceptados con el mínimo probatorio obedece a la demanda de cubrir las vacantes de la empresa, se emplean estas pruebas debido a que son sencillas y económicas en su aplicación, rápidas de calificar y se puede dar una respuesta inmediata al candidato de si va a ser contratado o no.

Se envía entonces al candidato a realizar Carta de NO Antecedentes Penales y Antidoping, estos procesos se llevan a cabo para tener puntos de referencia de que el candidato no cometerá un delito en el servicio o consumirá algún tipo de drogas en el mismo, que hagan que la empresa pierda un cliente, aunque no representa una seguridad de ello.

Se le realiza también a los candidatos un estudio socioeconómico con la finalidad de recabar información acerca del nuevo Elemento de Seguridad y cotejarla con la información que dio durante la entrevista, sin embargo esto no se aplica a todos los elementos, sino sólo a los que van a ser instalados en servicios en donde se manejan materiales costosos, los socioeconómicos se llevan a cabo de esta manera debido a que el Departamento de Recursos Humanos tiene poco personal y otras actividades a realizar.

### **Contratación**

El contrato que se entrega al Elemento de Seguridad es por tiempo indefinido, el último apartado del contrato es una Póliza de Fianza la cual tiene la finalidad de proteger a la empresa de alguna acción ilícita por parte del Elemento de Seguridad en caso de que participe de una acción de éste tipo, se explica al candidato que en caso de incurrir en un

acto ilícito en el servicio la póliza lo hará responsable de su acción y que tendrá que afrontar las consecuencias de la misma.

### **Inducción**

Se procura que a todos los candidatos se les dé una inducción de lo que se debe hacer en los servicios, de lo que está prohibido, de las herramientas básicas en las que deberán apoyarse que son:

-Consignas Generales y Específicas, es decir las reglas con las que habrá de manejarse el Elemento de Seguridad en el servicio donde sea colocado, de lo que espera la empresa de él y sobre todo el cliente, reglas que en caso de no cumplir y ser negligente al respecto de ellas se hará acreedor a una sanción.

-Rondines o recorridos periódicos que evitarán que el Elemento de Seguridad sea sorprendido en su servicio logrando así su objetivo de mantener fuera de riesgo o peligro su lugar de trabajo.

-Control de Accesos y Salidas de personal que pudieran representar un riesgo o peligro al personal que se encuentra en las instalaciones a resguardo del Elemento de Seguridad; del material y equipo, que representen pérdidas a los clientes y que tenga que subsanar la empresa Consultoría.

### **Seguimiento**

El seguimiento de los Elementos de Seguridad por parte del Departamento de Recursos Humanos llega a ser casi nulo, ya que en la mayoría de los casos el contacto que se vuelve a dar con ellos es únicamente para subsanar problemas en los servicios, entre compañeros de trabajo, por reporte del cliente al respecto de alguna anomalía, porque al elemento se le va a reubicar, para consultar su número de unidad médica familiar o para solicitar su apoyo para dar su alta ante la Secretaría de Seguridad Pública ya sea Federal o Local y en la mayoría de las veces es únicamente por teléfono.

## **Solución de Problemas**

Muchos de los problemas que reportan los Elementos de Seguridad son por fricciones entre compañeros de servicio, por no saber seguir instrucciones o no querer recibir instrucciones de un superior.

Si los problemas son reportados por el cliente generalmente es porque el Elemento de Seguridad está desempeñando de manera inadecuada las consignas específicas del servicio.

En ambos casos es labor del encargado del Departamento de Recursos Humanos negociar ya sea con el cliente el hecho de dar una nueva oportunidad al Elemento de Seguridad problemático para no cambiarlo de servicio y que esto implique una nueva vacante al Departamento de Recursos Humanos; o con los elementos compañeros de servicio el hecho de que no se espera de ellos una amistad sino que simplemente realicen de manera adecuada cada uno su papel en el servicio, haciendo hincapié en que en muchos de los servicios no son sólo dos puestos los que pudieran perderse sino los de toda la plantilla que puede ser hasta de seis u ocho elementos, ocasionando con ello que el resto de los elementos de un servicio se quede sin empleo por no poder ser reubicados en algún otro.

