



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN UNA
EMPRESA DE SEGURIDAD*

R E P O R T E L A B O R A L
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
LILIA GARCIA SALAS

DIRECTORA DEL REPORTE LABORAL:
MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ

REVISORA DEL REPORTE LABORAL:
MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA



Ciudad Universitaria, D.F.

Septiembre, 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS



A MIS PADRES,
POR TODO EL AMOR Y APOYO INCONDICIONAL
BRINDADO, DURANTE MIS AÑOS DE VIDA Y PORQUE
SON UN EJEMPLO A SEGUIR.

A LA MAESTRA MIRNA VALLE GOMEZ,
PORQUE SIN SU GUIA Y AYUDA NO HUBIERA
SIDO POSIBLE LA CULMINACIÓN DE ESTA OBRA.

AL SÍNODO REVISOR,
POR EL TIEMPO INVERTIDO Y SUS
VALIOSAS APORTACIONES PARA LA
REALIZACIÓN DE ESTA OBRA.

AL LIC. JUAN MANUEL GÁLVEZ NOGUEZ,
POR SU ORIENTACIÓN, APORTACIONES
Y AYUDA INCONDICIONAL.

A MI CORRECTORA DE ESTILO,
POR SU PACIENCIA, DEDICACIÓN,
AYUDA INCONDIONAL Y CARIÑO

A MIS COMPAÑEROS DE PROYECTO Y AMIGOS,
POR SU ALIENTO Y APOYO EMOCIONAL PARA LA
CULMINACIÓN DE ESTA OBRA.

A MIS DISEÑADOR GRAFICO E IMPRESOR
POR EL TIEMPO DEDICADO AL DISEÑO
DE ESTA OBRA, ML GRACIAS.

Resumen

Introducción

CAPÍTULO 1. Reclutamiento y Selección de Personal.....	1
1.1 Reclutamiento de Personal.....	
1.1.1 Definición.....	
1.1.2 Fuentes de Reclutamiento.....	3
a) Fuentes Internas.....	
b) Fuentes Externas.....	4
1.1.3 Medios de Reclutamiento.....	5
1.2 Selección de Personal.....	7
1.2.1 Definición.....	
1.2.2 Etapas que conforman el proceso.....	8
a) Pre solicitud.....	9
b) Entrevista Inicial.....	10
c) Solicitud de empleo.....	
d) Entrevista de selección.....	11
e) Evaluación técnica.....	14
f) Entrevista técnica.....	16
g) Entrevista psicológica.....	
h) Estudio socioeconómico.....	20
i) Examen médico.....	22
j) Conclusión.....	23
k) Decisión.....	24
l) Contratación.....	
m) Inducción.....	25
CAPÍTULO 2. Rotación de Personal.....	30
2.1 Definición.....	
2.2 Índice de rotación.....	
2.3 Causas.....	32
2.4 Acciones para retener al personal.....	34
CAPÍTULO 3 Seguridad.....	38
3.1 Definición.....	
3.2 La Seguridad Privada en México.....	40
3.3 Las empresas de seguridad privada.....	41
a) Origen y normatividad.....	
3.4 Clasificación de los servicios.....	42
3.5 El guardia de seguridad.....	43
a) Definición.....	
b) Función del guardia de seguridad.....	44

CAPÍTULO 4. Contexto Laboral	48
4.1 Historia de la Organización.....	
4.2 Misión, Visión, Valores y Políticas de Calidad.....	54
4.3 Estructura organizacional.....	55
CAPÍTULO 5. Procedimiento	65
5.1 Etapa I Análisis del proceso de reclutamiento y selección.....	
5.2 Etapa II Implementación de la reestructuración del proceso.....	67
5.3 Etapa III Resultados de la implementación de las modificaciones al proceso de selección.....	68
Análisis y evaluación	74
Conclusiones	76
Referencias	80
Anexos	

RESUMEN.

El presente reporte laboral, tuvo como finalidad diseñar una propuesta tendiente a reducir la deserción del personal operativo de una empresa de seguridad. Por esto, fue necesario reestructurar el proceso de selección, a fin de ingresar a la empresa sólo el personal que contara con las características y requisitos necesarios para ocupar el puesto de guardia de seguridad, las acciones realizadas fueron las siguientes:

Se aplicó una entrevista de salida a una muestra de 2166 trabajadores de los cuales 1413 eran del género masculino y 753 del género femenino, cuyas edades fluctuaban entre los 23 y 43 años de edad, que se encontraban realizando trámites para abandonar la empresa.

La información resultante, permitió conocer el funcionamiento de la política de recursos humanos, las causas que motivaban al personal para abandonar la organización y poder evaluar en qué medida había disminuido el índice de rotación, al compararlo con el que se tenía antes de realizarse el estudio.

El resultado obtenido, muestra una disminución en el número de bajas de personal que antes de iniciar el estudio ascendía a 1,117 promedio anual y de 722 deserciones de personal promedio anual al finalizar el mismo, lo que representa una reducción en el índice de rotación inicial de un 46.1% promedio anual a un índice final de 26.4% promedio anual, lo que generó un ahorro del 15.9% por concepto de gastos de contratación al año.

Palabras clave: Reclutamiento, Selección, Rotación y Seguridad.

INTRODUCCIÓN.

Pocos procesos tienen un impacto más inmediato y duradero en las organizaciones, como el reclutamiento y la selección de sus colaboradores, considerando que es el talento humano el que permite que las empresas funcionen, el responsable de controlar la calidad, diseñar, producir y distribuir sus productos y servicios. De modo que, sólo con personal eficiente es como la organización puede lograr sus objetivos.

La selección del talento humano, al funcionar como un filtro para la organización, debe permitir sólo el ingreso de aquellas personas cuyo potencial cubra los requerimientos y necesidades de la organización para lograr su permanencia en el mercado (Chiavenato, 2009).

Para realizar una selección adecuada del talento humano, es necesario que el psicólogo a cargo del proceso, tenga un conocimiento preciso de las políticas de la organización, el puesto que va a cubrir, las actividades que va a desarrollar y las características que debe reunir la persona que lo va a ocupar, con el propósito de que el candidato que resulte elegido, permita a la organización continuar con su estándar de calidad y mejorar su nivel de competitividad. De modo que, aquel personal que no se identifique con las políticas y cultura organizacional, tiene pocas probabilidades de disfrutar una estancia agradable y duradera en la empresa.

Esta situación es frecuente en las empresas de servicio, que por sus características de operación, dinámica de trabajo y sistema de remuneración, resultan poco atractivas para los candidatos en búsqueda de oportunidades de trabajo, lo que dificulta la captación del talento adecuado que satisfaga los estándares de calidad requeridos por la organización. Por ello, es común que el

personal que ingrese a estas empresas labore por periodos cortos, repercutiendo así en un elevado nivel de gastos para la empresa y una baja moral de su personal.

Tal es el caso de las empresas de seguridad, las cuales en los últimos seis años se han incrementado en un 137%. Las empresas de seguridad surgen como una alternativa de protección para las instituciones y los ciudadanos ante el elevado índice de inseguridad que las instancias oficiales por sus limitaciones no ofrecen (Siller, 2002).

Entre los retos a los que se enfrentan actualmente las empresas de seguridad, se encuentra el de conservar un nivel de competitividad elevado con relación a las empresas de la competencia, manteniendo índices de rotación bajos en su personal operativo (Hernández, Quintana, Mederos, Guedes y García, 2009).

Es por eso que, como consecuencia del elevado índice de rotación del personal operativo de la empresa motivo de estudio, la responsable del Departamento de Recursos Humanos, realiza algunas modificaciones al proceso de selección con el propósito de modificar ésta situación, realizando las siguientes acciones:

- Revisar y actualizar los formatos que se empleaban, en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Adaptar un formato de requisición de personal.
- Implementar la pre solicitud y entrevista inicial.
- Sustituir los instrumentos de valoración psicológica que anteriormente se empleaban por un cuadernillo de evaluación.
- Modificar el estudio socioeconómico.
- Elaborar tres trípticos informativos referentes a las políticas de asistencia; la portación del uniforme y manejo del equipo; reglas básicas de comportamiento del guardia en horas de trabajo con el objeto de enfatizar aquella información que pudiera afectar su desempeño y remuneración.
- Implementar la entrevista de salida.

En el capítulo uno, se presentarán las etapas que conforman el proceso tradicional reclutamiento y selección de personal, sus definiciones y conceptos.

En el capítulo dos, se abordará el tema de rotación de personal, su definición, indicadores, causas que la originan y las acciones que existen para retener al personal.

En el capítulo tres, se expondrá el tema seguridad, su definición, origen, normatividad y se detallarán las funciones del elemento de seguridad.

En el capítulo cuatro, se dará a conocer cómo surge la empresa motivo de estudio, la filosofía que ha orientado su trayectoria laboral hasta nuestros días, la estructura organizacional que le da soporte y rige sus acciones y el ámbito de competencia en donde desarrolla sus servicios.

En el capítulo cinco, se detallarán las acciones que se efectuaron para llevar a cabo el estudio, su diagnóstico, la estrategia que se implementó para reestructurar el proceso de selección y el análisis de la información obtenida como consecuencia de dichos cambios.

Finalmente, se presentarán las conclusiones, limitaciones y contribuciones del trabajo realizado, así como también algunas recomendaciones para realizar futuras investigaciones referentes al tema.

CAPÍTULO 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

1.1 Reclutamiento de Personal.

Actualmente, ante un mundo de continuos cambios, en donde la tecnología avanza a pasos agigantados, el elemento humano es el único que permanece en las organizaciones, propiciando el éxito o el fracaso de las mismas. Por tal motivo, el proceso de reclutamiento y selección de personal es determinante para favorecer que tanto las instituciones como los futuros colaboradores alcancen sus objetivos.

De ahí la importancia del proceso de reclutamiento y selección como un instrumento estratégico que proporcione a la organización el talento adecuado que le permita no sólo mejorar su estándar de competitividad, sino que le garantice su permanencia en el mercado (Chiquero, 2012).

Por tal motivo, al iniciar la búsqueda de talento nuevo, se deberá tener en cuenta la cultura organizacional de la empresa, sus valores, metas y la forma como enfrenta sus desafíos ante la competencia, con el objeto de que el personal que seleccione sea afín a las necesidades de la misma.

1.1.1 Definición.

En función de lo anterior, Bretones y Rodríguez (2008) consideran que el reclutamiento de personal es *"el proceso de atraer personas alentadas a solicitar empleo en una organización de forma oportuna y en número suficiente"* (p.1).

Chiavenato (2009) opina que el reclutamiento es *"el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito"* (p.117).

Guth (2004) menciona que el reclutamiento *"es el proceso que la organización realiza de forma permanente con el propósito de convocar con el menor costo posible a candidatos que sean potencialmente contratables en el momento en que sean requeridos"* (p.4).

Grados (2001) señala que es *"la técnica encaminada a proveer de recurso humano a la empresa u organización en el momento oportuno"* (p.209).

Arias (2010) indica que *"es el proceso mediante el cual se atraen e integran nuevos elementos a la organización"* (p.435).

Con base a las definiciones anteriores, se concluye que *"el reclutamiento es el proceso mediante el cual la empresa comunica sus vacantes al mercado laboral con el propósito de captar personal potencialmente contratable para cubrir los puestos disponibles con el menor tiempo y costo posible"*, definición que será retomada para fines del presente trabajo.

Así mismo, el proceso de reclutamiento se inicia cuando un puesto de la organización no tiene titular debido a que es de nueva creación o la resultante de alguna imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Para iniciar la búsqueda del personal, es indispensable conocer a detalle la cultura organizacional de la empresa y los aspectos específicos del puesto, lo que conforma una *requisición de personal*.

Los datos que incluye la requisición de personal son:

- Área solicitante.
- Nombre del puesto.

- Motivos que originaron la vacante (nueva creación, promoción, renuncia, promoción).
- Nivel jerárquico.
- Requerimientos personales.
- Requerimientos escolares.
- Requerimientos de experiencia laboral.
- Funciones, habilidades y responsabilidades del puesto.
- Sueldo.
- Horario.

1.1.2 Fuentes de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento se auxilia de fuentes internas y externas para llevar a cabo su función, que es atraer candidatos potencialmente contratables dentro o fuera de la organización (Grados, 2001).

a) Fuentes internas.

Son los recursos de los que dispone internamente la empresa para cubrir sus vacantes. Entre las fuentes de reclutamiento interno se pueden considerar:

- *El sindicato.*
Considerado como la unión o agrupación de trabajadores destinada para defender sus intereses económicos y laborales, por lo que constituye una de las principales fuentes de reclutamiento. La ventaja que proporciona a la empresa es que es una fuente rápida y de bajo costo.
- *Cartera de personal.*
Está conformada por candidatos que habían participado anteriormente en el proceso de selección, pero no cubrieron las expectativas del puesto disponible en ese momento, por lo que fueron archivados para ser considerados para ocupar futuras vacantes.

- *Promociones o transferencias.* Una promoción, es la oportunidad de crecimiento para el trabajador hacia un puesto más alto y transferencia es el cambio de un puesto a otro de mayor remuneración y responsabilidad pero del mismo nivel en beneficio del trabajador. La ventaja que proporciona a la empresa, es que representa una fuente económica que motiva a los empleados y les genera mayor arraigo a la organización.
- *Familiares y recomendados.*
Son candidatos propuestos por los trabajadores de la empresa. representan una fuente económica para la organización, sin embargo, su desventaja es que le puede generar ciertas fricciones con el personal interno si el candidato no es aceptado.

b) Las fuentes externas de reclutamiento.

Son aquellos recursos y medios ajenos a la organización, entre los más usuales destacan:

- *Bolsas de trabajo.*
Instituciones que proporcionan a la organización candidatos a través de boletines, medios electrónicos o físicamente, de manera gratuita en función del perfil solicitado. Su ventaja es que no representa costo para la empresa y la información de los candidatos es recibida en un periodo de tiempo muy reducido.
- *Agencias de colocación.*
Son instituciones dedicadas a la contratación y envío de candidatos previamente evaluados mediante un costo definido de acuerdo al perfil solicitado. Su desventaja es el elevado costo que representa a la empresa.
- *Asociaciones profesionales.*
Son agrupaciones especiales que proporcionan candidatos con alguna especialidad o experiencia técnica, científica o profesional mediante una

cuota determinada. Su desventaja radica en el elevado costo que la empresa debe pagar por la información.

- *Ferias de reclutamiento.*

Son eventos que las dependencias municipales o estatales, organizan para convocar a empresas de diferentes sectores con el objeto de que oferten y cubran sus vacantes mediante candidatos que buscan trabajo. Su ventaja es que proporcionan una gran cantidad de aspirantes, a un costo muy bajo.

- *Grupos de intercambio.*

Mensualmente, se reúne un grupo de empresas de sectores afines con el propósito de cubrir sus vacantes, intercambiando tanto su cartera de personal como las ofertas de trabajo. La ventaja es que es un recurso económico que promueve la interacción de las empresas participantes.

1.1.3 Medios de Reclutamiento.

Los medios de reclutamiento, son vías de difusión a través de las cuales se dan a conocer las vacantes entre los más utilizados se encuentran (Grados, 2001):

- *La televisión y la radio.*

En algún tiempo llegaron a constituir un recurso importante para aquellas empresas cuyo potencial económico era elevado y la demanda de personal significativa, sin embargo, en la actualidad no un recurso redituable dado el alto costo que sigue representando contratar su servicio.

- *Carteles.*

Este recurso permite anunciar las vacantes de la empresa en lugares estratégicos, aunque su desventaja radica en que por diversos motivos, puede ser retirado del lugar donde fue colocado, no cumpliendo con su propósito la captación de candidatos.

- *Boletines.*
Son medios impresos, cuyo costo es relativamente bajo y permiten captar un número considerado de personas, su desventaja es que, el perfil de los aspirantes captados no siempre es el requerido por la empresa.
- *Anuncios en prensa.*
Resultan un recurso valioso, en la medida de que permite que un número considerable de personas lo puedan ver, sin embargo, su costo es elevado en función del número de prospectos que son captados, mismos que no siempre son compatibles con el puesto disponible.
- *Las redes sociales.*
En la actualidad constituyen un recurso eficaz para cubrir la vacante en un periodo de tiempo muy corto, con la ventaja de que si se especifican adecuadamente los requisitos se pueden obtener resultados satisfactorios.

Independientemente de la fuente que se elija, al finalizar el proceso de reclutamiento, se deberá aportar el suficiente talento humano que sea potencialmente contratable para elegir al aspirante que ha de ocupar el puesto vacante (figura 1).

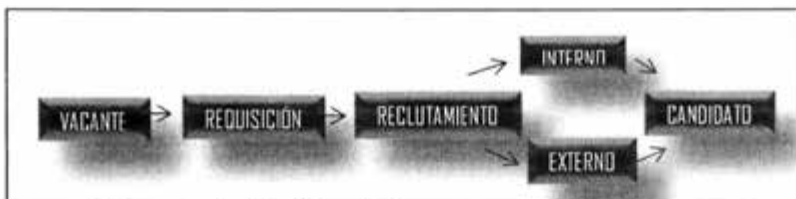


Figura 1. Proceso de Reclutamiento.

Así mismo, el proceso de reclutamiento como resultado, también deberá generar un beneficio que favorezca tanto a la empresa que reclutó, como a las personas que fueron convocadas (Chiavenato, 2009).

Los resultados obtenidos del proceso de reclutamiento, deberán ser evaluados con el objeto de determinar si la magnitud del personal convocado fue suficiente para elegir adecuadamente al personal que ha de cubrir la vacante y si el costo que esto representó, justificó la inversión para que en futuras ocasiones no se cometan los mismos errores.

1.2 Selección de personal.

1.2.1. Definición.

Chiavenato (2009) considera que el proceso de selección funciona como un filtro para la organización, debido a que sólo pueden ingresar a ella aquellas personas cuyas características no sólo le permitan mantener su eficacia, sino también mejorar su eficiencia.

Es por ese motivo que la selección de personal se puede definir de acuerdo a Grados, (2001), como *"una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada, para el puesto adecuado"*. (p.223).

