



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

**Trabajo de Titulación
para la obtención del Título de:**

Psicóloga Laboral y Empresarial

Tema:

Modelo de selección basado en competencias para las empresas de actividad de seguridad. Caso: Bodyguard Security.

Autora:

Ana Paola Hurtado Gálvez

Director de Trabajo de Titulación:

MSc. Gustavo La Mota Terranova

2020

Guayaquil – Ecuador

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme vida, salud y bendecirme cada día, a mis padres, sin ellos nada de esto sería posible y a mi Alejandro Miguel por su asesoría, porque jamás me ayudo como yo quería.

DEDICATORIA

A mi familia, que siempre ha sido un apoyo incondicional. Mi mami que siempre pone las necesidades de sus hijas por encima de todo, mi papi que es mi pilar, ejemplo y apoyo diario, a mi hermana la más chiquita por prestarme su computadora para todo el proceso y a mi amor, por siempre inspirarme a ser mejor y enseñarme que lo que se consigue con sacrificio, se disfruta más.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente al autor.

.....

Ana Paola Hurtado Gálvez

MODELO DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA LAS EMPRESAS DE ACTIVIDAD DE SEGURIDAD. CASO: BODYGUARD SECURITY

Ana Paola Hurtado Gálvez

anitapao91@hotmail.com

RESUMEN

El presente artículo académico tiene como objetivo “Diseñar un modelo de selección por competencias para mejorar el proceso de selección del personal operativo de la empresa de seguridad Bodyguard Security.”, actualmente la empresa tiene un alto índice de rotación en el área operativa y con esta investigación se busca disminuir y efectivizar el procedimiento. La investigación es un modelo descriptivo deductivo, que se realizó con herramientas de obtención de información secundaria documental, encuestas y entrevistas, también se realiza una investigación bibliográfica para conocer los diferentes modelos de selección más usados en el área; como resultado se plantea un modelo de selección por competencias compuesto por distintos pasos tomados de los diferentes modelos presentados en el marco teórico, esto sirve para minimizar los tiempos para cubrir la vacante, obtener candidatos idóneos y se recomienda el uso de algunas técnicas de entrevista y evaluación para detectar competencias y habilidades personales.

Palabras clave: modelo, competencias, proceso, selección, seguridad.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las necesidades que existen en el ámbito laboral son cada vez más específicas lo cual implica que haya un mayor nivel de exigencias a la hora de contratar al personal, ya que se busca el perfil que posea las habilidades y competencias necesarias para cada tipo de cargo. Las habilidades son cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza (Real Academia Española, 2019). Esto se logra a través de un proceso de selección por competencias, para poder entender a qué se refiere este proceso debemos conocer cada parte, por un lado se conoce que un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en

resultados, un procedimiento es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. (Nuevas Normas ISO Escuela Europea de Excelencia, 2019) Las competencias laborales son “las capacidades que posee una persona para desempeñarse en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad, las funciones inherentes al puesto de trabajo.” (Herrera Sandoval, 2015)

Para Chiavenato, la selección es la búsqueda entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2017).

Bodyguard Security, es una empresa de seguridad que se fundó hace 14 años en la ciudad de Quito, teniendo como accionistas a tres hermanos. Se dedicaron inicialmente a la seguridad física de instalaciones y posteriormente asumieron la custodia y protección de valores. Dentro de sus áreas de trabajo tienen el área administrativa y operativa, formada por un equipo de 180 empleados. Actualmente no tienen establecido un manual de funciones ni descripción de cada cargo de la empresa, es por esto que se dificulta y atrasa el proceso cuando se necesita realizar la selección de personal nuevo.

Uno de los pioneros de los modelos de selección por competencia de personal es David McClelland, quien afirma que el desempeño de un individuo dentro de un área determinaba no depende solamente de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades, sino que también juega un papel importante sus características propias como persona. (Fernández Alonso, Vázquez Padilla, Dujarríc Bermúdez, Díaz Simón, & Soto Hernández, 2015)

El contexto de la estructura del artículo está dividido en un desarrollo temático que incluye al marco teórico, este a su vez relaciona conceptos de la investigación; la metodología utilizada, que apunta a una investigación cualitativa; la finalidad es diseñar un modelo de selección de personal por competencias para mejorar el proceso de reclutamiento de la empresa de seguridad Bodyguard Security, los objetivos específicos son:

- Comparar los modelos de selección por competencias más utilizados en el reclutamiento de personal.
- Definir los perfiles de cargos operativos que existen en la empresa Bodyguard Security, mediante un manual de descripción de puesto.