## **Reporte de movimientos mensuales a la S.S.P. Federal y del Distrito Federal**

El reporte a cada una de las Secretarías de Seguridad como se ha mencionado anteriormente es laborioso y requiere de inversión de tiempo de varios días, lo cual genera un retraso para el resto de las actividades que el Departamento de Recursos Humanos tiene que realizar.

Sin embargo y pese a que no es parte de las actividades cotidianas del Departamento de Recursos Humanos de una empresa la elaboración de este tipo de reportes, la renovación de los permisos de estas Secretarías se ha llevado a cabo en tiempo y forma, lo que ha permitido a la empresa seguir prestando sus servicios de Seguridad Privada y Protección de Bienes Inmuebles en el Estado de México y Distrito Federal.

Del proceso de reclutamiento y selección se puede decir que el resultado obtenido es el de únicamente cubrir en número las vacantes que se generan en la empresa; las características del perfil de venta de la empresa Consultoría son: Escolaridad mínima de secundaria terminada, físico atlético, antecedentes no penales, aprobar examen psicológico, aprobar examen de habilidad intelectual, preparación básica del Elemento de Seguridad, ser de buenas costumbres y tener disciplina militarizada. Puesto que el perfil de venta que tiene la empresa no detalla características que puedan evitar una contratación que sea poco funcional, solo se procura cubrir lo más pronto posible las vacantes generadas sin tener en cuenta que los candidatos pueden no tener todas las características y herramientas necesarias para desempeñar su trabajo como el cliente lo espera, lo cual probablemente sea lo que le genera al candidato problemas en el seguimiento de instrucciones, manejo de consignas y finalmente en su desempeño global en el servicio.

Es por ello que se cree que de tenerse un perfil de puesto idóneo como principal herramienta para el reclutamiento y selección de candidatos a Elementos de Seguridad, se optimizará la selección, se proveerá a la empresa de una herramienta para la detección oportuna de características disfuncionales de un candidato durante una entrevista de trabajo y no se le contratará, y de acuerdo al perfil idóneo el personal que se contrate podrá ofrecer seguridad al cliente, objetivo de esta empresa de seguridad privada.

#### **4.11 Alcances y Límites**

Los alcances que ha logrado el Departamento de Recursos Humanos, especialmente los Psicólogos que lo conforman, pueden verse reflejados en conocimiento adquirido, esto como producto del constante intercambio que el personal del Departamento de Recursos Humanos tiene con los otros departamentos de la empresa, pues siendo Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. una empresa pequeña, el personal con el que cuenta es reducido y en ocasiones por ausencia del personal del resto de los departamentos, el Psicólogo ha tenido que realizar labores de las cuales no tenía conocimiento y tuvo que adquirir en la marcha, bajo presión y en respuesta a la demanda de ya fuera el cliente que necesita que se le cambie el Elemento que para él está trabajando y no está realizando bien su trabajo, cliente con el que se ha negociado para que el servicio no sea



cancelado; del Elemento de Seguridad que tiene dudas respecto de su pago y el Psicólogo ha tenido que investigar la razón de sus faltantes de nómina o del proveedor que amenaza con no seguir ofreciendo sus servicios porque no ha recibido su pago y el Psicólogo ha tenido que negociar con él; estas actividades se han tenido que realizar por la ausencia del personal encargado de cada una de ellas.

Sin embargo, al afrontar estas situaciones, el Psicólogo se convierte en un trabajador que puede apoyar dado el momento a los demás departamentos evitando para la empresa pérdidas, ya sea por cierre de servicios porque al cliente no se le dio la atención que en su momento solicitó del área operativa para el cambio de guardia, pérdidas porque se requiere costear los exámenes complementarios al proceso de contratación de nuevos elementos, pues los Elementos de Seguridad que ya formaban parte de la empresa decidieron presentar su renuncia dado que nunca se despejaron sus dudas respecto a sus pagos, o pérdidas también de tiempo y dinero al buscar a nuevos proveedores que trabajen con la empresa porque el proveedor con quien ya se contaba no quiso extender el plazo de crédito precisamente porque no recibió atención a sus quejas.

El Psicólogo al conocer las actividades que realizan los puestos de los demás departamentos puede capacitar a un elemento nuevo en cada uno de los mismos.