Bretones y Rodríguez (2008) consideran que la selección de personal es *"un conjunto de procedimientos utilizados en la elección del candidato idóneo para ocupar un puesto específico en una determinada organización"*. (p.4).

Chiavenato (2009) opina que la selección de personal es *"el proceso de tomar decisiones, con base a datos confiables, que añade talentos y competencias a la organización para contribuir en su éxito a largo plazo"*. (p.137).

Arias (2010) define la selección de personal como *"la posibilidad de predecir qué candidatos poseen las características necesarias para alcanzar el éxito en el trabajo"*. (p. 446).

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede concluir que la selección de personal es el conjunto de procedimientos destinados para elegir al talento humano que la organización necesita para incrementar tanto su estándar de calidad como su nivel de competitividad, definición que será considerada en el desarrollo del presente reporte.

Por lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el principal reto al que se enfrenta la selección de personal, es adecuar las características de los aspirantes potencialmente contratables a las necesidades de la organización (Arias, 2010).

Es por eso que, la selección de personal constituye un elemento fundamental para la organización, ya que al proporcionarle el recurso más importante e indispensable puede funcionar, alcanzar sus metas y mantener su nivel de competitividad.

1.2.2 Etapas que conforman el proceso de selección.

El proceso de selección es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los aspirantes superan obstáculos, pasan a las etapas siguientes (figura 2). Cuando los prospectos no logran superar las dificultades, son descartados y quedan fuera del proceso (Chiavenato, 2009). En cada una de las etapas, existen técnicas que permiten obtener información específica del candidato para poder predecir su futuro desempeño en el puesto de trabajo (Arias, 2010). Las técnicas más simples, económicas y fáciles se utilizan en las primeras etapas, las más caras y sofisticadas se emplean al final. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar (Chiavenato, 2009).



Figura 2. Proceso de Selección tradicional.

A continuación, se describen las etapas que conforman el proceso de selección tradicional, de modo que no se hará mención de las etapas que conforman el proceso de reclutamiento (vacante, requisición, reclutamiento) dando inicio a continuación con la primera etapa del proceso de selección.

a) **Pre solicitud.**

La primera etapa que conforma el proceso de selección se inicia con la **pre solicitud**, cuyo formato permite identificar rápidamente si el candidato reúne los requisitos mínimos indispensables para cubrir la vacante, (Grados, 2001) y se conforma de la siguiente manera:

- *Datos de identificación del candidato.*

Se refiere al nombre del aspirante, domicilio, edad, estado civil y pretensión económica.

- *Escolaridad.*
Muestra el nivel máximo de estudios del aspirante.
- *Experiencia Laboral.*
Es la síntesis de la trayectoria laboral del candidato.

b) Entrevista inicial.

La entrevista inicial, constituye la segunda etapa del proceso de selección y se define como una *conversación o comunicación oral*, con el propósito de obtener en un mínimo de tiempo y de manera general, si el aspirante reúne los requisitos mínimos para continuar con el proceso de selección (Arias, 2010). Por tal motivo, su importancia, validez y resultado, dependerá de la habilidad de quién la realiza, de manera que durante su desarrollo, el entrevistador debe poner especial atención en las palabras, actitud, gestos y ademanes del entrevistado con el propósito de poder captar la mayor información posible (Chiavenato, 2009).

c) Solicitud de Empleo.

La tercera etapa se refiere al llenado de la solicitud de empleo, la solicitud de empleo es un cuestionario debidamente estructurado que permite obtener información detallada del solicitante (Grados, 2001). La solicitud está conformada por los siguientes aspectos:

- *Datos personales.*
Proporciona información específica del aspirante como su nombre completo, edad, estado civil, fecha de nacimiento, domicilio particular, número telefónico, RFC, estatura.
- *Datos escolares.*
Es la trayectoria académica del candidato desde su inicio, hasta el último curso que recibió, las escuelas y los períodos en que cursó sus estudios, así como los documentos que los amparan.

- *Datos laborales.*

Se refiere a la experiencia laboral, el período que permaneció en cada empresa, los conocimientos adquiridos durante ese tiempo, los motivos de separación y la percepción económica que recibió.

- *Datos familiares.*

Aborda aspectos relacionados con la dinámica familiar del aspirante, su estado civil, número de hijos, información referente a la esposa, los padres, su ocupación, el número de hermanos, su actividad económica, escolaridad y el lugar que ocupa entre ellos así como su contribución económica.

- *Datos generales.*

Es la Información referente a los pasatiempos, enfermedades y referencias personales del aspirante.

El diseño de la solicitud, estará en función de las necesidades de cada organización. Sin embargo, en algunos casos la información obtenida en la solicitud de empleo, se podrá complementar con la presentación de un currículum vitae, cuando el puesto disponible sea de carácter técnico o a nivel ejecutivo (Arias, 2010).

d) **Entrevista de selección.**

La entrevista de selección conforma la cuarta etapa del proceso y se emplea regularmente para elegir entre varios aspirantes, a aquel que sea más compatible con las necesidades de la organización y de la vacante en cuestión. Las áreas exploradas durante la entrevista de acuerdo a Grados, (2001) son las siguientes:

- *Área general.*

Incluye los datos generales del candidato tales como:

Nombre.

Edad.

Estado civil.

Domicilio, etc.

- *Área escolar.*

Permite conocer si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos que requiere el puesto.

- *Área ocupacional.*

Permite conocer la trayectoria laboral del aspirante, sus logros y la experiencia adquirida durante ese tiempo.

- *Metas.*

En ésta área se puede obtener información relacionada con la proyección que pretende alcanzar el aspirante a corto, mediano y largo plazo.

- *Concepto de sí mismo.*

Permite conocer la imagen que el entrevistado tiene de sí mismo.

- *Área familiar.*

Permite conocer como está integrado el núcleo familiar del candidato y la relación afectiva que guarda con ellos.

- *Pasatiempos.*

El aspirante da a conocer como utiliza su tiempo libre, sus aficiones y la relación que tiene con su grupo social.

- *Estado de Salud.*

Se refiere al historial médico y la salud actual del aspirante.

Chiavenato (2009) clasifica a la entrevista de selección dependiendo de su estructura en:

- *Entrevista estandarizada.*

Está conformada por un conjunto de preguntas previamente elaboradas con el propósito de que el entrevistado sólo responda a cuestiones específicas.

- *Entrevista no dirigida.*

En esta modalidad, el entrevistado dirige el curso de la entrevista y se puede expresar libremente de manera que el entrevistador solo interviene en situaciones muy específicas.

- *Entrevista mixta.*

Su estructura permite al entrevistador tener un control del rumbo que deberá seguir la entrevista, sin embargo, el entrevistado tiene la posibilidad de contestar libremente las preguntas.

- *Entrevista profunda.*

Está diseñada para abordar los aspectos más importantes de la vida del aspirante que se encuentran relacionados con el puesto. Durante su desarrollo, la entrevista atraviesa por una serie de etapas (Grados, 2001) que son:

- ✓ *Apertura.*

Es la recepción formal que recibe el candidato por parte del entrevistador; es la primera impresión entre ambos, de modo que puede influir en el curso que tomará la entrevista.

- ✓ *Rapport.*

En esta etapa se establece la simpatía y los lazos de comunicación entre el entrevistador y el aspirante, su propósito es disminuir las tensiones entre ambas partes y establecer un ambiente de confianza y naturalidad. El rapport, se conforma de dos elementos importantes: la proximidad o approach y la empatía o autoconciencia emocional.

- ✓ *La proximidad o approach, es la capacidad de tomar una distancia social, tomando en cuenta el tipo de entrevista y su objetivo.*

- ✓ *La autoconciencia emocional o empatía, es la habilidad para reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.*

- ✓ *Desarrollo.*

Es la parte más importante de la entrevista, en ella se explora el área familiar, pasatiempos y salud del entrevistado.

- ✓ *Cima.*

Es el momento de mayor intervención del entrevistado, las preguntas son abiertas, las áreas que son exploradas son: el concepto de sí mismo, las metas y los logros.

✓ *Cierre.*

Es la etapa final donde el entrevistador anuncia al candidato que la entrevista está por terminar, de modo que este último puede externar todas sus dudas.

En función de las necesidades del puesto disponible, el resultado y las conclusiones obtenidas durante la entrevista, se elaborará un informe claro y concreto que permita entenderlo a quien tenga la necesidad de consultarlo (Arias, 2010).

e) **Evaluación técnica.**

Para determinar si el aspirante posee los conocimientos requeridos por el puesto, es necesario aplicar una serie de exámenes técnicos, los cuales se pueden clasificar de acuerdo a sus características (Chiavenato, 2009) en:

- *Ejercicios orales.*
Son preguntas previamente estructuradas y estandarizadas que se aplican de forma oral.
- *Ejercicios escritos.*
Su estructura está previamente diseñada en función del área de conocimiento que se deseé explorar por lo que la respuesta que se espera obtener, debe ser plasmada de forma escrita.
- *Ejercicios de ejecución.*
Permite explorar de manera práctica una o varias de las habilidades que el puesto de trabajo requiere, de manera que el grado de complejidad y extensión del ejercicio estará en función de las necesidades de la vacante en cuestión.

Dependiendo de su amplitud o extensión los exámenes, éstos pueden ser:

- *Exámenes generales.*
Evalúan aspectos de cultura general.

- *Exámenes específicos.*

Exploran conocimientos técnicos y específicos del puesto que se desea cubrir.

De acuerdo a su organización o estructura, las pruebas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- *Pruebas tradicionales.*

Su objetivo principal es conocer nivel de conocimientos del candidato; regularmente se realiza a través de la exposición de un tema en especial.

- *Pruebas objetivas.*

La estructura de sus preguntas dependerá del tema que se deseé explorar. Dependiendo de su formato los exámenes pueden ser:

- ✓ *Exámenes dicotómicos o simples.*

Este instrumento ofrecer al aspirante dos alternativas de respuesta que pueden ser cierto o falso, sí o no.

- ✓ *Opción múltiple*

Una pregunta tiene de 3 a 5 opciones de respuesta, de las cuales el individuo solo puede elegir una.

- ✓ *Llenado de espacios en blanco.*

En este ejercicio, se le solicita al aspirante que complete las frases que hacen faltan en las oraciones.

- ✓ *Relación de columna.*

El candidato debe relacionar la pregunta de una columna, con la respuesta de la siguiente columna.

- ✓ *Escala de acuerdo/desacuerdo.*

De acuerdo a sus conocimientos, el candidato debe expresar el grado de coincidencia u oposición en cada uno de los enunciados que se le presentan.

- ✓ *Escala de importancia.*

El aspirante debe calificar la importancia de algún atributo de mayor a menor grado.

✓ *Escala de evaluación.*

El individuo debe otorgar un calificativo o atributo en especial a una determina situación.

f) Entrevista técnica.

Se emplea regularmente para obtener la información necesaria que permita elaborar el perfil del puesto disponible, así como también para determinar si el aspirante posee los conocimientos técnicos y las características que el puesto requiere.

g) Evaluación psicológica.

En esta séptima etapa se analiza la capacidad intelectual, habilidades y personalidad del candidato a través de pruebas psicológicas.

Las pruebas psicológicas son instrumentos que permiten predecir el futuro desempeño del aspirante en el puesto de trabajo con precisión y certeza (Arias, 2003). De acuerdo a sus características, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- *Pruebas de respuesta objetiva.*
El examinado elige la respuesta adecuada entre varias alternativas.
- *Pruebas de respuesta libre.*
La persona da una respuesta de acuerdo a su forma de pensar.
- *Pruebas de velocidad.*
Los reactivos son sencillos, pero existe un límite de tiempo para resolverlos.
- *Pruebas de poder.*
Los reactivos son de dificultad variable y tienen un límite de tiempo para contestarlo.

- *Pruebas de ejecución máxima.*
El candidato debe obtener la mejor calificación posible, son conocidas como pruebas de rendimiento y aptitud.
- *Pruebas de ejecución típica.*
El candidato demuestra su comportamiento cotidiano y son conocidas como pruebas de la personalidad.
- *Pruebas de lápiz y papel.*
Los reactivos son presentados de manera impresa y la respuesta se realiza de manera escrita.
- *Pruebas de ejecución.*
Su realización implica el uso de algún aparato u objeto.
- *Pruebas de aplicación colectiva.*
Se pueden aplicar a más de una persona a la vez.
- *Pruebas de aplicación individual.*
Se aplican a una sola persona y pueden ser de ejecución o verbales.
- *Pruebas estructuradas.*
Los reactivos y las tareas a realizar cuentan con parámetros específicos que el aspirante debe seguir para resolver las situaciones que se le presenten.
- *Pruebas semi estructuradas.*
Los reactivos le indican al candidato la tarea que debe realizar y algunos aspectos que le permiten desarrollar la actividad solicitada.
- *Pruebas no estructuradas.*
Se le indica al evaluado la actividad que debe realizar pero no cuenta con ningún parámetro que guíe su realización, por lo que el aspirante debe aplicar su iniciativa. Los test proyectivos son parte de las pruebas no estructuradas.

Para elegir las pruebas que se utilizarán en la evaluación del candidato, es necesario considerar el nivel jerárquico al que corresponde el puesto disponible (Grados, 2001) que puede ser:

- *Nivel operativo.*

En este nivel son considerados todos los niveles de producción, tales como: ayudantes generales, choferes, guardias de seguridad, por mencionar algunos.

- *Nivel medio.*

A este nivel corresponde los mandos medios como son supervisores, vendedores, jefaturas de departamento, entre otros.

- *Nivel ejecutivo o gerencial.*

A esta categoría pertenecen las gerencias de áreas, subdirecciones y direcciones.

Debido a que una prueba psicológica por sí misma no proporciona la suficiente información del candidato, es necesario aplicar una batería de pruebas psicológicas, que complementen los datos necesarios para tomar una decisión.

Una batería de pruebas psicológicas está integrada por tres o más pruebas que permiten conformar el perfil psicológico del aspirante (Grados, 2001) y los aspectos fundamentales que evalúa son:

La Inteligencia.

Las pruebas empleadas para determinar el grado de inteligencia del individuo, miden la capacidad para aprender y resolver problemas. Entre las pruebas más sobresalientes se encuentran:

Beta II-R.

Test de Habilidades de Terman-Merriell.

Test Otis-Gama.

Wais-Escala de Inteligencia para Adultos de Wechsler.

Test de Dominós de Anstey
Test de Matrices de Raven
Test Wonderlic.

Las Habilidades.

Son test que miden el conocimiento y la aptitud de una persona para operar un determinado equipo o maquinaria y su destreza para manipularla. Entre las pruebas más representativas de esta área encontramos:

Test de Aptitud Diferencial DAT.
Test de Comprensión de órdenes escritas COE.
Test de Habilidades primarias HMP.

La Personalidad.

Las pruebas destinadas para este fin, analizan principalmente rasgos de la personalidad del individuo, por lo que de acuerdo a su estructura se pueden clasificar en: los cuestionarios de papel y lápiz y las técnicas proyectivas. Algunas de las pruebas más significativas de esta área son:

Cuestionario de 16 Factores de la Personalidad de Cattell. 16PF.
Frases Incompletas de Sacks con aplicación a la industria de Jaime Grados FIS
Inventario de la Personalidad de V. Gordon.
Inventario Multifásico de la Personalidad, Minessota MMPI.
Test proyectivo de Karen Machover.
La prueba de percepción temática (TAT).
Test de Colores de Luscher

Al finalizar la evaluación tanto técnica como psicológica, se deberá integrar los resultados en un informe que es denominado, reporte psicológico, el cual permitirá decidir si el candidato posee las características de personalidad que el puesto requiere (Grados, 2001).

h) **Estudio socioeconómico.**

Su finalidad es verificar objetivamente las condiciones en que se desenvuelve el aspirante, confrontando los datos que proporcionó tanto en la solicitud, como durante la entrevista de empleo. El estudio socioeconómico, se puede dividir en dos etapas:

- ✓ La que está relacionada con su dinámica de vida.
- ✓ Su trayectoria y antecedentes laborales.

En el estudio socioeconómico, una persona especializada ya sea de la organización o externa, realiza una visita al domicilio del solicitante con la finalidad de observar de manera directa aspectos de su entorno familiar y social: cómo es la integración familiar, correspondencia entre los ingresos familiares y los bienes poseídos, estilo de vida, antecedentes de crédito y referencias bancarias. También como parte del estudio, se verifica las referencias de empleos anteriores (Arias, 2010).

El responsable de realizar el estudio, debe ser imparcial y profesional debido a que el reporte que elabore, formará parte de los elementos necesarios para tomar la decisión final respecto a la contratación del candidato (Grados, 2001).

Para llevar a cabo el estudio socioeconómico, existen dos formas de averiguar las referencias aportadas por el candidato, a través de la visita domiciliaria o por medio de recursos auxiliares (Arias, 2010) como son:

- *Cartas de recomendación.*
Son documentos proporcionados regularmente por los amigos o conocidos de los candidatos, que refieren el tiempo que tienen de conocer al recomendado y la impresión personal que les ha generado durante ese tiempo.

- *Agencias de investigación.*
Son empresas dedicadas a realizar estudios respecto a diferentes rubros, entre ellos los estudios socioeconómicos.
- *Referencias por teléfono.*
En este caso, las preguntas de investigación se realizan vía telefónica.
- *Referencias vía electrónica.*
En ocasiones, debido a la premura de tiempo, las empresas solicitan la información del candidato a través de un formato especial que es enviado por medio del correo electrónico.
- *Referencias mediante visitas domiciliarias.*
El responsable a cargo del estudio socioeconómico, acude al domicilio del aspirante para conocer su condición de vida y el medio ambiente en el que se desenvuelve. En este sentido, las áreas de interés son las siguientes:
 - ✓ *Número de integrantes de la familia.-*
 - ✓ *Situación económica de los integrantes.*
 - ✓ *Antecedentes escolares del candidato.*
 - ✓ *Períodos de inactividad escolar y motivos.*
 - ✓ *Condición y ubicación de la vivienda e influencia sobre la familia.*
 - ✓ *Estado de salud del candidato y servicio médico que recibe.*
 - ✓ *Propiedades y ahorros.*

Las áreas de investigación que son exploradas a través de las referencias laborales (Arias, 2010) son:

- ✓ *Puesto que desempeñó el solicitante.*
- ✓ *Fecha de ingreso.*
- ✓ *Ascensos o promociones que obtuvo durante su estancia.*
- ✓ *Fecha de salida.*
- ✓ *Causas de separación.*
- ✓ *Enfermedades profesionales.*

- ✓ *En caso de haber sido trabajador eventual, es importante conocer el motivo por el cual no obtuvo la planta.*
- ✓ *Sueldo inicial y final.*
- ✓ *Actitud de cooperación y trabajo en equipo.*
- ✓ *Eficiencia, responsabilidad, honestidad y puntualidad.*
- ✓ *Relación con jefes y compañeros. Costumbres y hábitos.*
- ✓ *Empleos anteriores.*
- ✓ *Periodos de ausentismo laboral por problemas de salud.*
- ✓ *Antecedentes laborales del candidato.*

i)Examen médico.