- Establecer las competencias y habilidades principales de cada cargo operativo de la empresa Bodyguard Security.

2. MARCO TEÓRICO

Competencias laborales y descripción de puestos

Para poder comenzar con este trabajo investigativo es importante definir las principales variables y conocer la definición de los términos que usaremos. Las competencias laborales: son importantes para la administración de recursos humanos, porque permiten el mejor desarrollo de los procesos dentro de una organización, ya que la visión global (empresa-empleado) se transforma; es decir, de trabajar en un ambiente plano en donde cada uno se limita o restringe a cumplir con las tareas que única y exclusivamente les son asignadas, se cambia a una visión mucho más flexible en donde el empleado busca el crecimiento dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, es mucho más participativo y se involucra más en conocer el negocio, se convierte en un empleado multifuncional que busca el crecimiento personal y organizacional. (Cadena, 2014). Es por esto que es importante definir sus funciones y el alcance que puede llegar tener con respecto a jerarquía y a toma de decisiones. El perfil del puesto permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo. (Dirección general de desarrollo humano y servicio profesional de carrera, 2019)

El desarrollo e implementación de un sistema adecuado de elaboración de descripciones y perfiles de puestos no debe ser una tarea asignada únicamente al departamento de Recursos Humanos de la organización, sino una participación continua de todos los niveles y elementos de la empresa. (Elementos clave a considerar en una descripción de puesto , 2019) Gómez-Mejía maneja la teoría de cuatro elementos importantes en una descripción de puestos: información de identificación, resumen del puesto de trabajo, cometidos y responsabilidades; finalmente, especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto.

Una vez establecida la descripción del puesto se puede empezar a realizar la selección de la mejor opción, utilizando el método de selección por competencias. Que un individuo posea el suficiente conocimiento para desempeñar su trabajo, no garantiza su productividad futura, el conocimiento no es suficiente en este modelo, se requerirá también varias habilidades.

(Chaca Vaca & Chimbolema Vega, 2017) esto da un mayor control del proceso de selección y del resultado final del mismo, porque permite valorar todos los aspectos profesionales y personales relacionados con el puesto de una manera más global y útil para el puesto. (Areté Activa, 19)

Selección por competencias

En la selección por competencias es más importante el cómo que el qué. Es más interesante saber cómo la persona se enfrentaba a similares situaciones en el pasado, que conocer qué experiencia tiene. Lo interesante no es conocer si el candidato ha trabajado anteriormente bajo presión, lo interesante es saber cómo se ha comportado trabajando bajo presión. (Corral, 2015), va más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos. Se basa en analizar las competencias de la persona que serán necesarias y aportarán valor para el desempeño del puesto. La selección por competencias, al centrarse más en las habilidades del candidato que en la experiencia y conocimientos, es posible detectar buenos candidatos para un puesto determinado sin que tengan experiencia previa en esa tarea concreta. (Corral, 2015)

Normalmente no se suele utilizar un método de análisis de puestos de forma exclusiva debido a que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características y es más apropiada una combinación de varios métodos. Uno de los más utilizados por los analistas es el cuestionario y la entrevista. En primer lugar el trabajador realiza el cuestionario y posteriormente el analista le hace una entrevista rápida. También se suele hacer la entrevista con el superior para profundizar y aclarar las dudas que puedan surgir. (García Molina, 2016 - 2017) Gómez menciona que “Este modelo se basa fundamentalmente en la revisión exhaustiva de cada una de estas etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato” (Veintimilla Ruiz & Velasquez Beltran, 2017). La entrevista por competencias busca conocer si el candidato posee y expresa las condiciones necesarias para el puesto. La respuesta del candidato se clasifica en estos elementos para conocer su idoneidad. Es decir, explicar en qué contexto ocurrió, de qué tareas se encargaba, cómo actuó para resolverlo y cuál fue el resultado. (Bizneo, 2019) Debe tener una idea clara del tipo de persona que está buscando antes de realizar una entrevista por competencias, las respuestas de los candidatos son un factor decisivo. Cuando se hace una pregunta bastante directa se podrá calibrar de su respuesta el grado de habilidad del candidato a la hora de llevar a cabo esa tarea. Hacer preguntas más

generales hace el proceso más difícil ya que las respuestas serán menos específicas, tendrá que usar su propio criterio para saber si tuvo éxito en su puesto anterior. (Cómo realizar una entrevista por competencias, 2019)