También amplía su campo de acción para la empresa, gana experiencia y puede ofrecer sus servicios posteriormente a otras empresas lo que le representa una oportunidad de crecimiento profesional.

Sin embargo, en lo que respecta a las limitaciones que se presentan en Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. obedecen a situaciones económicas, pues los Directivos se justifican en el hecho de que al no haber los suficientes recursos no se pueden cubrir las diferentes necesidades de la empresa las cuales son:

- Equipo de cómputo suficiente para el Departamento de Recursos Humanos:

Se menciona suficiente dado que el departamento está constituido por tres personas y sólo se cuenta con un equipo de cómputo, por ello el tener mayor equipo de

cómputo eficiente la atención y tiempo de respuesta a las necesidades por las que los Elementos de Seguridad se presentan en el Departamento de Recursos Humanos, las cuales son:

- Carta Patronal: Se lleva un registro de las Cartas que se extienden a los elementos para en caso de necesitar una reimpresión ya se cuente con la información capturada, pues la carta cuenta únicamente con una vigencia de diez días hábiles, tiempo que en ocasiones llega a ser insuficiente para los elementos.
- Vacaciones: No se puede agendar a dos Elementos de Seguridad en un mismo periodo vacacional por políticas de la empresa, una vez que se ha determinado el periodo de vacaciones que el elemento tomará, se realiza la captura en un formato específico de este trámite que se da a firmar por el elemento para después hacer partícipe al Departamento de Operaciones para que tome las medidas necesarias para cubrir la vacante que se aperturará por periodo vacacional.
- Préstamo de documentos: Si un elemento solicita que se le preste algún documento personal de su expediente para los fines que a él interesen se solicita la Elementos de Seguridad que firme un documento que hace constar que efectivamente solicitó esta documentación y que además se compromete a devolver la misma al Departamento de Recursos Humanos en un periodo que se fija según sea el trámite a realizar, pues es indispensable que su documentación original se encuentre completa en su expediente por si llega a suscitarse inspección por parte de la S.S.P. Federal o Local.
- Registro de material, equipo o uniforme: Se lleva por solicitud de la Dirección, un registro del material, equipo y uniforme que se entrega a los elementos con el objetivo de controlar las inversiones que se hacen para cada uno de estos rubros, conocer la durabilidad y proveer nuevo material según fijen los directores el tiempo para esto.

Además de que permite llevar una base de datos en la cual se registra:

- Periodo laboral del elemento: esto dado que la Secretaría de Seguridad Pública solicita se presente baja de los elementos que dejan de formar parte de la empresa y por lo tanto son dados de baja también en el Registro de Seguridad Pública.
- Motivo de salida y observaciones: Que fungen como referencias laborales al momento de ser solicitados estos datos por otras empresas que llegan a tener a un elemento que trabajó para Consultoría, como prospecto para contratación.
- Cartera de Personal para juntas de intercambio: Dado que es una de las fuentes de reclutamiento es importante mantener una cartera actualizada para intercambiar con otras empresas.

Representa una limitante la falta de equipo para el Departamento de Recursos Humanos dado que al ser tantas y tan variadas las actividades que se realizan en él, el trabajo entre los compañeros se ve entorpecido por ellos mismos, ya que cada uno necesita el equipo para resolver alguna de estas solicitudes.

- Ofrecer incentivos regularmente a los buenos Elementos de Seguridad para hacerles saber que su trabajo es valorado, apreciado y que son parte importante de la empresa propicia que el Elemento de Seguridad se mantenga en su servicio, se sienta cómodo y permanezca trabajando para la empresa, lo cual representa rotación de personal mínima, que a la empresa beneficiará en la medida en que ya no tendrá que invertir en los exámenes necesarios para concretar el proceso de contratación de un nuevo elemento dado que no se requiere. Sin embargo, no se entrega ningún tipo de incentivo dado que los directivos argumentan que la empresa no puede destinar presupuesto para ello, entonces los buenos elementos empiezan a quejarse con el Departamento de Recursos Humanos pues sienten que sus esfuerzos no son valorados y solicitan su baja de la empresa para buscar un empleo donde si sean reconocidos sus esfuerzos.
- Aumentos salariales anuales, ya que los Elementos de Seguridad se quejan de percibir el mismo salario desde su ingreso en la empresa y muchos cuentan con una antigüedad de 3 a 6 años, esto también es un motivo de baja del elemento.