El examen médico, se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean, la información que se obtiene se maneja de forma confidencial. Durante el examen médico, se aplica un cuestionario relacionado con los antecedentes de salud del aspirante complementado por una exploración física detallada y los exámenes de laboratorio necesarios (Grados, 2001).

Su finalidad es:

- ✓ *Determinar si las cualidades físicas del solicitante, son las requeridas para desempeñar el trabajo.*
- ✓ *Valorar la condición física del candidato en el momento de la contratación, con el fin de compensar alguna lesión que ocurriera posterior a la misma.*
- ✓ *Evitar el contagio de enfermedades en el lugar de trabajo, evitando la contratación de algún aspirante enfermo.*

En los casos de existir algún inconveniente en su salud, se orientará al aspirante para que lo solucione por cuenta propia, sobre todo en el caso de que esto pueda ser un condicionante para su contratación (Arias, 2010).

j) **Conclusión.**

En esta fase, se reúnen los datos obtenidos en las etapas que conforman el proceso de selección, con el fin de analizar comparativamente el perfil del aspirante con el del puesto vacante y decidir si puede continuar o no con el proceso. La presentación del reporte se puede realizar de tres formas diferentes (Grados, 2001):

1) *Conclusión abierta.*

Se elabora en forma de escrito narrativo e incluye los siguientes datos:

- ✓ Nombre del candidato.
- ✓ Puesto.
- ✓ Resultados obtenidos referentes a las áreas de inteligencia, personalidad, intereses y aptitud.
- ✓ Diagnóstico y pronóstico de las pruebas aplicadas.
- ✓ Firma del responsable que elaboró el reporte psicológico.

2) *Conclusión cerrada.*

En esta modalidad se presentan los resultados en forma numérica o porcentual con base a los siguientes datos:

- ✓ Nombre del candidato.
- ✓ Puesto que solicita.
- ✓ Interpretación de resultados de acuerdo a sus características más sobresalientes.
- ✓ Gráficas de dispersión de los perfiles real e ideal del candidato.

3) *Conclusión mixta.*

Se emplean ambas modalidades, enfatizando las características de personalidad más sobresalientes del candidato mediante gráficas.

k) Decisión.

Es el hecho de aceptar o rechazar al candidato de acuerdo a la información obtenida durante el proceso de selección. La decisión final preferentemente dependerá del responsable de la vacante o de la persona designada por la estructura organizacional de la empresa (Grados, 2001).

l) Contratación.

Cuando el aspirante ha cubierto todas las etapas anteriores del proceso de selección y ha sido aceptado, se procede a la contratación. En esta etapa se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la organización (Grados, 2001).

La contratación del personal está regida por la Ley Federal del Trabajo y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, existen relaciones laborales de los siguientes tipos:

- *Contrato por obra determinada.*
Se refiere a la duración que tendrá el contrato, en función de la realización del proyecto o actividad acordada.
- *Contrato por tiempo determinado.*
Se establece la terminación del contrato al vencimiento del plazo acordado, que puede ser por 30, 60 o 90 días.
- *Contrato por tiempo indeterminado.*
El contrato no establece fecha de vencimiento en el mismo.

Una vez que se ha decidido el tipo de contrato del nuevo trabajador, se integrará su expediente con los siguientes documentos (Arias, 2010):

- ✓ Solicitud de empleo.
- ✓ Copia del contrato.

- ✓ Avisos de alta al sindicato.
- ✓ Acta de nacimiento.
- ✓ Certificado de estudios.
- ✓ Cartas de recomendación.
- ✓ Cartilla militar.
- ✓ Registro federal de causantes.
- ✓ Registro de afiliación al IMSS y/o ISSSTE.
- ✓ Credencial de Identificación.

Es importante destacar que dentro del expediente además se debe incluir:

- ✓ La jornada de trabajo que cubrirá.
- ✓ El periodo vacacional del que dispondrá y días de descanso.
- ✓ El salario, días y el lugar en donde se realizará el pago.
- ✓ Los cursos de capacitación que ha recibido.
- ✓ Las actividades que va a realizar.
- ✓ El o los lugares en donde se va a realizar el trabajo.

m) **Inducción.**

El proceso de inducción es el medio que facilita la integración gradual del nuevo trabajador a la organización, a través del cual se le informa sobre las políticas, los procedimientos y las normas de la empresa (Arias, 2010). La inducción se puede dividir en:

- Inducción a la empresa.
- Inducción al puesto.

La inducción a la empresa, se puede impartir de diferentes formas:

- Mediante la implementación de una conferencia, curso, taller o plática.
- A través de películas o diapositivas.

- Realizando visitas a la empresa, planta e instalaciones, a fin de poder ubicar puntos clave como: el reloj checador, los sanitarios, el equipo de seguridad, botiquines, la salida de emergencia, etc.
- Proporcionando al trabajador un manual de bienvenida o folleto gráfico, que contenga información detallada de la empresa, como:
 - ✓ Bienvenida.
 - ✓ Historia de la compañía tomando en cuenta, fecha de fundación, creador y propósito.
 - ✓ Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y el tipo de cliente a quienes va dirigido.
 - ✓ Estructura organizacional de la empresa y departamentos que la conforman.
 - ✓ Número de personas que laboran actualmente en la empresa.
 - ✓ Reglas de seguridad.
 - ✓ Políticas de la empresa y normas.
 - ✓ Política salarial y de compensación.
 - ✓ Prestaciones y beneficios.
 - ✓ Política de promociones y ascensos.
 - ✓ Asistencias, faltas y retardos.
 - ✓ Permisos especiales y bajo qué circunstancias se otorgan.
 - ✓ Horarios de trabajo y de comida, si existe comedor interno.
 - ✓ Localización de sanitarios y lavabos.
 - ✓ Localización de tableros y boletines.
 - ✓ Normas internas de trabajo y seguridad.
 - ✓ Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tiene derecho.
 - ✓ Pequeño plano de las instalaciones.

La información relacionada con las prestaciones que proporciona la empresa como:

- ✓ Seguro de vida.
- ✓ Servicio médico.
- ✓ Caja de ahorro.
- ✓ Plan de jubilación.
- ✓ Vacaciones.
- ✓ Aguinaldo.
- ✓ Becas de estudio.
- ✓ Ayuda para defunción de familiares, nacimiento de hijos.
- ✓ Compras y precios especiales de los productos o servicios que elabora la empresa.
- ✓ Plan de sugerencias.
- ✓ Días festivos que no se labora.
- ✓ Actividades socioculturales.

La inducción al puesto, se inicia cuando el nuevo colaborador se incorpora a su área de trabajo, y comienza con el siguiente protocolo:

- ✓ *Presentación con el jefe inmediato*, y con la persona que impartirá la inducción al puesto.
- ✓ *Presentación del organigrama del área*, se sugiere que contenga el título del puesto y nombre de la persona que lo ocupa. Para que el nuevo empleado ubique su departamento dentro del organigrama de la empresa y conozca los departamentos con los que tendrá comunicación.
- ✓ *Presentación con sus compañeros*, con el propósito de que su integración a su grupo de trabajo sea más rápida.
- ✓ *Especificación de los objetivos del puesto y aspectos específicos del mismo*, a fin de que sepa lo que se espera del trabajador.
- ✓ *Especificación de funciones*, es recomendable entregar una copia de la descripción del puesto al nuevo colaborador.

- ✓ *Operaciones*, es importante que el personal de nuevo ingreso conozca qué debe hacer y cómo debe hacerlo.
- ✓ *Responsabilidades* sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, equipos y materiales para que sepa que objetos se encuentran bajo su custodia y responsabilidad.
- ✓ *Jerarquías y contactos*, le dará la oportunidad de conocer más personas dentro de la empresa y tal vez, ocupar un mejor puesto a mediano plazo.
- ✓ *Explicación de la rutina diaria*, se requiere que la persona conozca el espacio físico donde realizará sus labores, así como la periodicidad de sus labores en el puesto.
- ✓ *Puestos afines y personas que desempeñan el mismo puesto*, necesita conocer a sus compañeros de área, para que éstos le puedan retroalimentar su desempeño en el puesto.

Cabe mencionar que al concluir el proceso de selección, es necesario realizar una evaluación de los resultados obtenidos y de la inversión que esto representó, con el objeto de corregir los errores cometidos durante el propio proceso y poder evitarlos en futuros eventos.

Finalmente, el proceso de selección habrá culminado en el momento en que el trabajador se haya integrado a la organización y conozca plenamente las funciones que deberá desempeñar para cumplir con las expectativas que se esperan de él, en función de su puesto de trabajo (Chiavenato, 2009).

Resumen del capítulo.

El proceso de reclutamiento, entendido como el medio que emplea la organización para comunicar al mercado laboral sus oportunidades de trabajo y el procedimiento de selección de personal, definido como el conjunto de estrategias que permiten predecir el desempeño futuro que tendrá el nuevo colaborador en su puesto de trabajo, juegan un papel determinante en la vida de cualquier

organización, debido a que la elección de los recursos de captación de personal puede favorecer o no, la disposición del talento humano adecuado para que el psicólogo elija convenientemente a la persona que ha de contribuir tanto en la mejora del estándar de calidad, como en el nivel de competitividad de la organización.

Por el contrario, una decisión inadecuada en cualquiera de las etapas que conforman el proceso de selección, induciría que ingrese a la empresa personal que no se adapte a su cultura ni a sus políticas, generando en consecuencia que su estancia en la misma sea muy corta, lo que deriva en una alta rotación dentro la organización, aunado al elevado costo que representa esto para la empresa y su constante carencia de personal, por no realizar la selección adecuada.

Esta situación que es muy común en las empresas prestadoras de servicios, que debido a la gran demanda de recurso humano, generada por sus políticas de operación, baja remuneración y escasez de capital humano para cubrir sus vacantes, contratan personal que no es compatible con los requerimientos de la organización, lo que ocasiona que los nuevos trabajadores, al poco tiempo de haber ingresado decidan renunciar, generando con esto un incremento en el índice de rotación de personal de la empresa. Aspecto que será motivo de análisis del siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2. ROTACIÓN DE PERSONAL.

La rotación del personal, para la mayoría de las empresas, representa una inversión importante por los elevados costos que constituye el reclutamiento, la selección y capacitación del personal, que habrá de sustituir al que partió de la organización.

2.1. Definición.

La rotación de personal, de acuerdo a Arias, (2010) se puede definir "*como el ingreso y egreso de personas en la organización*". (p.696).

Chiavenato (2009) define la rotación de personal *como "el flujo de entradas que compensan las salidas de las personas en una organización"*. (p 91).

Reyes (2007) opina que "*es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto*". (p.163).

Robbins (2005) considera que la rotación de personal "*es el retiro voluntario permanente de una organización.*"(p.24).

Con base a los conceptos anteriores, se define rotación de personal como *el número de personas que ingresan para sustituir aquellas que se han desvinculado de la organización*, definición que será retomada para el desarrollo del presente trabajo.

2.2 Índice de rotación.

El índice de rotación, es la resultante de la relación porcentual entre los ingresos y los retiros, con relación al número de trabajadores activos de la organización en un determinado periodo de tiempo (Robbins, 2005). De modo que la rotación de

personal se puede expresar en índices mensuales o anuales, con el propósito de realizar comparaciones que permitan desarrollar diagnósticos, promover acciones o anticipar situaciones.

Las fórmulas más empleadas para calcular del índice de rotación son:

$$R = \frac{B}{N} \times 100 \quad \text{o} \quad R = \frac{B-I}{N} \times 100$$

En dónde: R= Índice de rotación (%).

B= Número de bajas.

N= Promedio de personas en nómina, en el periodo considerado.

I= Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal).

La fórmula para calcular el índice de rotación que será empleada durante el desarrollo del presente trabajo, es número de bajas entre personal activo por cien.

$$R = \frac{B}{N} \times 100$$

El índice de rotación, es un indicador tanto del nivel de la moral en el trabajo, cómo del funcionamiento de la organización. De modo que el índice de rotación ideal fluctúa entre el 1% y 3% (García, 2006), un índice adecuado se encuentra entre el 5% y 15 % de modo que cualquier porcentaje que sea menor al 1%, será un indicador de que existe un estancamiento y envejecimiento del personal de la organización, (García, 2006). Un índice muy elevado será un indicio de que la empresa no está funcionando adecuadamente (Arias, 2010).

Una de las consecuencias negativas de la rotación de personal, es el elevado costo que implica el proceso de sustitución de personal, que se divide en (Tabla 1) (Hernández 2011):

Tabla 1. Consecuencias negativas de la rotación de personal

Costo primario.	Costo secundario.	Costos terciarios.
Son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal que sustituirá al que ha partido, como son los costos de:	Es recurso que destina la empresa para cubrir las necesidades generadas durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante y sus efectos se pueden medir de acuerdo a su repercusión en:	Son los efectos colaterales, que se manifiestan a mediano y largo plazo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento y selección. ✓ Registro y documentación. ✓ Ingreso. ✓ Desvinculación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La producción. ✓ La actitud de personal. ✓ Costo extra laboral. ✓ Costo extra operacional. 	

2.3 Causas.

Para conocer las causas por las que una persona, de manera voluntaria, decide dar por terminada la relación de trabajo, es necesario aplicarle una entrevista de salida, con el propósito de saber los motivos que lo impulsan a buscar oportunidades fuera de la empresa y poder identificar las áreas de oportunidad de la organización, corregirlas y desarrollar acciones que le permitan atraer y retener al personal (Chiavenato, 2009).

Los aspectos que se consideran en la entrevista de salida son:

- ✓ Motivo de renuncia.
- ✓ Opinión que se lleva de la empresa.
- ✓ Opinión del puesto y salario.
- ✓ Opinión que se lleva de su jefe inmediato.
- ✓ Opinión de su horario de trabajo.
- ✓ Opinión de los beneficios sociales proporcionados por la empresa.
- ✓ Opinión de las oportunidades de crecimiento en la organización.
- ✓ Que cambiaría o mejoraría de la empresa.
- ✓ Opinión de las herramientas de trabajo y si fueron suficientes.
- ✓ Opinión del ambiente de trabajo.
- ✓ Aspectos que más le gustaron o molestaron de la empresa.

La información obtenida en la entrevista de salida, permite conocer los factores que motivaron al trabajador para tomar la decisión de abandonar la empresa, los cuales por su naturaleza se pueden clasificar en (Chiavenato, 2009):

- Factores externos.

Son aquellos que están relacionados con la oferta y la demanda del recurso humano en el mercado laboral.

- Factores internos.

Son aspectos que tienen relación con la estructura, la cultura y las políticas de la organización, tales como la política salarial y de prestaciones, el estilo administrativo y las oportunidades de crecimiento interno, por mencionar algunas.

- Factores personales o individuales.

Son circunstancias propias del individuo como sus motivaciones, condiciones personales y familiares.

Entre los principales factores que están relacionados con la rotación de personal se encuentran:

- ✓ La insatisfacción laboral.

Entendida como incomodidad que le genera al trabajador realizar sus funciones derivadas de un ambiente de trabajo poco atractivo y una compensación salarial inadecuada.

- ✓ Baja remuneración

Se refiere al sistema de pago que no es acorde con el esfuerzo realizado.

- ✓ Selección de personal inadecuada.

Es el resultado de una decisión incorrecta, en la elección del talento humano que se incorporó a la empresa.

Finalmente, la entrevista de salida permite realizar una evaluación del funcionamiento general de la empresa y en particular, de las políticas de recursos humanos en relación a los siguientes procedimientos (Ángeles, 1998):

- Reclutamiento y selección.
- Remuneración.
- Beneficios sociales.
- Entrenamiento y capacitación.
- Movimiento planificado del personal (plan de carrera).
- Higiene y seguridad del trabajo.
- Relaciones formales e informales con los empleados.
- Evaluación del desempeño.

Estos factores, regularmente son los responsables de que el personal decida marcharse de la empresa, de manera que una vez obtenida la información, es necesario analizarla a detalle con el propósito de sugerir los cambios pertinentes a las autoridades, a fin de detener la rotación de personal.

2.4 Acciones para retener al personal.

De acuerdo a estudio realizados por empresas dedicadas a la investigación de las tendencias organizacionales, los aspectos que se deben considerar para retener al talento humano son (Reyes, 2007):

- Identificación y reconocimiento de los mejores trabajadores.
Es necesario distinguir, valorar y premiar el esfuerzo de los colaboradores cuyo desempeño sea sobresaliente, a fin de que el trabajador vea reconocido su esfuerzo y sea un ejemplo que sus compañeros deseen seguir.
- Conocimiento sobre la empresa.
Para lograr un sentimiento de identificación y pertenencia con la empresa, debe conocerla, de modo que el jefe responsable de cada

departamento deberá explicar a su grupo de trabajo sus obligaciones, a fin de que mientras más involucrado se encuentre, mayor será su participación en el crecimiento de la organización.

- Oportunidades para todos.
Se debe proporcionar a todos los trabajadores, la posibilidad de crecimiento y desarrollo en función de sus conocimientos, desempeño y logros alcanzados, con el propósito de que el trabajador considere una ventaja pertenecer a la organización.
- Conocer a cada integrante del grupo de trabajo.
Es importante identificar de manera individual, los gustos y situación personal de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, con el objeto de generar en el trabajador un vínculo de confianza y lealtad a la organización.
- Aprender a escuchar.
Es indispensable aprender a escuchar a los colaboradores, porque en la medida de que se sientan partícipes de las decisiones y cambios de la organización, más se esforzarán en alcanzar beneficios para la misma y difícilmente pensarán en abandonarla.
- Ser flexible.
Se debe apoyar al trabajador ante situaciones de crisis, con el propósito de que se sienta protegido y respaldado por la organización, afianzando de esta manera su lealtad y agradecimiento a la misma, por lo que difícilmente pensará en dejarla.