Las empresas para obtener información de las competencias de los/as candidatos/as al puesto, se fijan en sus comportamientos. Para analizar los comportamientos utilizan principalmente la entrevista de selección, o en ocasiones se recurre a otros métodos. Las entrevistas transversales son conjuntos de capacidades de los trabajadores y trabajadoras que no se consideran técnicas, y que pueden ser útiles y necesarias en múltiples tipos de trabajos, de ahí su transversalidad. (Cadiz, 2015)

En la revista Perspectiva de la Universidad Católica Boliviana San Pablo, López J (2010) conceptualiza que el objetivo de la selección de personal “es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación” (p. 15). Este proceso se desarrolla en una serie de pasos secuenciales para poder elegir entre un sinnúmero de candidatos al mejor de ellos. Al ser las organizaciones pequeñas y medianas en especial Bodyguard Security se requiere un modelo con pasos para realizar los procesos de selección sin tanta demora, pero a la vez que sea completo en sus diversos puntos a analizar y que permita obtener resultados confiables y reales, además de ello se requieren ejecutarlos en base a competencias que es implantado en la actualidad en las organizaciones.

Modelos de selección por competencias

Actualmente la Empresa Bodyguard no cuenta con un proceso de selección establecido, y el reclutamiento es manejado por talento humano, pero no con pasos determinados. Manejan un modelo de selección tradicional el mismo que no garantiza seleccionar al candidato ideal de acuerdo a las competencias requeridas.

Este modelo se describe de la siguiente manera:

1. Recepción de hojas de vida
2. Elegir candidatos que más se ajuste su experiencia profesional y conocimiento académico (no están definidos los perfiles)
3. Entrevista,
4. Selección del candidato idóneo de acuerdo a la percepción del jefe inmediato.

Para poder establecer el modelo de selección por competencia ideal para la empresa Bodyguard se debe conocer los modelos de selección actuales y una vez definidos los diferentes modelos detallados en la introducción se procede a revisar los aspectos positivos y negativos de cada uno considerando los siguientes factores importantes un proceso de selección los cuales son el tiempo de duración del proceso y el tiempo en demora en obtener el candidato.

Algunos de los modelos analizados de selección de personal por competencias están, el modelo de Moscoso y Salgado, ellos realizaron un proceso investigativo con varias muestras con el fin de conocer cómo se realizaban los procesos de selección en España. El proceso se detalla de esta forma: entrevistas, currículos, test o entrevistas para conocer como las personas trabajaban. Otro de los modelos existentes es el de Wilk y Capelli, se realizó la investigación con 3000 empresas, logrando determinar el modelo de selección de personal que utilizaban, y con base a qué elemento tomaban sus decisiones de selección. Se encontraron ciertas características como son: las habilidades que tiene cada candidato, toma de pruebas y test, perfil profesional y académico (Peña, 2005).

El modelo que implementa el Dr. Chiavenato consiste en buscar a la persona indicada para el puesto, a través de un proceso de selección de 9 pasos con el fin de mejorar el desempeño y la eficacia. Con este modelo se realiza la comparación de las habilidades del candidato y los requerimientos del puesto adicionalmente se realiza la aplicación de varios tipos de pruebas como psicológicas, de conocimiento, de personalidad. Por otro lado esta el Modelo de Willian Werther Jr. y Keith Davis que a diferencia del anterior, presenta un proceso de 8 pasos los cuales permiten conocer que candidato se ajusta mas al puesto, su paso principal es la entrevista, tanto así que se realiza una entrevista por parte de talento humano y otra de cierre por parte del jefe del departamento que solicita la vacante. Los pasos son: recepción de solicitudes, pruebas de idoneidad, entrevistas de selección, verificación de datos y referencias, exámenes médicos, entrevista con el jefe inmediato, descripción realista del puesto, decisión de contratar. Para Werther & Davis (2008) “el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, en especial en los casos de puestos de orientación gerencial, o bien en una mezcla de ambas técnicas” (p. 219).

El modelo de Gómez Mejía Gómez (citado en Peña, 2005) menciona que “Este modelo se basa fundamentalmente en la revisión exhaustiva de cada una de estas etapas, con el propósito

de la elección del mejor candidato” (p. 129). Este modelo permite evaluar a dos a más postulantes a la misma vez ya que es más metódico y realmente no importa el tiempo en que este tome.