- Proveer oportunamente a los servicios de material de papelería, dado que la dirección no autoriza presupuesto para cubrir necesidades como éstas, tan básicas, con la velocidad que se requiere, y el elemento de seguridad termina por hacer su trabajo con el material que tiene, lo cual ha representado quejas por parte de los clientes.
- Proveer al Elemento de Seguridad de un cambio periódico de uniforme, este aspecto beneficia igualmente a la empresa ya que es conveniente invertir en la imagen de la misma si es que pretende crecer, pues si ofrece un servicio de calidad, los clientes en ocasiones solicitan se extienda el servicio a otras sucursales o recomiendan a la empresa de seguridad con empresas de otros giros, empresas que representan clientes potenciales.

Los puntos anteriores son los que se presentan más constantemente, a estos se suman solicitudes para que el Departamento de Finanzas provea elementos de oficina para los departamentos que conforman la empresa, solicitudes que en ocasiones tardan en ser resueltas afectando la productividad de no sólo del Departamento de Recursos Humanos, sino del resto de los departamentos.

# CONCLUSIÓN

## **Evaluación Crítica de la Práctica Realizada**

Después de haber descrito las actividades que en la práctica profesional el Psicólogo ha tenido que realizar, actividades que si bien no están encaminadas a una labor común correspondiente al Departamento de Recursos Humanos, ya sea porque resulte más económico a la empresa contar con un departamento multifuncional o porque en verdad no se cuenta con los recursos necesarios para contratar personal adecuado y suficiente, con una actividad a realizar delimitada y definida, el Psicólogo en su afán por incorporarse al ámbito laboral se ve forzado a trabajar con las herramientas de que puede disponer de la empresa y no de las que necesita.

Como se describía anteriormente, la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A. de C.V. cuenta con un perfil del Elemento de Seguridad únicamente de venta, que aporta al proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, mínimas herramientas para la contratación de tales Elementos que en un momento dado tienen la responsabilidad de brindar un servicio de resguardo y bienestar a una empresa que le contrata para ello.

Estas herramientas con las que el Psicólogo tiene que trabajar, ocasionan que los elementos contratados no cuenten con las características necesarias para desempeñar un servicio de calidad para el cliente, ya no porque el nuevo Elemento de Seguridad no quiera, sino porque su perfil no se lo permite, es decir, la formación académica con que cuenta no es la necesaria para realizar un parte de novedades legible, entendible y coherente; porque compleción física no le permite desplazarse con la velocidad requerida o para dar acceso a unidades de transporte de material porque no cuenta con la corpulencia o fuerza física para realizarlo.

Todo esto sin mencionar que la empresa no destina recursos económicos para renovar las pruebas psicométricas con que cuenta el Departamento de Recursos Humanos y tampoco se interesa en el proceso que se realiza con cada uno de los candidatos para su contratación, prestando atención únicamente a dos elementos que son el hecho de que el

candidato pueda tramitar carta de no antecedentes y que el resultado de su examen antidoping sea negativo, sin considerar que la prueba de antidoping al ser únicamente de orina sólo refleja resultados en carácter de “presunto positivo” consumidor de algún tipo de droga y que al tramitar la carta de antecedentes penales existen homónimos de los candidatos, que los antecedentes pueden ser de una persona que no haya cometido ningún ilícito sin ser precisamente la persona que está yendo a solicitar tal carta, o que la dependencia que extiende las cartas, las entregue indiscriminadamente por la carga de trabajo y la demanda de la población que existe al respecto de este documento.

Si bien entonces existen elementos externos al proceso de la empresa para la selección y contratación de candidatos a Elementos de Seguridad, es importante refinar entonces el perfil de venta que maneja la empresa Consultoría y que por esta razón se ha realizado la siguiente propuesta acerca del mismo.