Resumen del capítulo.

La rotación de personal, entendida como la sustitución del personal que se retira de la empresa, representa en la mayoría de los casos, una desventaja para la organización, debido a los altos costos que le representa el remplazo del personal que ha partido.

Sin embargo, la empresa puede considerar como favorable la deserción de personal, cuando:

- ✓ La organización no tiene crecimiento ni desarrollo.
- ✓ El personal que abandonó la organización no cubría con las expectativas de la organización y afectaba tanto sus finanzas, como su estándar de calidad.
- ✓ El personal que partió tenía poco tiempo de haber ingresado, de modo que los costos de retiro que la empresa deberá pagar serán menores.

Algunas de las desventajas que surgen con la salida del personal pueden ser:

- ✓ Los altos costos que le representan los procesos de reclutamiento, la selección, capacitación del personal de nuevo ingreso.
- ✓ Los errores en la producción y prestación de servicio derivado del proceso de adaptación del nuevo trabajador.
- ✓ Los costos generados durante la cobertura de la vacante.
- ✓ Los accidentes generados durante el proceso de adaptación del nuevo trabajador a su puesto.

Como parte de las causas más comunes por las cuales el personal decide abandonar voluntariamente la empresa, pueden ser:

- ✓ La búsqueda de mejores salarios.
- ✓ El trato inadecuado que el trabajador puede haber recibido durante su estancia en la organización.
- ✓ La falta de oportunidad en el crecimiento tanto profesional como económico.

- ✓ El desempeño de una actividad poco satisfactoria y mal remunerada.
- ✓ Condiciones inadecuadas para el desarrollo de su actividad cotidiana.

Una vez que la organización ha detectado las causas por las cuales el personal decide abandonarla, es necesario que enfoque su atención en las propuestas de cambio que sugiere el trabajador, a fin de determinar la conveniencia en realizar algunas modificaciones relativas a las políticas de la organización, para poder evitar la fuga de capital humano.

Entre las empresas que enfrentan problemas significativos en su índice de rotación de personal, se encuentran las empresas de seguridad, que como consecuencia de sus prolongados horarios de trabajo, su reducida retribución económica y el trato inadecuado al que comúnmente está expuesto su personal, ocasionan que con mucha frecuencia, sus colaboradores decidan renunciar, convirtiendo su sustitución en una situación complicada.

Lo anteriormente expuesto, será abordado con mayor detalle en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 3. SEGURIDAD.

El ser humano, desde tiempos muy remotos, se ha preocupado por su seguridad en un inicio satisfaciendo sus necesidades de alimentación, vestido y protección ante cualquier amenaza o daño físico y posteriormente, dentro de su grupo social, buscando el afecto, la estimación y el reconocimiento. Esta situación ha evolucionado conforme ha transformado su forma de vida, las demandas que esto le representa y por consiguiente, su necesidad de seguridad. Es por eso que el concepto de seguridad se ha ido modificado conforme ha pasado el tiempo.

3.1 Definición.

Aguirre (1998) define la seguridad como *"la condición que busca todo ser viviente, colectividad u organización para poder existir, desarrollarse y cumplir sus propósitos"*. (p.11).

Celis (1979 en Tzompa, 2000) considera que la *"seguridad es sinónimo de confianza, tranquilidad, garantía y protección"*. (p.9).

La Real Academia Española (2001) define seguridad como *"la condición de estar libre de todo peligro, daño o riesgo que se puede presentar en personas o cosas"*. (p.138).

Chargoy (1995 en Tzompa, 2000) menciona que *"seguridad es igual a tener todo bajo control"*. (p.9).

El Instituto de Capacitación en Seguridad, I.C.S (1998) señala que *"seguridad, es la condición de estar libre de todo riesgo o circunstancia que afecte o propicie un cambio que modifique esa condición"*. (p.10).

En este contexto y analizados los conceptos anteriores, se concluye que *"seguridad es la condición o circunstancia de estar libre de todo riesgo, lo que le permite al ser humano realizar sus actividades con tranquilidad y confianza"*, esta definición se utilizará en el desarrollo del presente trabajo

El ser humano, en su afán de buscar su seguridad, ha desarrollado técnicas que se han ido perfeccionando hasta llegar a los equipos sofisticados que actualmente conocemos, los cuales han transformado el concepto de seguridad, al implementar medidas necesarias que anticipen cualquier situación de riesgo que sirvan para disuadir a aquellos que tengan alguna intención delictiva.

Derivado de lo anterior, el ámbito de competencia de la seguridad, de acuerdo al Instituto de Capacitación en Seguridad I.C.S, (1988) se puede dividir en tres grandes grupos:

- Seguridad Industrial, es realizada por representantes de los diferentes procesos de producción o de servicios de la organización, quienes se encargan de supervisar que se aplique el Reglamento de seguridad interna, mediante la conservación y uso adecuado del equipo e instrumentos de trabajo, a fin de evitar accidentes.

- La Seguridad Pública, tiene como finalidad mantener el orden público, proteger la integridad de las personas y sus bienes, prevenir que se cometan delitos e infracciones, colaborar en la investigación y persecución de delitos y auxiliar a la población en casos de siniestros y desastres. Está representada por la policía preventiva, municipal, judicial local o federal.

- La Seguridad Privada, está facultada para proporcionar protección y vigilancia a personas o bienes fuera de las áreas públicas, trasladar y custodiar fondos y valores, e investigar a personas con relación a sus antecedentes personales, solvencia económica, localización física y actividad desarrollada.

Sin embargo, para efectos de esta investigación, solo se abordará el tema de seguridad privada, debido al ámbito de competencia a la que pertenece la empresa motivo de estudio.

3.2 La Seguridad Privada en México.

Según investigaciones del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y a estudios realizados por el Centro de Investigación y Docencia Económica, A.C. CIDE (Rocha, en prensa radio, 2012), la inseguridad que se ha generado en México en los últimos años es alarmante, debido a que ha afectado tanto el nivel de competitividad de las empresas como su crecimiento económico, principalmente en las entidades del norte del país.

Lo anterior, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción (Envipe) sobre la Seguridad Pública, realizada durante los meses de marzo y abril del 2012, en donde se aplicaron entrevistas a 95,903 viviendas de personas mayores de 18 años, que arrojó que el 30.6% de los hogares visitados fueron víctima de algún delito, es decir 18, 675, 004 personas vieron afectado su patrimonio durante el 2011 y como consecuencia, se transformaron sus hábitos de vida.

La encuesta menciona además, el país invierte un total de 211,900 millones de pesos al año en seguridad, lo que equivale al 1.38% del Producto Interno Bruto (PIB) de acuerdo a cifras proporcionadas por el INEGI.

Así mismo, se calcula que el 91.6% de los delitos cometidos a nivel nacional no son denunciados o no inician una averiguación previa, debido a que en el 61.8% de los casos reportados, las víctimas manifestaron que no obtuvieron una respuesta favorable debido a que no les solucionaron su problema, de acuerdo a cifras obtenidas en la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre la

Seguridad Pública (Envipe, 2012) lo que explica por qué el 63.2% de los afectados, considera que denunciar sólo es pérdida de tiempo. Esto genera la imagen de que las instancias que proporcionan justicia y seguridad son poco confiables.

A pesar de que la seguridad es una responsabilidad del estado, el crecimiento de la población ha superado la capacidad de respuesta por lo que las empresas privadas han surgido como alternativa de protección para las instituciones y los ciudadanos ante el elevado índice de inseguridad (Siller, 2002).

Estas empresas de seguridad, tan solo en los últimos seis años, se han incrementado en un 137%, de acuerdo a una declaración manifestada por la Subsecretaría de Planeación y Protección Institucional de la Secretaría de Seguridad Pública (SSP), en una entrevista efectuada por el Periódico Reforma, cuya publicación se realizó el 21 de noviembre del 2012, en la Revista Seguridad.

3.3 Las empresas de seguridad privada.

a) Origen y normatividad.

Las empresas de seguridad tienen su origen en el año de 1941, cuando se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el Reglamento del Cuerpo de Veladores Auxiliares de la Policía Preventiva del Distrito Federal, que se ocupaba de la vigilancia nocturna de residencias particulares y establecimientos comerciales, bancarios e industriales, a fin de prevenir que se cometieran delitos. Tiempo después, en el año de 1948, aparece el primer Reglamento que faculta a particulares para proporcionar sus servicios como investigadores, detectives y policías privados y/o concesionarios. No obstante, es hasta el año de 1965, cuando surge la primera empresa de traslado de valores, cuyas unidades eran custodiadas por policías auxiliares y bancarios.

Posteriormente, entre los años de 1970 y 1980, con el desprestigio de los cuerpos policiales y el incremento de los índices de criminalidad, se inicia la demanda de los servicios de las empresas de seguridad privada. Sin embargo, es a partir del año de 1991 cuando la Secretaría de Gobernación (SEGOB) inicia el registro de las empresas que proporcionan el servicio de seguridad privada, encabezando la lista la empresa Servicio Panamericano.

Tres años después, en 1994 se crea el Padrón Nacional de Empresas Particulares de Seguridad, donde se reconoce a las empresas de seguridad privada como auxiliares de la función pública.

No obstante, es hasta el año 2004, cuando aparecen publicadas en el Diario Oficial de la Federación, las disposiciones que regulan a las empresas de seguridad privada que proporcionan servicios en dos o más entidades federativas. Asimismo, es hasta el año 2009, cuando se publica en el Diario Oficial del Gobierno del Distrito Federal (DOGDF) el Reglamento que regula, faculta y supervisa el funcionamiento de las empresas de seguridad que operan en esta demarcación.

3.4 Clasificación de los servicios.

La Secretaría de Seguridad Pública, como instancia oficial, otorga los permisos de operación a las empresas de seguridad de acuerdo a las siguientes modalidades (Mansilla, 2006):

1. La seguridad y protección personal, relacionada con la custodia, salvaguarda y defensa de la vida y la integridad corporal de personas e inmuebles.
2. La vigilancia y protección de los bienes, inherente a la seguridad y cuidado de bienes materiales e inmuebles. La custodia, traslado y vigilancia de bienes o valores, la prestación de servicios de vigilancia, cuidado y protección de bienes muebles o valores, incluyendo su traslado.

3. La localización e información de personas y bienes, relativas a la prestación de servicios para obtener informes de:
 - a) Antecedentes, solvencia, localización o actividades de personas.
 - b) Antecedentes y localización de bienes.
5. Actividades propias de la seguridad privada, relacionadas con el diseño, fabricación, reparación, mantenimiento, instalación o comercialización de equipos, dispositivos, aparatos, sistemas o procedimientos técnicos especializados, establecidas en el reglamento o normas técnicas.

3.5 El guardia de seguridad.

Como en todas las empresas de servicio, el recurso humano es el principal generador de la actividad de una organización, por ser el que transforman los recursos materiales en productos acabados o en servicios (Tzompa, 2000). Por este motivo, constituye el recurso más valioso del que dispone la organización para fomentar su productividad e imagen, como es el caso de las empresas de seguridad.

El recurso humano de cada empresa prestadora de servicios de seguridad, es clasificado dependiendo de sus actividades, experiencia o las acciones que el puesto le exige por los conocimientos que posee.

a) Definición.

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española, (2008) el término guardia se destina al personal que proporciona el servicio de protección, custodia y defensa de una persona o un puesto.

Celis (1979 en Tzompa, 2000) considera que un elemento de seguridad es aquel que está capacitado física y mentalmente para analizar situaciones de

emergencia y tomar actitudes con decisión en forma prudente y sensata, por lo que su sola presencia debe generar confianza y seguridad.

Serra, (1988 en Tzompa, 2000) agrega que la misión del guardia de seguridad es mantener el orden hacia el interior de la organización.

En función de lo anterior, se concluye que el guardia de seguridad es el elemento humano que colabora en una institución proporcionando protección y resguardo al patrimonio y recurso humano bajo los principios de calidad y mejora continua, definición que será retomada para fines del desarrollo del presente trabajo.

Es por esa razón, que la importancia de la presencia del guardia de seguridad en una organización, estará justificada de acuerdo a las necesidades de prevención y disuasión que la empresa requiera para que su personal no cometa actos delictivos dentro de ella.

b) Función del guardia de seguridad.

Las actividades que deberá desempeñar un guardia de seguridad estarán en función de la actividad que desarrolle la empresa que contrate sus servicios, sin embargo, existen tareas que por su naturaleza pueden ser implementadas sin que afecte el desarrollo de la actividad normal de la empresa, mismas que se mencionan a continuación:

- ✓ La caseta de vigilancia, deberá encontrarse limpia y en orden en el momento de realizar el cambio de turno.
- ✓ Al finalizar el turno, entregará un reporte por escrito (parte de novedades) de los acontecimientos más sobresalientes e importantes durante su jornada de trabajo al compañero que lo releve, conservando una copia para él.

- ✓ No proporcionará información del servicio de seguridad a personas que no estén autorizadas.
- ✓ Conocerá el nombre, cargo, departamento y firma del personal autorizado para otorgar los permisos correspondientes para la entrada y salida de cualquier bien propiedad de la empresa en donde se encuentre ubicado.
- ✓ Sólo se retirará del inmueble con autorización correspondiente de su jefe inmediato, cuando su compañero no lo haya relevado.
- ✓ Apagará las áreas que no estén activas exceptuando la entrada, la salida y periferia de la empresa.
- ✓ Orientará e informará al personal usuario, visitantes, proveedores, entre otros, sobre las medidas de seguridad, ubicación física del personal que busca, así como lugares en donde puede estacionar su vehículo en caso de ser necesario.
- ✓ Conocerá el funcionamiento de los sistemas de emergencia (alarmas) extintores, hidrantes, bombas, apagado y encendido de tableros de iluminación y contará con nociones básicas de primeros auxilios.
- ✓ Participará en la implementación y aplicación de programas de protección civil.
- ✓ Revisará los contenedores de basura antes de que salgan del inmueble.
- ✓ Registrará e informará al supervisor sobre artículos u objetos encontrados dentro de las instalaciones, que algún cliente haya dejado por olvido.
- ✓ Informará al supervisor cuando detecte alguna persona o vehículo sospechoso, proporcionando sus características más sobresalientes.
- ✓ Deberá conocer el plan de seguridad y los planes conexos de la unidad donde trabaja, en casos de desastres naturales.
- ✓ No permitirá el ingreso a la caseta de seguridad y vigilancia de personal ajeno a la seguridad.

- ✓ No permitirá el ingreso de trabajadores con mercadería para su comercialización dentro de la empresa, en caso de que se presente la situación, procederá a decomisar y retener la mercancía notificando al supervisor inmediato lo acontecido y elaborando un informe al Departamento de Operaciones sobre lo ocurrido.

Resumen del capítulo.

El desarrollo del presente capítulo, tuvo como finalidad exponer los principios que sustentan a las empresas de seguridad, con el propósito de conocer un poco más de su origen, fundamento legal, ámbito de competencia y restricciones a las que se enfrenta la empresa motivo de estudio.

Las empresas de seguridad en los últimos años, debido a su crecimiento desmedido, vienen enfrentando retos importantes entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Mantener su nivel de competitividad en relación con las empresas de competencia, conservando la calidad en la prestación de sus servicios, pese a la reducción en el costo de los mismos.
- ✓ Conservar un índice de rotación bajo, en relación con las empresas de la competencia.
- ✓ Ampliar su cartera de clientes a pesar de la competencia desleal de las empresas sin registro.
- ✓ Capacitar y dar adiestramiento de manera permanente a su personal operativo.
- ✓ Mantenerse a la vanguardia en la prestación de sus servicios, con tecnología de punta.

Aunado a lo anterior, la empresa de seguridad deberá poner especial énfasis en la atención a su recurso más importante: el guardia de seguridad, con el

propósito de que la empresa prestadora del servicio concientice al cliente sobre los siguientes aspectos:

- ✓ La necesidad de que el guardia disponga de un horario laboral de 8 horas, que le permita realizar sus actividades con la mayor lucidez posible.
- ✓ Otorgar un salario adecuado y suficiente para que el elemento de seguridad no distraiga su función tratando de incrementar su ingreso económico.
- ✓ La necesidad de respaldar y no obstaculizar las actividades que lleva cabo el guardia de seguridad, con el fin de que pueda realizar su función: proteger recursos humano y material que tiene encomendados.

En virtud de lo anterior, se presenta un ejemplo de cómo funciona una empresa de seguridad, en este caso la institución motivo de estudio, que se expondrá con mayor detalle en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 4. CONTEXTO LABORAL.

3.1 Antecedentes.

Historia de la organización.

La empresa es una institución de seguridad privada fundada en el año de 1991, con el propósito de generar fuentes de trabajo y cubrir el vacío existente en el campo de la Seguridad Interna Empresarial, que anteriormente era atendido de manera superficial por la Comisión de Seguridad e Higiene de cada organización, auxiliada por instancias pertenecientes a la Secretaría de Seguridad Pública de los Estados o Municipios.

En ese mismo año la empresa, con una infraestructura de tan solo 5 personas en el área administrativa y 10 trabajadores en el área operativa, inicia su actividad proporcionando seguridad interna a una compañía fabricante de ropa íntima para dama. A partir del año 1993, la organización inicia su crecimiento y crea una segunda empresa de seguridad privada, lo que le permitiría ampliar la cobertura de sus servicios en los sectores público y privado (Rodríguez, 2011) figura 3.



Figura 3. Guardia de seguridad privada.

Entre los años 1997 y 2000, la organización decide expandirse y ampliar su gama de servicios, estableciendo una tercera empresa de seguridad privada y creando una compañía de limpieza empresarial (figura 4).



Figura 4. Personal de limpieza.