Martha Alles establece un modelo de selección por competencias en donde toma en consideración tres factores importantes: conocimientos, destrezas, competencia. Además de trabajar con la motivación como herramienta fundamental y busca que las competencias del colaborador se vayan desarrollando hasta convertirse en talentos. Alles establece 20 pasos para realizar el proceso de selección los cuales son:

1. Necesidad de cubrir una posición,
2. Solicitud de personal,
3. Revisión del descriptivo del puesto,
4. Recolectar información sobre el perfil,
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos,
6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no
7. Definición sobre las fuentes de reclutamiento,
8. Recepción de candidaturas,
9. Primera revisión de antecedentes,
10. Entrevista 1 y 2 rondas,
11. Evaluaciones específicas y psicologías,
12. Formación de candidaturas,
13. Confección de informes sobre finalistas,
14. Presentación de finalistas al cliente interno,
15. Selección del finalista por el cliente interno,
16. Negociación,
17. Oferta por escrito,
18. Comunicación a postulantes fuera del proceso,
19. Proceso de admisión,
20. Inducción.

Gráfico1. Gráfico comparativo de modelos de selección establecidos.



Fuente: Elaborado por Ana Paola Hurtado basada en la revisión bibliográfica.

3. METODOLOGÍA

Se busca comparar los modelos de selección por competencia existentes y establecer los perfiles de los cargos operativos que actualmente constan en la empresa, con la finalidad de adaptar o diseñar un modelo de selección por competencias que cumpla con los requerimientos de los perfiles y optimice los tiempos de reclutamiento y selección del personal a ingresar en la empresa de seguridad Bodyguard Security

En esta investigación se aplica un método deductivo, se usan las técnicas de obtención de información secundaria documental, entregada por la empresa a través de entrevistas y la comparación bibliográfica de los modelos de selección por competencias más utilizados, que se mencionan previamente en el marco teórico. Es un tipo de investigación no experimental ya que se evalúa y se obtiene la información de las personas en su ambiente natural sin realizar ningún tipo de alteración en las variables. Se obtuvo la información sin manipular ningún aspecto. La unidad de análisis de esta investigación será el personal de talento humano de la empresa: un gerente de talento humano y un analista. La muestra está conformada por 5 personas de cada cargo operativo los cuales son: guardias de seguridad, inspectores, operadores de consola, custodios y supervisores. En total se tomaron 25 personas como la muestra representativa para el estudio. Las técnicas que se utilizaron fueron las encuestas, entrevistas y la observación, a través de instrumentos como el cuestionario de cada cargo para definir las competencias más relevantes de cada puesto.

El proceso de selección que actualmente realiza la empresa Bodyguard Security es el siguiente:

1. Requerimiento de parte del departamento que solicita la vacante
2. Convocatoria por periódicos, páginas web o referidos.
3. Recepción de Cvs y filtro de información de acuerdo a los requisitos de la vacante.
4. Verificación de SICOSEP si tiene credencial, consulta de antecedentes penales e historial en el consejo de la judicatura.
5. Llamar a entrevistas presenciales donde se valida la experiencia con documentación y con referencias laborales.
6. Confirmar que es apto para ocupar el cargo y posteriormente se explican las condiciones de contratación y el día de ingreso.

7. Se entrega el listado de documentos que debe presentar en un plazo de 8 días.
8. Posterior a la entrega de la documentación, se realiza la firma del contrato y la entrega de los uniformes.

Dentro del proceso de selección se considera el tiempo, ya que es importante porque los requerimientos de personal no siempre se entregan con muchos días de plazo, en ocasiones se debe realizar la contratación en máximo 5 días y este procedimiento se realiza con el personal de guardia o de supervisor. Los cargos administrativos no tienen un índice considerable de rotación debido a que es una empresa familiar, la mayoría tiene casi 5 o 10 años en la empresa pero cuando hay alguna vacante se encarga directamente el jefe del área o el inmediato superior a realizar la búsqueda. Los cargos operativos son los siguientes:

Tabla 1. Cargos operativos y cantidad de personas en cada uno.

CARGOS	CANTIDAD
Guardia	85
Inspector	20
Operador de consola	20
Custodios	25
Supervisor	25
TOTAL	175

Fuente: Elaborado por Ana Paola Hurtado basada de la información obtenida en la investigación.

El área operativa que comprende 175 empleados son los que se tomaron en cuenta para realizar el estudio.

4. RESULTADOS

Tabla 2. Cuadro consolidado de resultados obtenidos.