### **Propuesta de nuevo Perfil de Puesto del Elemento de Seguridad Privada**

El presente proyecto cumple con los objetivos planteados ya que identificó el perfil existente en la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A de C.V. del Elemento de Seguridad, del cual se observa que es únicamente una descripción básica de características que la empresa puede ofrecer a los clientes, las cuales son:

- Escolaridad mínima de secundaria terminada.
- Físico atlético.
- Antecedentes no penales.
- Aprobar examen psicológico.
- Aprobar examen de habilidad intelectual.
- Preparación básica de Elemento de Seguridad.
- Ser de buenas costumbres.
- Disciplina militarizada.

Sin embargo, estas características aportan mínimos elementos al departamento de Recursos Humanos para el Reclutamiento y Selección del personal requerido, y tampoco permiten elaborar un Perfil de Puesto adecuado, herramienta que como se

mencionó anteriormente es fundamental para realizar de manera funcional la tarea de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa.

Se reitera que la importancia de contar con un Perfil de Puesto óptimo radica en que éste es la base de una buena selección, misma que se ve reflejada en el desarrollo de la empresa y en el del individuo, ya que si el elemento seleccionado no posee las características necesarias para desempeñarse óptimamente en el puesto para el que fue contratado, terminará por sentirse insatisfecho en su puesto, además de que le representará a la empresa pérdidas, pues no será posible el desarrollo de ninguno.

Entonces el Psicólogo encargado de la selección de personal debe seleccionar al personal que aporte beneficios y no que cause problemas, que con la contratación del personal adecuado se logre el desarrollo de la empresa y satisfacciones para el personal, por ello para que un nuevo elemento se desempeñe de manera óptima, necesita ser colocado en un puesto donde pueda realizar actividades que domine, dentro de un ambiente laboral donde se sienta apoyado, reconocido, valorado y que esta satisfacción obtenida sea perceptible en los demás aspectos de su vida.

En función de la experiencia profesional de la responsable del presente trabajo, y tomando como base los elementos que en la bibliografía se han considerado necesarios para elaborar un perfil de puesto se presenta la siguiente propuesta como el Perfil de Puesto del Elemento de Seguridad funcional para tomar como base en la realización del proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa Consultoría en Seguridad Privada S.A de C.V.

\*Denominación del Puesto

Elemento de Seguridad

\*Edad

De 25 a 55 años dependiendo del perfil físico, es decir, si el candidato tiene 55 años pero físicamente representa una edad mayor no es apto para iniciar un proceso de

contratación, si tiene 55 años y representa su edad o una edad menor a ésta es apto para iniciar proceso.

Lo anterior porque en ocasiones el cliente tiene el recelo de que al ser personas mayores no darán un buen rendimiento en el servicio, sobre todo si el servicio es de 24 horas o de 12 horas nocturnas, además de que se ha observado que personas de mayor edad son más propensas a enfermarse, accidentarse o buscan un empleo donde puedan empezar trámites de jubilación, lo cual no es rentable para la empresa.

#### \*Estatura

A partir de 1.60 mts en adelante, tomando en cuenta que la estatura de una persona puede disuadir de alguna agresión y/o ilícito, ya que una persona de mayor estatura tiene una presencia de impacto mayor, lo anterior manifestado por preferencias del cliente.

#### \*Sexo

Masculino únicamente. Al ser los servicios de 24 horas y algunos de ellos fábricas, bodegas o estar en zonas peligrosas, se considera arriesgado para una mujer trabajar este horario, además de que si el personal del cliente es en su mayoría masculino, caso de los servicios de la empresa Consultoría, la empresa y el cliente temen que el Elemento de Seguridad en caso de ser de sexo femenino, se preste a relaciones personales con alguno de los empleados internos al servicio y esto comience a generar problemas.

Además de que si el Elemento de Seguridad femenino es madre, en caso de suscitarse algún problema con su hijo, su índice de faltas es mayor que el de los Elementos de Seguridad masculinos.

#### \*Complejión Física

Tomando como referencia la estatura del candidato en función de su peso, no sobrepasar 10 kilos arriba o abajo, es decir, si el candidato mide 1.70 metros, podrá pesar de 60 a 80 kilos, esto de acuerdo con la tabla de peso y talla.