Durante ese periodo, la empresa empieza a crecer hacia el interior del país estableciendo oficinas regionales en el interior de la república mexicana en los estados de Michoacán, Morelos, Nuevo León, Puebla y Veracruz (figura 5) (Rodríguez, 2011).

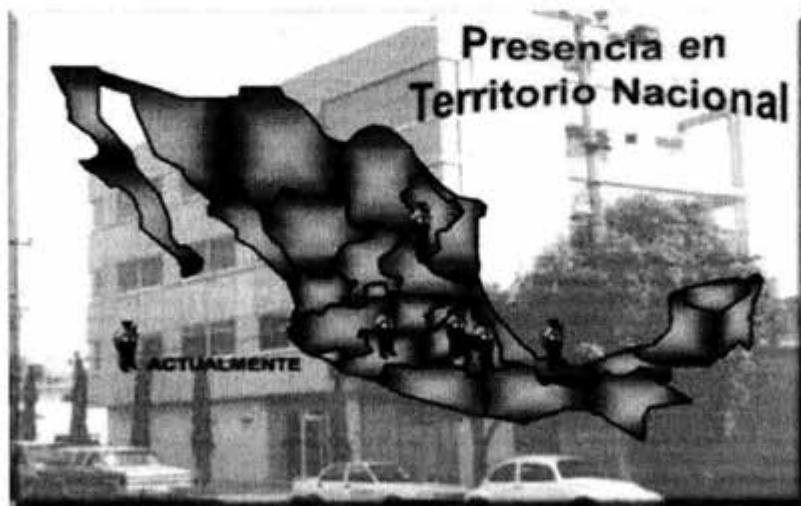


Figura 5. Ubicación de las oficinas regionales.

Al mismo tiempo, implementa el servicio de custodia en el traslado de mercancía hacia diferentes puntos del país, apoyado en un sistema de localización para vehículos vía satelital (LAV) vigilado a través de un método de posicionamiento global (GPRS) (Rodríguez, 2011). Figura 6.



Figura 6. Seguimiento de unidades durante el traslado de mercancía.

A partir del año 2002 y hasta el 2011, la organización continúa su proyección, crea su cuarta empresa de seguridad, instala una nueva oficina regional en el estado de Baja California Sur, conforma un departamento de seguridad electrónica, (figura 7) y recibe la certificación de sus cuatro empresas de seguridad y de la institución de limpieza empresarial, en la norma ISO 9001:



Figura 7. Equipo empleado en seguridad electrónica.

2008 (NMX-CC-9001-IMNC-2008) para la gestión de la calidad. Las cuatro empresas de seguridad privada son certificadas en las modalidades de:

1. Cuidado y protección de bienes e inmuebles.
2. Traslado de bienes y valores.
3. Actividades relacionadas con la instalación comercialización, monitoreo y manejo de circuito cerrado de televisión, vinculados con los servicios de seguridad privada.

Esta situación le permite adquirir un posicionamiento significativo en el mercado laboral (Rodríguez, 2011).

Así mismo la empresa, a casi 23 años de haberse creado, cuenta con una gama de servicios diferentes de los ya mencionados, tales como:

- **Seguridad y protección canina:** Proporcionado por binomios integrados por un manejador de canino debidamente capacitado y un canino adiestrado en protección, seguridad y ataque. (figura 8).



Figura 8. Seguridad y protección canina.

- **Análisis de Riesgos y Vulnerabilidad:** Mediante un recorrido a la instalación en cuestión, se realiza un análisis detallado de las áreas críticas y puntos susceptibles de riesgo, con la finalidad de sugerir las medidas preventivas y correctivas necesarias.
- **Seguimiento de riesgos especiales:** Consiste en introducir en la organización, personal previamente capacitado para detectar las anomalías e incidencias que están afectando los bienes y el patrimonio de los usuarios. (figura 9).



Figura 9. Seguimiento de riesgos especiales.

- **Capacitación:** La empresa cuenta con dos centros, uno de capacitación y otro de adiestramiento, para realizar prácticas de campo. Entre los cursos que se imparten, destacan los siguientes:
 - I. Seguridad Privada Integral (nivel básico, medio y avanzado).
 - II. Protección Civil (nivel básico, medio y avanzado).
 - III. Primero auxilios y soportes de vida.
 - IV. Conocimiento, uso y manejo de equipos contra incendios.
(figura 10).
 - V. Capacitación, adiestramiento y establecimiento de brigadas de Emergencia.

- VI. Implementación de comisiones mixtas de seguridad e higiene en las organizaciones.
- VII. Identificación, manejo y respuesta ante situaciones críticas. (Rodríguez, 2011).



Figura 10. Uso y manejo de equipo contra incendios.

Entre los clientes a los que la organización ha proporcionado sus servicios, destacan giros tanto del sector público como del privado, entre las que se pueden mencionar:

- Instituciones educativas privadas y públicas, tales como: escuelas técnicas y universidades.
- Centros de la cultura y las artes.
- Organismos de atención ciudadana.
- Instituciones especializadas en la atención de la salud.
- Organizaciones dedicadas a la construcción.
- Empresas metalmecánicas.
- Consorcios vidrieros.
- Centros de investigación.
- Organizaciones restauranteras.

- Empresas de servicios.
- Organismos dedicados a la recreación y el esparcimiento.
- Consorcios alimenticios.
- Editoriales.

Así mismo, la organización actualmente cuenta con un promedio de ocho mil trabajadores distribuidos entre las cuatro empresas de seguridad privada, una institución de limpieza empresarial y oficinas regionales. (Rodríguez, 2011).

3.2 Misión, Visión, Valores y Política de calidad.

Desde su inicio, los principios que han encauzado la operación de la organización están fundamentados en los siguientes preceptos (Rodríguez, 2011).

Misión.

Proporcionar a sus clientes servicios de calidad y eficiencia de acuerdo a estándares y normas internacionales, implementando procesos administrativos y operativos propios de la organización que se sustentan en sus valores y el proceso de mejora continua.

Visión.

Ser una empresa con crecimiento rentable y sostenido, respaldada con personal calificado, comprometido en satisfacer y exceder las necesidades inmediatas y futuras de los clientes actuales y potenciales.

Valores.

Los valores que rigen el comportamiento y sistema de trabajo de todo el personal que conforma la institución son: la honestidad, la lealtad, la integridad y el compromiso, que se ven reflejados en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes.

Política de Calidad.

Proporcionar alternativas y soluciones a sus clientes en la prestación del servicio de seguridad interna empresarial, dando cumplimiento a los lineamientos regulatorios aplicables a las exigencias de los clientes, mediante la aplicación del proceso de mejora continua en sus servicios de acuerdo a la norma NMX-CC-9001-IMNC:2008/ISO9001:2008 (Rodríguez, 2011).

4.3 Estructura Organizativa.

Para fines del presente estudio, sólo se analizará la estructura organizacional del corporativo de la empresa en donde se desarrolló la investigación, que se representa con el siguiente organigrama. (figura 11):

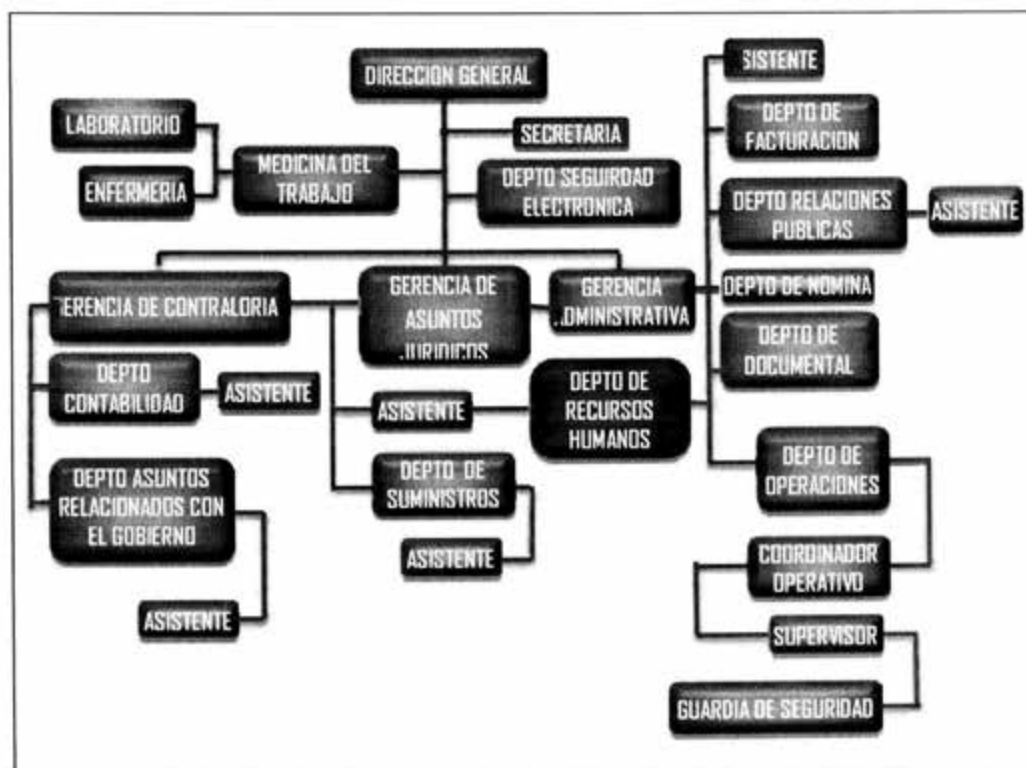


Figura 11. Organigrama de la empresa

Con el objeto de dar a conocer las áreas involucradas con el Departamento que llevó a cabo el estudio a continuación se realiza una descripción de las principales actividades de éstas:

- Dirección General.

Su función principal es establecer las políticas de trabajo que regulan y dirigen el proceder de la organización. Es quién la representa ante los clientes y dependencias oficiales que facultan a la empresa en la prestación de sus servicios, le reportan: la Gerencia de Contraloría, la Gerencia de Asuntos Jurídicos y la Gerencia Administrativa.

- Gerencia de Contraloría.

Es la responsable de verificar que el funcionamiento de cada uno de los departamentos que integran la organización, sea el adecuado; atiende y verifica que los aspectos contables de la empresa estén actualizados; coordina el trabajo de los departamentos de contabilidad y asuntos relacionados con el gobierno.

- Gerencia Asuntos Jurídicos.

Atiende y da solución a los requerimientos de los trabajadores como son: pensiones (alimenticia y por defunción), desacuerdos laborales y las posibles situaciones antagónicas que se generen con los clientes, con relación a la prestación del servicio de seguridad; le reporta el Departamento de Suministro de uniformes y equipo.

- Gerencia Administrativa.

Coordina las finanzas de la organización, la abastece de recursos y supervisa el trabajo de los siguientes departamentos: Departamento de Relaciones Públicas,

Departamento de Facturación, Departamento de Nómina, Departamento de Acervo Documental, Departamento de Operaciones y Departamento de Recursos Humanos, mismo en el que se enfatizará, ya que es en donde se llevó a cabo la presente investigación.

▪ **Departamento de Recursos Humanos:**

Principales actividades que se realizaban en el departamento de Recursos Humanos antes de la intervención:

- Elaborar estudios psicológicos a candidatos que el cliente enviaba, con el propósito de complementar los trámites de selección del o los prospectos.
- Proporcionar la información que solicitaba el Departamento de Asuntos Relacionados con el Gobierno, cuando la empresa participaba en concursos para ampliar sus servicios.
- Participar en entrevistas de aclaración de dudas, con relación al proceso de selección de personal con clientes potenciales.
- Integrar los expedientes del personal contratado, para turnarlos posteriormente al Departamento de Acervo Documental.
- Reubicar a los trabajadores que por causas ajenas a ellos, se habían quedado sin servicio.
- Elaborar los estudios psicológicos complementarios de los trabajadores que habían sido promovidos a servicios de mayor responsabilidad y remuneración económica.

- Proporcionar referencias laborales de ex trabajadores vía telefónica o personalmente, a instituciones que previamente se habían identificado.
- Impartir el curso de inducción a los trabajadores que habían sido contratados.
-
- Actualizar la vigencia de las vacantes y enviar reportes de contratación a las bolsas de trabajo.
- Elaborar el material necesario para participar en las ferias del empleo que organizaban las delegaciones o municipios.
- Actualizar los estudios psicológicos de los trabajadores que laboraban en la empresa.
- Atender las inconformidades de los trabajadores y turnarlas al departamento correspondiente para su solución.

Para el Departamento de Recursos Humanos, el reclutamiento y la selección de personal representa una responsabilidad sustancial con la empresa, debido a que constituye la principal fuente proveedora del recurso fundamental de su existencia: el recurso humano. En el caso particular de la empresa, el índice de deserción del personal operativo era alarmante, por lo que el Departamento de Recursos Humanos se vio en la necesidad de revisar el proceso actual de reclutamiento y selección con el propósito de poder modificar o implementar medidas que contribuyeran en la disminución del mismo.

El proceso de reclutamiento y selección que se realizaba antes de iniciarse el estudio era el siguiente: (figura 12).

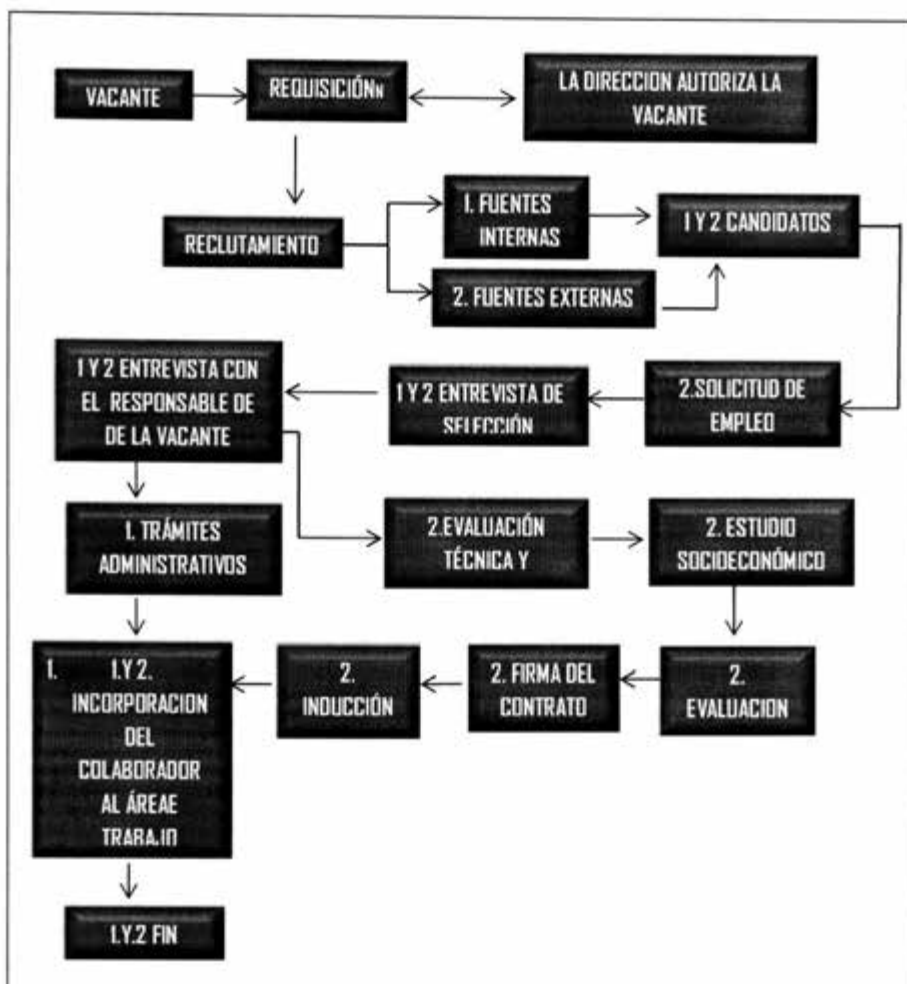


Figura 12. Proceso de reclutamiento y selección de la organización.

- El Proceso de reclutamiento daba inicio cuando la vacante era autorizada por el Director General y la requisición de personal era entregada al Departamento de Recursos Humanos, a partir de ese momento comenzaba la búsqueda del personal, de primera instancia en las fuentes internas de la organización (inventario de personal y candidatos propuestos por los trabajadores de la empresa).

- Cuando algún prospecto del inventario de personal reunía los requisitos de la vacante, era entrevistado en el Departamento de Recursos Humanos para determinar si su perfil era compatible con el del puesto vacante, sólo en el caso que esto resultara favorable se le explicaban los detalles del mismo.
- Cuando existía un acuerdo mutuo, se programaba una entrevista con el responsable de la vacante, para que éste a su vez evaluara la experiencia y conocimientos del aspirante y pudiera determinar su afinidad con el puesto.
- Derivado de lo anterior, si la entrevista era favorable, se iniciaban en el Departamento de Recursos Humanos, los trámites correspondientes para que el trabajador se incorporara al área correspondiente, concluyendo de ésta manera el proceso de selección. La vacante generada como consecuencia del movimiento, recibía el mismo procedimiento.
Sólo en el caso de que el responsable de la vacante no aceptara al prospecto o no se dispusiera de candidatos óptimos en el inventario de personal, se consideraba a los aspirantes propuestos por los trabajadores.
- Los prospectos antes mencionados, iniciaban el proceso de selección llenando una solicitud de empleo, que era analizada a través de una entrevista detallada, en donde se exploraban los siguientes rubros: aspectos personales, estructura y dinámica familiar, historial académico, trayectoria laboral, historial médico y estado de salud actual e intereses personales a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de determinar si sus características eran afines a las requeridas por el puesto vacante.
- Cuando el candidato reunía los requisitos básicos del puesto, era entrevistado por el responsable de la vacante para determinar si contaba con experiencia requerida para ocupar el puesto.

- Del resultado de la entrevista, se determinaba si el aspirante continuaba el proceso o no, en caso de resultar favorable, se le aplicaban los exámenes técnico y psicológico correspondientes.
- Sólo en el caso de que la evaluación confirmara que el perfil del aspirante era acorde con el perfil solicitado, seguía con la siguiente etapa del proceso de selección, la confirmación de la información que había proporcionado en la solicitud de empleo y entrevista, a través de un estudio socioeconómico.
- Cuando la información obtenida en el estudio socioeconómico coincidía con lo expuesto en la solicitud y expresado durante la entrevista, el aspirante era sometido a una evaluación médica con el objeto de determinar si su estado de salud era el adecuado para ocupar el puesto en cuestión.
- De resultar favorable el resultado de la evaluación médica, el aspirante finalmente firmaba su contrato, entregaba su documentación (cartilla, acta de nacimiento, curp, certificado de estudios de secundaria, 2 cartas de recomendación, copia de credencial de elector, comprobante de domicilio, certificado de no antecedentes penales y número de afiliación del seguro social), recibía su uniforme, equipo y se le proporcionaba el curso de inducción. Con la cobertura de la vacante se daba por terminado el proceso de selección.
- Cuando el aspirante no acreditaba alguna de las etapas del proceso de selección se agradecía su participación, ofreciéndole opciones de empleo independientes a la organización, y se iniciaba nuevamente el proceso de selección.
- Cuando el reclutamiento se realizaba de manera externa, se implementaban diversas estrategias de captación de personal como: recurrir a bolsas de

- trabajo, instituciones educativas, repartir volantes, colocar mantas y puestos de reclutamiento en lugares estratégicos, acudir a ferias de empleo, publicar anuncios en diferentes diarios de circulación nacional, emplear las redes sociales y participar en grupos de intercambio empresarial, con el objeto de obtener personal potencialmente contratable que facilitara la cobertura de las vacantes. El personal reclutado era sometido al mismo proceso utilizado en la selección de los candidatos propuestos por los trabajadores.

Al emplear el proceso anteriormente descrito, el promedio anual de contrataciones que sustitúan al personal que había partido de la organización tres años antes de realizarse el estudio, era de 1,117 personas al año. (tabla 2).

Tabla2 Número de contrataciones al año durante el periodo 2006-2008.

Año	Número de contrataciones	Promedio de contrataciones
2006	1103	
2007	1120	1,117
2008	1130	

En este contexto, el índice promedio de rotación durante ese periodo, fue del 46.1% anual. (tabla 3).

Tabla 3. Índices de rotación durante el periodo 2006-2008.

Año	Índice de rotación	Índice promedio
2006	48.9%	
2007	46.2%	46.1%
2008	43.4%	

Como se puede observar en las tablas anteriores, el índice de rotación que se tenía era tan elevado que al terminar el año casi la mitad del personal que había ingresado a la empresa ya había renunciado. Situación que afectaba tanto la economía de la organización (tabla 4), como el ánimo del personal, que en la mayoría de los casos, trabajaba turnos adicionales, recorría grandes distancias e

invertía importantes cantidades de dinero en transporte, debido a los continuos cambios de ubicación del lugar de trabajo por necesidades de la empresa. De acuerdo a las encuestas realizadas a los trabajadores que se encontraban realizando su trámite para salir de la organización esto constituía un motivo suficiente para que el personal decidiera renunciar. (tabla 5).

Tabla 4. Inversión realizada en el reemplazo de personal.

Año	Gastos por concepto pago de finiquitos	Gastos por concepto de reclutamiento, selección y capacitación de personal	Gastos por concepto de sustitución de personal	Promedio de gastos invertidos durante el periodo 2006-2008
2006	\$2,300,520	\$1,061,230	\$3,361,750	
2007	\$2,412,100	\$1,186,460	\$3,598, 560	\$3,589,000
2008	\$2,583,120	\$1,223,571	\$3,806, 691	

Tabla 5. . Motivos de deserción del personal obtenido durante el periodo 2006-2008.

Motivos de deserción de personal	Motivos inherentes a la empresa	Motivos inherentes al trabajador
Ambiente de trabajo.	5.4%	
Cambio constante de lugar de trabajo.	11.6%	
Dificultades con el personal del inmueble.	4.4%	
El empleo no es lo que esperaba y buscó otra alternativa.		11.6%
Falta de supervisión y capacitación	6.3%	
Gasto y tiempo excesivo en el transporte.		10.1%
Jornadas prolongadas de trabajo.	9.2%	
Pagos incompletos.	10.3%	
Problemas personales.		8.2%
Retraso en la atención y respuesta del personal administrativo.	2.3%	
Retraso en el relevo del compañero.	10.0%	
Salario y prestaciones.	5.0%	
Seguir estudiando.		5.6%

En función de los aspectos anteriormente planteados, se decidió realizar una revisión minuciosa al proceso de reclutamiento y selección del personal, con el objeto de modificar las estrategias que no estuvieran funcionando, e implementar otras que permitieran afinar el proceso de selección, evitando con esto el ingreso del personal que no se adecuara a las necesidades de la organización y modificar las políticas de la organización a fin de disminuir el índice de rotación del personal operativo. Este aspecto será detallado en siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5. PROCEDIMIENTO.

Justificación.

El número de bajas de personal que se venía presentando tres años antes de realizar el estudio, fueron de 1,117 renuncias del personal operativo al año en promedio, lo que significaba un índice de rotación promedio anual del 46.1% que a su vez, representaba un costo aproximado de \$3, 589, 000 pesos en gastos invertidos al año por concepto de sustitución de personal.

Lo anterior fue la razón para realizar los ajustes necesarios al proceso de reclutamiento y selección del personal operativo que se venía realizando hasta ese momento, para lo cual se implementaron las siguientes medidas:

5.1 Etapa I. Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal que se venía realizando.

Las etapas que conformaban el proceso de reclutamiento y selección inicial eran las siguientes (tabla 6):

Tabla 6. Etapas que conformaban el proceso de selección inicial

Proceso de Selección Inicial
Etapa 1. Entrega de solicitud de empleo
Etapa 2. Entrevista de Selección
Etapa 3. Aplicación de evaluación técnica
Etapa 4. Evaluación Psicológica (Test de Valoración neurológica, Frases incompletas de Sacks y Army-Beta)
Etapa 5. Contratación (entrega de uniformes y equipo)
Etapa 6. Incorporación a la empresa y área de trabajo

La primera acción que se realizó, fue la revisión de las etapas y estrategias empleadas durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, con

la finalidad de adecuar aquellas que no resultaran funcionales, e implementar tácticas que hicieran falta con el propósito de afinar y hacer más eficaz el proceso de selección. Las adecuaciones realizadas al proceso de selección fueron las siguientes:

- 1) Se implementó el uso de la requisición de personal cuya información fue retomada de Grados (2003).
- 2) Se implementó una inducción simplificada tanto al puesto de guardia de seguridad como a la empresa, con el propósito de que sólo los aspirantes interesados en desempeñarse como guardia de seguridad, iniciaran el proceso.
- 3) Se implementó el uso de una pre solicitud, cuya información fue retomada de Arias, (2010) y Grados, (2003).
- 4) Se implementó la entrevista inicial, respaldada en los modelos propuestos por Arias, (2010) y Grados, (2003) con el propósito de contar con un primer filtro que permitiera sólo el ingreso del personal que contara con los requisitos básicos para ocupar el puesto de guardia de seguridad.
- 5) Se modificó la evaluación psicológica del personal operativo reemplazando los Test Gestalt Visomotor de Lauretta Bender, Frases Incompletas de Sacks, versión adaptada para la industria de Grados y el test Beta II-R de C.E. Kellogg-N W. Morton, por un cuadernillo de evaluación que incluía las pruebas siguientes: Test bajo la lluvia, HTP, autobiografía y un cuestionario de conceptos básicos de seguridad.
- 6) Se modificó la estructura del formato del estudio socioeconómico, con el objeto de facilitar su aplicación y la elaboración de su reporte.
- 7) Se implementó la entrega de tres trípticos informativos, durante la contratación con objeto de reforzar el conocimiento de las políticas relacionadas con sanciones y descuentos a los trabajadores del Departamento Operativo.

- 8) Se adaptó e implementó la entrevista de salida, sustentada en información proporcionada por Arias (2010) y Grados (2003) con el objeto de conocer las causas que motivaban al personal para abandonar la empresa. De manera que el proceso de selección quedó conformado de la siguiente manera (tabla 7):

Tabla 7. Modificaciones al proceso de selección inicial

Proceso de Selección inicial	Proceso de selección final	Estatus
Inexistente	Requisición (anexo 1).	Implementada
Inexistente	Inducción simplificada (anexo 2).	Implementada.
Inexistente	Pre-solicitud (anexo 3	Implementada.
Inexistente	Entrevista inicial (anexo 4).	Implementada.
Solicitud de empleo.	Solicitud de empleo.	Sin modificaciones.
Entrevista de selección.	Entrevista de selección.	Sin modificaciones.
Aplicación de evaluación técnica.	Aplicación de evaluación técnica.	Sin modificaciones.
Evaluación Psicológica(Test de Valoración neurológica, Frases incompletas de Sacks y Army Beta).	Modificación en los instrumentos de evaluación psicológica, implementación del cuadernillo de evaluación, (anexo 5).	Mejora.
Estudio socioeconómico.	Estudio socio económico (anexo 6).	Mejora.
Evaluación médica.	Evaluación médica.	Sin modificaciones.
Contratación y entrega de uniformes y equipo	Contratación, entrega de uniforme y equipo y trípticos (anexo 7).	Mejora.
Inducción.	Inducción.	Sin modificaciones.
Incorporación a la empresa y área de trabajo.	Incorporación a la empresa y área de trabajo.	Sin modificaciones.
Inexistente	Entrevista de salida (anexo 8).	Implementada.

5.2 Etapa II. Implementación de las modificaciones al proceso de selección.

En esta etapa, se implementaron los cambios realizados al proceso de selección. La aplicación del estudio se realizó en el corporativo de la organización, debido a que era el sitio donde los elementos de seguridad realizaban la mayoría de sus trámites administrativos, por lo que era el sitio ideal para captar al personal que estaba próximo a retirarse de la empresa.

La duración del estudio fue de tres años (2009-2011), durante los cuales se aplicaron 2,166 entrevistas de salida a una muestra que estuvo conformada de la siguiente manera (Ver tablas 8 y 9):

Tabla 8. Muestra que participó en el estudio en el periodo 2009-2011

Genero	Edad	Número de personas
Femenino	35	355
	23	398
Masculino	43	1014
	25	399

Tabla 9. Condición civil de la muestra

Situación de pareja	Número de personas
Casados	693
Soltero	379
Unión libre	1094

5.3 Etapa III. Resultados de la implementación de las modificaciones al proceso de selección.

En esta etapa, se describen los resultados obtenidos con la implementación del estudio, encontrándose lo siguiente: se detectaron los motivos que impulsaron a los trabajadores para abandonar la empresa. (tabla 10).

Tabla 10. Motivos de deserción de personal posterior al estudio

Motivos de deserción de personal	Motivos inherentes a la empresa	Motivos inherentes al trabajador
Ambiente de trabajo	15.6%	
Cambio constante de lugar de trabajo	16.3%	
Dificultades con el personal del inmueble	4.2%	
Falta de supervisión y capacitación	4.3%	
Gasto y tiempo excesivo en el transporte		19.1%
Jornadas prolongadas de trabajo	9.2%	
Pagos incompletos	10.0%	
Problemas personales		8.2%
Retraso en la atención y respuesta del personal administrativo	2.3%	
Seguir estudiando		10.8%

De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas de salida, se puede observar una disminución significativa entre las causas por las cuales el personal abandonaba la empresa. (tabla 5 y tabla 11).

Tabla 11. Análisis comparativo de los motivos de baja previos y posteriores al estudio.

Motivos de deserción de personal previo al estudio	Motivos de deserción de personal posterior al estudio	Estatus
Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo	Persiste
Cambio constante de lugar de trabajo	Cambio constante de lugar de trabajo	Persiste
El empleo no es lo que esperaba y buscó otra alternativa		Desapareció
Falta de supervisión y capacitación	Falta de supervisión y capacitación	Persiste
Gasto excesivo en el transporte	Gasto excesivo en el transporte	Persiste
Jornadas prolongadas de trabajo		Desapareció
Pagos incompletos		Desapareció
Problemas personales	Problemas personales	Persiste
Retraso en la atención y respuesta del personal administrativo	Retraso en la atención y respuesta del personal administrativo	Persiste
Retraso en el relevo del compañero		Desapareció
Salario y prestaciones		Desapareció
Seguir estudiando	Seguir estudiando	Persiste

Entre los motivos de deserción que continuaron presentándose después del estudio se encuentran (figura 13):

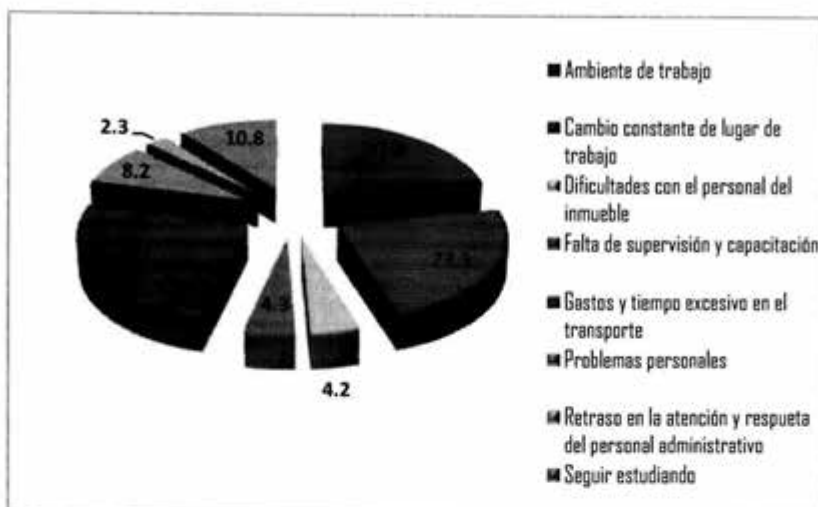


Figura 13. Distribución de motivos de deserción que persistieron después del estudio.

El análisis comparativo de los motivos de deserción, permitió identificar algunas anomalías en la funcionamiento de algunos departamentos de la organización, (tabla 12) por lo que se realizó la entrega del informe correspondiente al Departamento en cuestión, con el objeto de que le dieran solución.

Tabla 12. Departamento involucrado con el motivo de deserción

Departamento involucrado	Motivo de baja
Departamento de Operaciones	Ambiente de trabajo Cambio constante de lugar de trabajo Dificultades con el personal del inmueble Falta de supervisión y capacitación
Departamento Administrativo	Retraso en la atención y respuesta del personal administrativo

Es importante mencionar que para calcular el índice de rotación, se utilizó la fórmula propuesta por Arias (2009) que se muestra a continuación:

Índice de Rotación:

$$\text{Rotación promedio} = \frac{722}{2731} \times 100 = 26.4$$

Los resultados del estudio indican que existió una reducción significativa en el índice de rotación al término del estudio (tabla 13 y figura 14).

Tabla 13 Índice de rotación obtenido durante el periodo que duró el estudio.

Año	Índice de rotación	Número total de bajas al año	Número total de trabajadores al año
2011	21.6%	614	2840
2010	26.7%	727	2720
2009	31.3%	825	2635

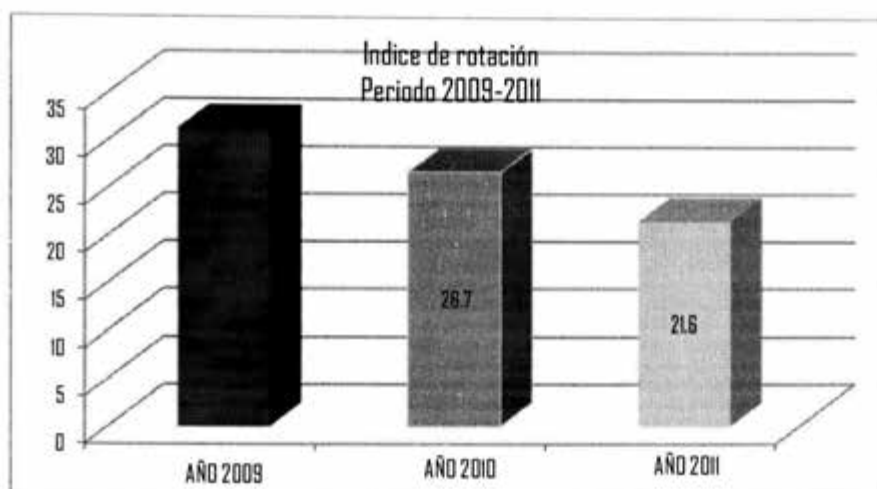


Figura 14 Índice de rotación obtenido posterior al estudio.

Al finalizar el estudio, se observó una disminución importante en el índice de rotación. (tabla 14).

Tabla 14. Índice promedio rotación y bajas de personal obtenido posterior al estudio.

Número de bajas promedio durante el periodo comprendido entre 2009-2011	Promedio de personas activas durante el periodo comprendido entre 2009-2011	Índice de rotación promedio obtenido durante el periodo 2009-2011
722	2731	26.4%

Para determinar la naturaleza de los cambios, se realizó un análisis comparativo entre el número de deserciones que se tenía antes de realizarse el estudio y el obtenido posterior al mismo. (tabla 15).

Tabla 15. Comparación de número de bajas previo y posterior al estudio.

Número de bajas promedio obtenido durante el periodo 2006-2008	Número de bajas promedio obtenido durante el periodo 2009-2011	Diferencia entre periodos	Porcentaje de diferencia
1,117	722	395	35.3%

Como consecuencia de la reducción en el número de bajas de personal, se observó una disminución significativa en el índice de rotación al finalizar el estudio, lo que se hizo más evidente al realizar la comparación con el porcentaje obtenido tres años antes de realizarse el estudio. (tabla 16).

Tabla 16. Índice de rotación obtenido. Comparación de resultados previo y posterior al estudio.

Índice de rotación promedio obtenido durante el periodo 2006-2008	Índice de rotación promedio obtenido durante el periodo 2009-2011	Porcentaje de diferencia
46.1%	26.4%	19.7%

Derivado de la reducción en el número de renuncias del personal operativo, se observó una disminución en el promedio de gastos por este concepto. (tabla17).

Tabla 17. Inversión realizada en el reemplazo de personal.