#### \*Señas particulares

Sin tatuajes visibles y/o perforaciones, para el caso de tatuajes que el guardia no lo tenga en partes puedan apreciarse a simple vista como puede ser en las manos, cara o cuello, o que sea imposible de cubrir con el uniforme; respecto de piercings no portarlos en el servicio. Ésta es una característica más de presentación e imagen del Elemento de Seguridad.

#### \*Estado Civil

No es importante el estado Civil del Elemento de Seguridad. Sin embargo, existe preferencia por aquellos elementos que tienen algún dependiente económico ya que eso representa necesidad del candidato por mantener su empleo.

#### \*Presentación

Excelente, aseado con cabello corto y sin barba, la ausencia de barba obedece a normatividad de la Secretaría de Seguridad Pública Federal y Local, ya que al darse de alta en estas Secretarías se toman fotos al Elemento de Seguridad y es así como las solicitan.

#### \*Escolaridad

Secundaria Terminada necesaria, Preparatoria Trunca deseable, se requerirá de este nivel de escolaridad para los servicios en que se deba elaborar un “parte de novedades”, ya que se espera que al tener el Elemento de Seguridad un nivel de conocimientos mayor, su parte de novedades será legible, entendible y coherente, el parte de novedades deberá cubrir estas características dado que el cliente hace revisión de ellos.

#### \*Conocimientos

Para mejor desempeño del Elemento de Seguridad en su servicio es deseable que cuente con conocimientos básicos de Primeros Auxilios para que en caso de un accidente sepa como apoyar al personal indicado (Médicos, enfermeras, paramédicos,

etcétera); de Defensa Personal para brindarse y brindar protección a los demás; de Protección Civil, es decir, que posea conocimientos de lo que debe hacer ante un incendios, sismo, etcétera; de Manejo ofensivo y defensivo de PR-24, Tolete o Tonfa, es deseable que el Elemento de Seguridad conozca mínimamente sus herramientas de trabajo, para que pueda protegerse en caso de alguna agresión, sin embargo es importante mencionar que si un supuesto agresor no posee algún objeto al momento de la agresión, el Elemento de Seguridad puede tener problemas, pues se considera que esta en ventaja de la situación, por ello para hacer uso de su equipo debe esperar a que la agresión la inicie su atacante.

La acción de un Elemento de Seguridad Privada únicamente es la de asegurar su inmueble, retirar de cualquier situación de peligro a otras personas, pero no de detener a un agresor puesto que esa facultad únicamente le compete a Seguridad Pública.

#### \*Características de Personalidad

- Toma de decisión: Capacidad para resolver las diferentes situaciones que se le presenten en su servicio sean o no de riesgo, como puede ser desalojar un inmueble ante una situación de peligro y/o solicitar apoyo a diferentes cuerpos de emergencia como el Departamento Operativo de la empresa que representa y/o Seguridad Pública (Policía, Bomberos, Cruz Roja, etcétera).
- Don de mando: Cualidad para encausar a una persona o grupo de personas a realizar determinada acción sin implementar fuerza física, a través de instrucciones verbales.
- Ser desconfiado: Cualidad que permitirá al Elemento de Seguridad detectar a alguna persona de la que sospeche tenga una intención que perjudique o atente contra la seguridad del inmueble que se resguarda o de las personas que en el mismo se encuentren (Efecto Pigmalión). Siendo así que el Elemento de Seguridad permanecerá alerta en el servicio para poder actuar oportunamente en caso de verse en una situación de riesgo o peligro.
- Asertividad: Expresar lo que piensa de forma adecuada frente a otra persona, haciéndolo sin hostilidad ni agresividad.

- **Disciplina:** Presentarse puntualmente a su hora de relevo o entrada, mantener estricta relación laboral con las demás personas del servicio en que se encuentre; portar completo y correctamente su uniforme (limpio).
- **Discreción:** No proporcionar información alguna de las actividades que en el servicio se realizan (control de accesos, pago a proveedores, entrada de personal, nombres, etcétera).
- **Seguimiento de Consignas (seguimiento de instrucciones):** Acatar las órdenes que se le indiquen, de manera eficiente y eficaz, para lo cual sería ideal que el candidato tuviera buena memoria.
- **El candidato no debe presentar en la prueba Machover algún rasgo que denote conductas disfuncionales como excesiva agresión, es decir, el hecho de que sea agresivo puede hacer que se mantenga firme en sus decisiones, pero si no se sabe controlar puede iniciar él una confrontación; gusto por sustancias psicotrópicas, porque se drogará en su servicio; inseguridad porque simplemente no podrá proporcionar seguridad en su servicio sino puede proporcionársela el mismo; gusto por sustraer cosas, lo que representará pérdidas tanto al cliente como a la empresa de seguridad; egocentrismo que le haga creer que puede resolver cualquier situación y no de parte a las instancias correspondientes, por ejemplo, en caso de actividad sospechosa de los alrededores del servicio debe dar aviso a Seguridad Pública o a Supervisión, pero si considera que él sólo puede manejar la situación puede ponerse él mismo en peligro y a su servicio.**

\*Buena condición física

Que el Elemento de Seguridad realice constantes recorridos en el servicio pie tierra, que pueda trasladarse de un lugar a otro del servicio rápidamente, que lleve a cabo actividades que le demanden fuerza física, sin fatigarse al realizar cualquiera de las antes mencionadas.

\*Aptitud para:

Desarrollar planes de trabajo que mejoren el servicio en que se encuentra el Elemento de Seguridad, realizar análisis de riesgo de acuerdo a las condiciones del servicio,

adquirir nuevos conocimientos en caso de que el servicio lo requiera, desempeñar las consignas que se le indiquen.

Se espera que al contar con un perfil de puesto idóneo se optimice la selección de los candidatos a Elementos de Seguridad, represente también una herramienta para detectar oportunamente a los candidatos que por sus características no cubren los requisitos necesarios para ocupar el puesto durante una entrevista de trabajo, aminore el riesgo de contratar personal que incurra en conductas disfuncionales y de acuerdo al perfil idóneo contratar personal que pueda ofrecer seguridad al cliente, objetivo de esta empresa de seguridad privada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alatorre, G. (1991). *Psicología y Desarrollo Organizacional*. México: Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
- Arias, F. (1986). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Blum, M. y Naylor, J. (1985). *Psicología Industrial. Sus fundamentos teórico y sociales*. México: Editorial Trillas.
- Chargoy, J. E. (1997). *En Pro de Nuevos Derroteros para la Psicología Criminológica*. Instituto Nacional de Ciencia Penales (INACIPE), Sociedad Mexicana de Psicología Criminológica.
- Dunette, M. y Kirchner, W. (1994). *Psicología Industrial*. México: Editorial Trillas.
- Durán, A. (2000). *La Psicología Organizacional y su importancia ante el tratado de libre comercio de América del Norte*. México: Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
- Foro de Seguridad. Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad. *Sensación de Seguridad y Seguridad Privada. "El 70% de los españoles se siente más seguro en los lugares donde hay seguridad privada"*. Disponible en <http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/4121.htm>
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: El Manual Moderno.
- Gilmer, B. (1976). *Tratado de Psicología Empresarial*. España: Ediciones Martínez Roca, S.A.
- Guth, A. (2004). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.

Infocoponline Revista de Psicología (2006). *Psicología del Tráfico y la Seguridad – Entrevista a L. Gil Hernández.* (2006). Disponible en [http://www.infocoponline.es/view\\_article.asp?id=1133](http://www.infocoponline.es/view_article.asp?id=1133)

Infocoponline Revista de Psicología (2007). *Psicología y Seguridad Pública – Entrevista al General Jefe de la Jefatura de Asistencia al Personal de La Guardia Civil.* Disponible en [http://www.infocoponline.es/view\\_article.asp?id=1326"](http://www.infocoponline.es/view_article.asp?id=1326)

Jiménez, M. (1992). *El Psicólogo como entrevistador en la Selección de Personal.* México: Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

Pineda, J. (2002). *El papel del Psicólogo en el Área de Reclutamiento y Selección en una empresa de Seguridad Privada.* México: Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

Richino, S. (2000). *Selección de Personal.* Argentina: Paidós.

Robles, J. (1991). *La Selección de Personal y algunas otras funciones del Psicólogo en las Organizaciones Laborales.* México: Facultad de Estudios Superiores Iztacala.