Año	Gastos por concepto pago de finiquitos	Gastos por concepto de reclutamiento, selección y capacitación de personal	Gastos por concepto de sustitución de personal	Promedio de gastos invertidos durante el periodo 2009-2011
2009	\$2,201,118	\$997,782	\$3,198,900	
2010	\$2,813,880	\$210,120	\$3,024,000	\$3,015,966
2011	\$1,723,000	1102,000	\$2,825,000	

Al realizar un análisis comparativo entre el promedio de gastos que se realizaban tres años antes de realizarse el estudio y el promedio obtenido al finalizar el estudio se determinó que existía una diferencia significativa de \$ 573,034. (tabla 18).

Tabla 18. Comparación en el nivel de gastos por concepto de contratación de personal.

Promedio de gastos por conceptos de contratación 2006-2008	Promedio de gastos por concepto de contratación 2009-2011	Diferencia de gastos por concepto de contratación	Porcentaje de diferencia
\$3,589,000	\$3,015,966	\$573,034	15.9%

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.

De acuerdo al análisis y evaluación de los resultados obtenidos durante el desarrollo del presente reporte laboral se puede concluir que las modificaciones realizadas al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal favorecieron la disminución en la deserción del personal operativo que era de 1,117 renuncias promedio anual al iniciar el estudio (2009-2011) y de 722 bajas al finalizar el mismo periodo, aspecto que favoreció que el índice de rotación disminuyera de un 46.1% a un 26.4% promedio anual, lo que representó un descenso en el nivel de gastos por concepto de contratación de \$3,589,000 a \$3,015,900 al finalizar la investigación, lo que representó un ahorro del 15.9%.

Las acciones que permitieron alcanzar los cambios antes mencionados se lograron mediante la implementación de los siguientes elementos: la requisición de personal, la inducción a la empresa, la inducción al puesto de guardia de seguridad, la pre solicitud, la entrevista inicial, la elaboración de trípticos informativos referentes a las reglas de comportamiento en donde se trataron aspectos relacionados para favorecer su asistencia uso y portación del uniforme, así como la entrevista de salida.

Se sustituyeron los instrumentos de evaluación psicológica que inicialmente se empleaban (Test BETA II-R de C.E Kellogg y N. W Morton, Test de Valoración Neurológica de Laureta Bender, Test de Frases Incompletas Sacks, versión adaptada para el ambiente laboral de Jaime Grados) por un cuadernillo de trabajo que incluía las siguientes pruebas: HTP, Test Bajo la lluvia, Autobiografía y un Cuestionario de conocimientos básicos de seguridad.

Las innovaciones antes mencionadas se realizaron con el objeto de permitir sólo el ingreso de los aspirantes que fueran compatibles con las necesidades del puesto y de la organización a fin de evitar la deserción de personal.

CONCLUSIONES

La seguridad pública es una función que las instituciones gubernamentales están obligadas a proporcionar a la ciudadanía, sin embargo el incremento desmedido de la inseguridad a nivel nacional ha propiciado que la demanda por este concepto supere la cobertura que las dependencias oficiales pueden ofrecer, por tal motivo, algunas empresas de iniciativa privada facultadas y autorizadas por la Secretaría de Seguridad Pública, ofrecen el servicio de seguridad a particulares que demanden sus servicios, es así como surgen las empresas de seguridad privada.

Las empresas de seguridad, como muchas empresas, enfrentan de manera constante retos importantes para el desarrollo de sus funciones. Uno de estos es el Reclutamiento y la Selección del personal operativo adecuado y la deserción del mismo, este último aspecto fue lo que impulso a la psicóloga de la empresa a analizar y modificar los procesos antes mencionados e implementar medidas que permitieran determinar si los cambios realizados habían contribuido en la disminución del índice de rotación, que al momento de iniciar la investigación, ascendía al 46.1% como ya se mencionó.

Al término del estudio se logró obtener un proceso eficiente y sistemático de Reclutamiento y de Selección de Personal, que se vio reflejado en una reducción en el número de renuncias del personal operativo, la disminución en gasto por concepto de sustitución de personal y la posibilidad de ofrecer una mejora en oportunidad, calidad y eficiencia del servicio al cliente, mejorando con esto la imagen de la empresa como prestadora de servicio. Confirmando con este el alcance de los objetivos que se trazaron desde el inicio de la investigación.

Es importante destacar que los cambios observados en la organización, no hubieran sido posibles sin el trabajo en conjunto de los responsables de las distintas áreas que conforman la empresa.

Sin embargo, a pesar de los logros alcanzados el índice de rotación (26.4%) indica que continúan existiendo problemas en la organización, en relación a sus políticas internas de personal, lo que señala la necesidad de que las autoridades analicen esta situación y realicen los cambios pertinentes, a fin de evitar que el personal operativo, continúe renunciando.

Por otra parte, entre las principales limitaciones que se presentaron durante la realización del estudio se pueden mencionar las siguientes:

La estructura organizacional de la empresa al ser de carácter familiar, impide en muchos casos que el Departamento de Recursos Humanos desempeñe óptimamente su función, limitando con esto su margen de intervención, al autorizar que personas de otros departamentos intervengan en algunas de las funciones propias del área como es el Procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal.

El factor tiempo, el recurso económico y la falta de conocimiento por parte del Departamento Operativo constituyen un obstáculo más, debido a que el Proceso de Selección se debía de realizar en el menor tiempo posible, provocando con esto que se contratara personal inadecuado para ocupar el puesto.

El perfil del puesto de guardia de seguridad, exige compromiso, sentido de responsabilidad, permanencia, lealtad, disposición para acatar normas y seguir procedimientos así como jornadas prolongada de trabajo a cambio de una remuneración económica inadecuada, dificulta la posibilidad de reclutar personal calificado para laborar en ese puesto.

En virtud de lo anterior y con el objeto de mejorar la calidad de vida del personal de seguridad para futuras investigaciones se sugiere:

Modificar los instrumentos de evaluación, con el propósito de obtener un perfil psicológico objetivo que facilite la elección adecuada de los candidatos a fin de evitar su deserción en la organización.

Concientizar al personal de la organización de la importancia que tiene conceder al Proceso de Selección, el tiempo necesario para realizar su labor, a fin de evitar el ingreso de personal que pueda representar un problema a corto plazo.

Trabajar coordinadamente el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Operaciones, a fin de establecer un programa de seguimiento y retroalimentación a sus colaboradores (guardias de seguridad), con el propósito de evaluar su desempeño y estar en posibilidad de detectar a tiempo, cualquier malestar o anomalía en la realización de sus funciones y establecer oportunamente las correcciones necesarias que permitan evitar la pérdida de personal.

Implementar talleres de sensibilización dirigidas al personal de toda la organización, con el objeto de que se le proporcione un trato y atención adecuada, al guardia de seguridad concientizándolos de la importancia que tiene como principal proveedor del recurso económico para la institución, ya que sin su participación la empresa no tendría razón de su existencia.

Mejorar el contenido de los programas de capacitación, con el objeto de proporcionar al guardia de seguridad las herramientas necesarias que le permitan optimizar la calidad de su trabajo logrando con esto el respeto y reconocimiento a su labor.

Concientizar a los clientes actuales y potenciales, de la importancia que tiene implementar jornadas de trabajo de 8 horas y proporcionar un salario justo con el objeto de dignificar el puesto de guardia de seguridad y hacerlo más competitivo en el mercado de trabajo.

Finalmente continuar con la investigación del tema con el objeto de mejorar las condiciones de trabajo del personal de seguridad en general.

Referencias.

- Acosta, A. (2003) *Implementación del proceso de integración de personal operativo en una empresa de servicios postales*. Tesis de licenciatura. Universidad Autónoma de México.
- Aguirre, E. (1998) *Seguridad y protección*. México: Trillas.
- Ángeles, L. (1998) *La Disminución del porcentaje de Rotación de personal en tiendas de conveniencia a través de la operación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal*. Reporte Laboral. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Arias, F. (1985) *Administración de Recursos Humanos México*: Trillas (Decimoquinta reimpresión)
- Arias, F y Heredia V. (2001) *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño México*: Trillas (Segunda reimpresión).
- Arias, F y Heredia V. (2010) *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Blanca, E. (2006) *Implementación del proceso de Reclutamiento y Selección técnica de personal en una empresa de servicios de salud*. Reporte Laboral. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bretones, D. y Rodriguez, A. (2008). *Reclutamiento, selección de personal y acogida*. España: Deusto Ediciones .pp. 101-134.
- Celis, S, (979) *Guía de Seguridad Bancaria*. Asociación Bancaria de Venezuela: Caracas.



- Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos humanos México: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009) (3a.ed.)Gestión del Talento Humano México: Mc Graw-Hill.
- Chiquero, L. (2012) (Copyright © Escuela Europea de Negocios). La selección de personas: una herramienta estratégica, <http://www.ee.edu/noticias>.
- Espinosa, Y. (2001) *Implementación del proceso de Reclutamiento y Selección de personal en una empresa de servicios*. Reporte Laboral. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Flores, R., Abreu, J y Baddi M.(Marzo 2008) Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Daena International Journal of Goog Conscience. 3 (1):65-99 Marzo 2008.
- García, F. (2006) La gestión del conocimiento y factor humano. México: Hispano Mexicana de servicios.
- Grados, J. (2001) Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.
- Grados, J. (2001) Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. México: Manual Moderno.
- Hernández, G (2011) Administración de personal. *Rotación de personal y Ausentismo laboral*. [http://www.slideshare.net/Hedier/rotación de personal/10474263](http://www.slideshare.net/Hedier/rotación-de-personal/10474263).

- Hernández, V. Quintana, L. Mederos. R. Guedes, R. García, B. (2009) Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio, *Revista Cubana de Medicina Militar versión on-line* ISSN 1561-3046 v.38 n.1 Ciudad de la Habana enemar.2009. <http://www.cielo.org/php/index.php?lang=es>
- Instituto de Capacitación en Seguridad S.A. (1998) Curso de Formación de Supervisores. México: I.C.S.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2012). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública. c=31913.
- Mansilla, A. (2006). Fundamentos de Actuación Policial. Secretaría de Seguridad Pública del Gobierno del Distrito Federal. [www.bubok.es//fundamentos de actuación policial](http://www.bubok.es//fundamentos%20de%20actuaci3n%20policial).
- Muciño, V. (1997) *Propuesta de un modelo de calidad en reclutamiento y selección*: Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Real Academia Española Diccionario de la Lengua Española (22ª. ed) (2001) <http://drae2.es/seguridad>.
- Reforma, P. (21 de noviembre de 2012,) *Aumenta seguridad privada*. Revista seguridad [http://seguridadenamerica.com.mx/2012/11/aumenta -seguridad privada/](http://seguridadenamerica.com.mx/2012/11/aumenta-seguridad-privada/).
- Reyes, A. (2007) *Administración Moderna* México: Thompson. (7ª. ed.)

- Rocha, R. (19 de Noviembre de 2012,) Inseguridad afecta competitividad y crecimiento: CIDE. Grupo Radio fórmula
<http://www.radioformula.com.mx/niticias.asp?Utn=2&.dMOS=6>
- Rodríguez, L. (2011) Manual de Capacitación para personal de seguridad Privada.
- Sánchez C. (2003) Diccionario de las Ciencias de la Educación, segunda edición México: Santillana, Nutesa.
- Secretaría de Seguridad Pública SSP. (2012) Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal (2006-2012). Memoria Documental.www.ssp.gob.mx/portalWebApp/ShowBinary?nodeId=///archivo
- Secretaría de Seguridad Pública del D.F.(2012) Ley de Seguridad Privada del D.F. <http://www.ssp.df.gob.mx/SegPrivada/Pages/SeguridadPrivadaaquee.aspx>.
- Siller. F. (2002) Revista de Administración Pública (Sep-Nov.2002) La seguridad privada en México: su normatividad. Instituto Nacional de Administración Pública. (6), 105-111.
- Tzompa, E (2000) *El agente de seguridad, redefinición de su perfil en una empresa de seguridad*. Reporte Laboral. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

ANEXO 1

REQUISICIÓN DE PERSONAL**CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

PUESTO SOLICITADO _____

REPORTA AL PUESTO DE _____

LE REPORTAN LOS PUESTOS DE: _____

TIENE AUTORIDAD FUNCIONAL SOBRE LOS PUESTOS DE : _____

TIENE RELACIONES INTERNAS CON LOS PUESTOS DE: _____

TIENE RELACIONES EXTERNAS CON: _____

EL PUESTO ES : PLANTA EVENTUAL HONORARIOS

RETRIBUCIÓN: SALARIO _____

COMISIONES _____

PRESTACIONES _____

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO : _____

CARACTERÍSTICAS DEL TITULAR

EDAD : DE _____ A _____

ESTADO CIVIL: _____

ESCOLARIDAD (SEÑALAR TRES OPCIONES) _____

EXPERIENCIA GENERAL EN EL MANEJO DE _____

EXPERIENCIA ESPECÍFICA EN EL MANEJO DE _____

CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO ESPECÍFICO EN _____

MANEJO DEL INGLÉS: ESCRITO _____

HABLADO _____

ENTENDIDO _____

TRADUCIDO _____

INVENTARIO DE PERSONALIDAD (SEÑALAR LAS CAPACIDADES NECESARIAS) AGRESIVIDAD LABORAL LIDERAZGO POTENCIAL DE DESARROLLO CAPACIDAD DE APRENDIZAJE SUPERVISIÓN JUICIO PERSUASIÓN FLEXIBILIDAD RESPONSABILIDAD TRABAJO BAJO PRESIÓN

AUTORIZADO POR : _____

RECIBIDO POR _____

DEL DEPARTAMENTO : _____

FECHA DE RECEPC: _____

ANEXO 2

INDUCCION. ¡Bienvenido!

Ahora que te has incorporado a nuestra empresa, queremos darte la más cálida bienvenida y deseamos que durante tu estancia en la compañía alcancemos juntos nuestros objetivos proporcionando confianza, calidad y seguridad a nuestros clientes.

A continuación te presentaremos de manera muy general una breve reseña de la historia, cobertura, servicios que ofrecemos y lo que esperamos del personal que se integra a trabajar con nosotros.

ORIGENES.

Nuestra empresa, inicia la prestación de sus servicios el 11 de enero de 1991, fecha a partir de la cual proporciona a sus clientes seguridad y confianza en la protección de sus bienes humano y materiales, a través de una sólida imagen en el sector de la seguridad al proporcionar seriedad y profesionalismo en sus servicios.

Es importante mencionar que nuestra empresa se encuentra debidamente registrada ante la Procuraduría General de Justicia de Distrito Federal y Seguridad Pública y Secretaría del Trabajo e Instituto Mexicano del Seguro Social.

MISIÓN.

Nuestra misión fundamental es proporcionar a nuestros clientes, servicios de calidad y eficiencia de acuerdo a estándares y normas internacionales, implementando procesos administrativos y operativos propios de la organización que se sustentan en sus valores y el proceso de mejora continua.

VISION.

Nuestra visión a corto plazo está encaminada al crecimiento rentable y sostenido respaldado con personal calificado, comprometido en satisfacer y exceder las necesidades inmediatas y futuras de los clientes actuales y potenciales.

VALORES.

Nuestros principales valores son:

- La honestidad Es la cualidad de ser honesto, ser congruente de lo que se dice con lo que se piensa y hace; libre de engaños y mentiras
- Lealtad Es el deber que tenemos hacia la familia, nuestros compañeros de camino, de equipo en el trabajo, los amigos. Entendemos que la lealtad a ellos, no juzgar sus actos, permanecer a su lado, es lo más importante que se puede demostrar en la vida.
- La integridad: la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante, virtud, fidelidad, rectitud.
- Compromiso, es un contrato que no necesita ser escrito, obligación que se ha contraído.

Que se ven reflejados en la calidad del servicio que proporcionamos a nuestros clientes.

POLITICAS DE CALIDAD.

Consiste en proporcionar alternativas y soluciones a sus clientes en la prestación del servicio de seguridad interna empresarial, dando cumplimiento a los lineamientos regulatorios aplicables a las exigencias de los clientes, mediante la aplicación del proceso de mejora continua en sus servicios de acuerdo a la norma NMX-CC-9001-IMNC:2008/ISO9001:2008.

HORARIO DE TRABAJO

HORARIOS DEL PERSONAL

Los horarios de trabajo estará en función del servicio o área al que sea asignado el trabajador.

Horarios del personal operativo.

Los horarios del personal pueden ser de:

12x12 horas

24x24 horas

12x 24 horas

Éstos horarios funcionan los 365 días del año.

Horarios del personal administrativo.

El horario promedio para el personal administrativo será de 9:00 a 18:30 p.m. de lunes a viernes y sábados de 9:00 a 14:00 p-m. Sin embargo pueden variar dependiendo del departamento asignado y la carga de trabajo del mismo.

RETRIBUCIÓN ECONÓMICA.

Los días que se realizará el pago de nómina serán los días dieciséis (16) y primero (1º) de cada mes. Sin embargo en días de pago que coincidan con días festivos pueden ser modificados. El pago de la nómina se realizará a través de tarjetas de débito proporcionados por la institución bancaria SCOTIA BANK.

SERVICIOS QUE OFRECEMOS A NUESTROS CLIENTES.

Nuestra área de competencia la constituye la seguridad privada. De tal manera que, nuestra principal función como guardia de seguridad, será anticiparnos para evitar que se presente algún tipo de riesgo en cualquier sitio que nos encontremos asignado. De manera que una de las reglas de oro de seguridad será no ausentarnos de nuestra área de trabajo ni llegar tarde a la misma, con el objeto de evitar generar un ambiente de inseguridad en el inmueble en donde este asignado.

ANEXO 3

PRE-SOLICITUD DE EMPLEO

PUESTO: _____ **SUELDO DESEADO** _____

DATOS PERSONALES	Nombre:	Apellido Paterno _____	Apellido Materno _____	Nombre _____	
	Domicilio	Calle _____	Departamento _____	Colonia _____ C.P. _____	
	Teléfono	<input type="checkbox"/> Le llaman <input type="checkbox"/> Propio <input type="checkbox"/> Dejar recado <input type="checkbox"/> Oficina	Nacionalidad _____	Edad _____	Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
	Disponibilidad de horario	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Disponibilidad de ubicación	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
	Conocimientos en el puesto	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	De cuánto tiempo	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Más de un año	
EDUCACIÓN	Grado máximo de estudios	Nombre de la escuela	Fecha	Termino	
			De	A	
	Primaria		Sí	No	
	Secundaria				
	Preparatoria o vocacional				
	Técnico				
Licenciatura					
Otros					
Especialidad profesional	_____				
Estudia actualmente:	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Horario _____	¿Que estudio? _____		
Domina algún idioma adicional al español	_____				

EXPERIENCIA LABORAL			
(ÚLTIMO EMPLEO O MÁS RECIENTE)			
Nombre de la Empresa			Teléfono
Domicilio	Ciudad	Estado	
Último puesto desempeñado:			
Fecha de ingreso	Fecha de egreso	Sueldo inicial	Sueldo final:
Tuvo personas a su cargo, cuántas, cuáles eran los puestos:			
Motivo de separación:			
CURSOS RECIBIDOS Y DURACION			
Nombre del curso	Duración		

ANEXO 4

ENTREVISTA INICIAL

DATOS PERSONALES

Puesto:	Sueldo:	
Nombre :	Estatura:	
Domicilio		
Teléfono:	Nacionalidad:	Género:
¿Disponibilidad de horario?	¿Disponibilidad de ubicación?	
¿Cómo se enteró de la vacante?		
¿Tiempo que considera durar en la empresa?		
¿Ha sufrido algún accidente?		
¿Ha padecido alguna enfermedad crónica?		
¿Continúa bajo algún tratamiento actualmente?		
¿Tiene tatuajes?	¿En qué parte del cuerpo?	
¿Fuma, cuantos cigarros al día?		
¿Actualmente tiene el hábito de ingerir alcohol?		

FORMACION ACADÉMICA

¿Grado máximo de estudios?	
¿Cómo era su relación con los compañeros?	
¿Cómo era su relación los profesores?	
Prefería realizar sus labores, solo o en equipo?	
¿Estudia actualmente?	¿En qué horario?
¿Habla algún otro idioma a parte del español?	¿Cuál? y en qué porcentaje?

TRAYECTORIA LABORAL

¿Último empleo en que laboró?	¿Cuál fue el puesto que desempeñó?
¿Cuál fue el motivo de su separación?	
¿Cuánto tiempo permaneció en el puesto?	
¿Cómo era su relación con sus compañeros de trabajo?	
¿Cómo era su relación con su jefe inmediato o jefes inmediatos?	
¿Experiencia en el puesto de trabajo?	¿De cuánto tiempo?
Prefiere trabajar, ¿solo o en equipo?	
¿Ha tenido personas bajo su cargo?	¿Número?

CAPACITACION

¿Recibió capacitación relacionada al puesto?	¿Durante cuánto tiempo?
--	-------------------------

PROYECTO DE VIDA

Proyectos a: corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
--------------------------	---------------	-------------

ANEXO 5



CUADERNILLO DE EVALUACION



INSTRUCCIONES:

DIBUJE EN ESTA HOJA UNA PERSONA QUE SE ENCUENTRE BAJO LA LLUVIA LO MAS COMPLETO POSIBLE. EN EL REVERSO DE LA HOJA ELABORE UNA HISTORIA QUE INVOLUCRE LA FIGURAS ANTES MENCIONADA. NO DIBUJE FIGURAS DE ALAMBRE



INSTRUCCIONES:

DIBUJE EN ESTA HOJA LAS SIGUIENTES FIGURAS: UNA PERSONA, UNA CASA Y UN ÁRBOL. LO MAS COMPLETO POSIBLE. EN EL REVERSO DE LA HOJA ELABORE UNA HISTORIA QUE INVOLUCRE LAS FIGURAS ANTES MENCIONADAS. NO DIBUJE FIGURAS DE ALAMBRE



INSTRUCCIONES:

EN ESTA HOJA, USTED DEBERA NARRAR SU VIDA BREVEMENTE.
EVITANDO ESCRIBIR SOLO SUS DATOS GENERALES. TRABAJE LO MAS
RAPIDO POSIBLE.



CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTOS BASICOS DE SEGURIDAD

1.- DEFINA QUE ES UNA POLITICA. _____

2.-DEFINA QUE ES UN REGLAMENTO _____

3.- DEFINA QUE ES UNA CONSIGNA Y CUANTOS TIPOS HAY.

4.- DEFINA QUE ES UN ACCESO Y CUANTOS TIPOS EXISTEN:

5.- MENCIONE LOS DATOS QUE DEBE TENER UNA CREDENCIAL _____

6.- DEFINA QUE ES UN PARTE DE NOVEDADES _____

7.- DEFINA QUE ES UN GAFETE _____

8.- DEFINA QUE ES UN RONDIN Y CUANTAS VECES SE DEBE REALIZAR
AL DIA _____

ANEXO 6

I. ESTUDIO SOCIOECONÓMICO
IDENTIFICACIÓN

A) NOMBRE _____ APELLIDO PATERNO _____ MATERNO _____ NOMBRE _____

B) DOMICILIO _____ CALLE _____ NUMERO _____ COLONIA _____

C) TELEFONO _____

D) FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO _____

E) GENERO MASCULINO FEMENINO

F) ESTADO CIVIL SOLTERO CASADO DIVORCIADO UNIÓN LIBRE

CASADO : LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO _____

II. ANTECEDENTES PENALES

III. ANTECEDENTES FAMILIARES

A VIVE CON: PADRES HERMANOS PADRE MADRE ESPOSA

ESPOSA E HIJOS HIJO PADRES, HERMANOS, ESPOSA E HIJOS

B ANTECEDENTES DEL COMPORTAMIENTO FAMILIAR: _____

C NOMBRE DEL PADRE:
VIVE SI NO EDAD

ES ORIGINARIO DE DOMICILIO PARTICULAR _____ TELÉFONO _____

Ocupaci O N PUESTO QUE DESEMPEÑA _____ SUELDO MENSUAL _____

NOMBRE DE LA EMPRESA EN DONDE LABORA _____
DOMICILIO DE LA EMPRESA _____

D NOMBRE DE LA MADRE
VIVE SI NO EDAD

ES ORIGINARIO DE:

DOMICILIO PARTICULAR _____

TELÉFONO _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA _____

SUELDO _____

NOMBRE DE LA EMPRESA EN DONDE LABORA _____

DOMICILIO DE LA EMPRESA _____

E NOMBRE DE LA ESPOSA _____

VIVE - SI

NO

EDAD

ORIGINARIO DE: _____

DOMICILIO PARTICULAR _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA _____

SUELDO _____

NOMBRE DE LA EMPRESA EN DONDE LABORA _____

DOMICILIO DE LA EMPRESA _____

F OTROS FAMILIARES CON LOS QUE CONVIVE _____

NOMBRES COMPLETOS	FECHA DE NACIMIENTO	GÉNERO	ESCOLARIDAD	OCCUPACIÓN O ACTIVIDAD	PARENTESCO

IV. DESCRIPCIÓN DE HABITACIÓN Y MOBILIARIO

V. GASTOS POR CONCEPTO DE ALIMENTACIÓN

VI. GASTOS POR CONCEPTO DE VESTUARIO PERSONAL Y FAMILIAR

VII. SITUACIÓN ECONÓMICA

INGRESOS MENSUALES _____

EGRESOS MENSUALES _____

VIII. REFERENCIAS LABORALES
EMPLEO ACTUAL:

NOMBRE DE LA EMPRESA

DIRECCIÓN

TELÉFONO

PUESTO

SUELDO MENSUAL

MOTIVO DE SEPARACIÓN

EMPLO ANTERIOR

NOMBRE DE LA EMPRESA

DIRECCIÓN

TELÉFONO

PUESTO

SUELDO MENSUAL

MOTIVO DE SEPARACIÓN

EMPLO ANTERIOR

NOMBRE DE LA EMPRESA

DIRECCIÓN

TELÉFONO

PUESTO

SUELDO MENSUAL

MOTIVO DE SEPARACIÓN

IX REFERENCIAS PERSONALES (DE ACUERDO A LA SOLICITUD DE EMPLEO)

NOMBRE	DOMICILIO	TELÉFONO	OCCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

X RESULTADO DEL ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

SATISFACTORIO

NO SATISFACTORIO

SATISFACTORIO CON RESERVAS

ANEXO 7

POLITICA DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Horario de entrada

No existe tolerancia en el horario de entrada, por lo que deberá estar presente en el lugar de trabajo 30 minutos antes del cambio de turno, con objeto de que el compañero o quien releve, le proporcione toda la información necesaria para que inicie su turno sin contratiempo.

Retardos

La acumulación de 2 retardos consecutivos será considerada como una falta.

Faltas

La acumulación de tres faltas consecutivas, sin justificación alguna será considerada como abandono de trabajo.

Es importante destacar que la penalización por este concepto se aplicará de dos formas, dependiendo de su lugar de residencia y sancionándose económicamente, dicha sanción estará en función de su lugar de trabajo.

Registro de Asistencia

El guardia de seguridad, deberá registrar su asistencia en el documento destinado para ese fin, anotando su

nombre completo, sin omitir algún dato y anotando cuatro firmas durante el transcurso del día, que será el equivalente a su hora de llegada, hora de salida, regreso de comida y retro de la empresa.

De modo que no deberá omitir ninguna firma, con el objeto de que se pueda registrar su asistencia.

El registro quincenal de su asistencia será la información que genere su nómina.

Por tal motivo la omisión de alguna de las firmas durante el día, será motivo suficiente para que no se autorice el pago de ese día, por lo que se le considerará como abandono de trabajo.

Pago de Nómina

Los días destinados para el pago serán decimo y primero de cada mes, excepto los días festivos.

Sólo se beneficiarán las anotaciones de pago, cuando el trabajador tenga firma de comprobar su presencia en su lugar de trabajo e ante la presentación de algún justificante médico oficial que lo avalé.

Uso y portación del uniforme y del equipo

El uniforme proporcionado por la empresa, solo se podrá utilizar en el lugar de trabajo asignado, de

manera que deberá presentarse al inmueble que ha asignado servicio de civil, por lo que deberá permanecer de esa forma cada vez que tenga que ausentarse de su lugar de trabajo, por motivos de seguridad y con el objeto de que la dependencia oficial Seguridad Pública no le sancione.

Tanto el uniforme como el equipo no podrán ser modificados a gusto o conveniencia del portador.

Por ninguna razón deberá su uniforme en su lugar de trabajo y deberá transportarlo en algún objeto que no denote su presencia, debido a que tanto el gas lacrogeno como el p74, son considerados armas blancas.

Sólo se realizará la sustitución del uniforme o equipo cuando ante una situación de extremo por robo, haya levantado un acta por ese concepto y cuente con el documento que le respalde, de lo contrario se le reportará para se le aplicara el descuento correspondiente.

POLITICAS DE LA EMPRESA



CONSIGNAS GENERALES DEL GUARDA DE SEGURIDAD COMPROMISOS



Deberá llegar 30 minutos antes de su hora de entrada correctamente resacado, aseado y uniformado



Tratará con cortesía a todo el personal con quien tenga trato alguno.



No permitirá el acceso a la empresa a vendedores ambulantes y/o personal que no esté autorizado en el inmueble en donde se encuentre asignado



Realizará rondines en toda el área asignada en el momento en que se haya retirado el último empleado, verificando que todas las puertas, ventanas y accesos del inmueble queden completamente cerrados y desconectados todo tipo de aparatos, es recomendable realizarlos de forma no periódica para evitar crear una rutina.



No permitirá la salida de equip. mobiliario o cualquier objeto propiedad de la empresa a ninguna persona que no

entregue la autorización firmada por el responsable del área, de manera que el guardia deberá contar con un catálogo de firmas del personal autorizado para ese fin.



Registrará en la bitácora a toda aquella persona que no pertenezca a la empresa como son visitantes, proveedores y aquellos que no cuente con identificación oficial de la compañía, anotando procedencia y/o departamento a quien se le proporcionó el galite



Verificará que todos los empleados porten su galite de forma visible cuando así lo determine el reglamento interno de la empresa en donde se encuentre asignado.



Extenderá pases y/o galites a los visitantes y proveedores que entren por el acceso vehicular y/o peatonal.



Deberá estar pendiente de la hora de entrada y salida de vehiculos, verificando que no saquen ningún objeto sin su

presente la autorización respectiva, con su



Deberá supervisar que los empleados no introduzcan bebidas alcohólicas, ni enervantes al interior de la empresa



Cada elemento de seguridad deberá elaborar un parte de novedades con información veraz, oportuna y precisa que contenga los hechos más relevantes del día anterior, mismo que entregará a su jefe con copia al encargado del servicio y base, con el objeto de que tengan conocimiento de las situaciones que se quedaron pendientes para ser resueltas al día siguiente.

NO SE PERMITE

Por ningún motivo abandonará su área de trabajo sin causa justificada o previa autorización.



Queda prohibido presentarse al servicio en estado de ebriedad, alerta alcohólica o cualquier sustancia tóxica y sus ingeridos y/o derivados.



Queda prohibido pronunciar palabras ofensivas bromear los compañeros u otras personas, hacer malicias o tratar gritos, subidos o comportarse de manera escandalosa en las instalaciones del inmueble.



Queda prohibido tener relaciones interpersonales afectivas con empleados y visitantes del inmueble donde presta servicios con el fin de evitar generar compromisos.



Queda prohibido recibir y/o pagar dinero a cualquier integrante de la empresa en donde este asignado.



Esta estrictamente prohibido realizar cualquier clase de maniobras de carga y descarga de mercancías u otros objetos y otras actividades que no formen parte de sus tareas asignadas.



Queda prohibido el manejo de cualquier tipo de vehículo propiedad de la empresa y/o de cualquier empleado del inmueble asignado si no cuenta con la autorización correspondiente.



Queda prohibido en horas de servicio leer revistas, periódicos, ver televisión, escuchar la radio, para evitar cualquier distracción en sus actividades.



Por su seguridad, queda estrictamente prohibido dormir en horas de servicio.



No está permitido realizar llamadas personales utilizando recursos del inmueble en donde se encuentre asignado.



Queda prohibido hacer uso indebido de la papelería o cualquier información que se genere dentro de las instalaciones en donde se encuentre asignado.

CONDICIONES GENERALES DE UN GUARDIA

CM-PPH-01/04





**CONDICIONES GENERALES
DE UN GUARDIA-CUSTODIO**

CAP-4966-01.02

**CUSTODIA DE UNIDADES CON MERCANCIA O
PRODUCTO**

¿ QUE HACEMOS ?

1. Proteger, cuidar y custodiar los bienes propiedad de cliente.
2. Llevar un registro por escrito de las actividades realizadas en la ruta asignada a cada guardia custodia.
3. Realizar un reporte diario de novedades o incidencias ocurridas durante el turno.
4. Respetar al personal al personal que labora en el inmueble asignado, así como los bienes existentes en el mismo.
5. Mantener una comunicación permanente con la base permanente para solicitar y recibir el apoyo necesario.
6. En caso de carecer de algún guardia-custodio, se deberá notificar a base para que sea reemplazado por otro compañero del mismo puesto.
7. Presentarse en el inmueble 30 minutos antes de la hora establecida como salida de la ruta.

¿ QUE NO HACEMOS ?

1. Faltar al trabajo, llegar tarde, no usar que se le asigne.
2. Abandonar la unidad custodiada.
3. Disponer de los bienes o productos bajo resguardo para uso personal.
4. Coludir con trabajadores internos del inmueble afectando los intereses del cliente.
5. Interferirse eficientemente con el personal interno del inmueble, haciendo intereses que puedan afectar las necesidades de nuestro usuario.
6. Infringe el reglamento interno de conducta en el inmueble asignado.

ANEXO 8

ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre del entrevistado _____ Fecha: _____

Edad _____ Estado civil _____

Nombre del último inmueble donde laboró _____

Nombre del supervisor inmediato _____

Puesto inicial y sueldo _____ Puesto final y sueldo _____

Fecha de ingreso _____ Antigüedad en la empresa _____

INSTRUCCIONES: A continuación le presentamos dos ejercicios relacionados con su estancia en la empresa, que nos gustaría conteste con la mayor sinceridad posible, la información obtenida será tratada de forma confidencial y con fines de mejora para la organización, agradecemos su colaboración.

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción que considere refleje mejor su forma de pensar.

Motivos de Baja

Aspectos inherentes a la empresa

Motivos propios del trabajador

Sueldo y prestaciones	()	Desarrollo personal	()
Ambiente de trabajo	()	Problemas personales	()
Falta del compañero en el cambio de turno	()	Diferencias con el supervisor	()
Pagos incompletos	()		
Falta de supervisión	()		
Ubicación física del lugar de trabajo	()		

INSTRUCCIONES: Conteste las preguntas que a continuación se le presentan lo más honestamente posible.

A) ¿Qué motivó su baja? _____

B) ¿Qué opinión se lleva de la empresa? _____

C) En algún momento lo hicieron esperar al realizar algún trámite administrativo?

D) ¿Qué opinión se lleva de su jefe inmediato? _____

E) ¿Opinión sobre el salario y los beneficios otorgados por la organización?

F) ¿Opinión sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización?

G) ¿Se le ubicó en el lugar que se le prometió?

H) En algún momento ¿llegó a tener problemas con su pago?

I) En algún momento tuvo algún problema por la falta de relevo de su compañero en turno?

J) ¿Cómo era su relación con sus compañeros de trabajo? _____

K) Si pudiera hacer algunos cambios en la organización ¿qué cambios haría? Y ¿por qué?

L) En algún momento durante su cambio de turno, su compañero llegó tarde?

L) ¿Lo llegaron a cambiar de servicio con frecuencia?

N) ¿La inversión de tiempo y dinero que realizaba para llegar a su lugar de trabajo, afectaba su economía y horas de descanso? ¿Por qué?

Ñ) ¿El empleo que realizó era lo que esperaba? ¿Por qué?

O) ¿Qué aspectos de la empresa no fueron de su agrado y ¿por qué?

P) Si fue posible realizar algunos cambios para que usted continuara laborando en la empresa, ¿cuáles serían? Y ¿por qué?

¡Agradecemos su colaboración!