TÉCNICA / INSTRUMENTO	MUESTRA	ÁREA	CARGO	DETALLES DE RESULTADOS
Encuestas- Cuestionario	5 personas	Operativa	Guardia	En las encuestas aplicadas, 5 de 5 encuestados mencionaron como principales habilidades y competencias la capacidad de trabajo en equipo, habilidades físicas y 2 de 5 consideran también el trabajo bajo presión

Encuestas- Cuestionario	5 personas	Operativa	Inspector	En las encuestas aplicadas, 4 de 5 encuestados mencionaron como principales habilidades y competencias la capacidad de manejo de grupo y atención al detalle.
Encuestas- Cuestionario	5 personas	Operativa	Operador de consola	En las encuestas aplicadas, 5 de 5 encuestados mencionaron como principales habilidades y competencias el uso de herramientas de computo, 3 de 5 la capacidad de atención al detalle.
Encuestas- Cuestionario	5 personas	Operativa	Custodios	En las encuestas aplicadas, 5 de 5 encuestados mencionaron como principales habilidades y competencias la capacidad manejo de equipos de transporte y 3 de 5 atención a los detalles.
Encuestas- Cuestionario	5 personas	Operativa	Supervisor	En las encuestas aplicadas, 3 de 5 encuestados mencionaron como principales habilidades y competencias la capacidad liderazgo y motivación, 4 de 5 mencionaron toma de decisiones y solución de problemas.
Entrevistas- Guía de entrevista	1 persona	Administrativa	Asistente de RR.HH.	En la entrevista realizada con la asistente de RR.HH. se obtuvo el paso a paso del proceso de selección actual y los datos de orden jerárquico del área operativa.
Entrevistas- Guía de entrevista	1 persona	Administrativa	Gerente de RR.HH.	La entrevista con la gerente de talento humano dio como resultado las funciones y obligaciones principales de los cargos operativos, así como también los perfiles y requisitos claves de cada cargo dentro del área operativa.
Observación- Ficha de observación	25 personas	Operativa	Guardia, inspector, operador de consola, custodios, supervisores.	La ficha de observación realizada permitió identificar algunas competencias y habilidades adicionales de las que han sido obtenidas por las encuestas. Guardia: Capacidad de atención al detalle, gestión de conflictos. Inspector: habilidades de observación. Operador de consola: Habilidades técnicas y de comunicación. Supervisores: Manejo de grupo. También permitió identificar el objetivo de cada cargo y confirmar el orden de reporte y jerarquía que existe en el área operativa.

Fuente: Elaborado por Ana Paola Hurtado basada en los resultados obtenidos por las técnicas y herramientas utilizadas.

Proceso de selección propuesto

1. Recepción de requerimiento de parte del departamento que solicita la vacante donde se establece el tiempo máximo del proceso, no puede ser menos de 8 días.
2. Convocatoria de personal a través de plataformas digitales gratis y portales como: Red socioempleo, computrabajos, hiring room.
3. Recepción de Cvs y filtro de información de acuerdo a los requisitos de la vacante, verificación de SICOSEP, antecedentes, consejo de la judicatura y referencias personales, laborales.
4. Llamar a entrevistas presenciales, aplicación de cuestionario para entrevistas por competencias establecidas por cargo, realizado por personal de talento humano y supervisor inmediato.
5. Aplicación de test de competencias básicas, inteligencia emocional y pruebas necesarias de acuerdo al perfil.
6. Revisión de resultados y confirmación de quienes quedan dentro del proceso y cuales son descartados, para comunicar a los postulantes.
7. Convocatoria general de todos los que están aptos para explicar condiciones de contratación, beneficios y documentación necesaria que deben presentar para ingreso.
8. Recepción de documentación y firma de contrato.

Dentro de este proceso propuesto, se está implementando el instrumento de entrevista por competencia el cual consiste en un tipo de entrevista dirigida donde se integran preguntas por competencias a lo que podría ser una entrevista de tipo tradicional. Esto permite la incorporación de los candidatos idóneos ya que estos tendrán la capacidad de adaptarse más rápido y así disminuir gastos de capacitación y baja los índices de rotación.

Descripción general de los cargos operativos:

Tabla 3. Descripción del puesto de Guardia de Seguridad.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
CARGO:	GUARDIA DE SEGURIDAD

REPORTA A:	SUPERVISOR
OBJETIVOS DEL PUESTO:	
Preservar y mantener la seguridad física del espacio donde es asignado, respetando las normas de seguridad.	
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar el ingreso y salida del personal y material en las áreas asignadas. 2. Mantener un eficiente control de registro de entrada y salida de personal y vehículos. 3. Mantener en buen estado de limpieza y mantenimiento, el equipo y material en el área de trabajo. 4. Mantener actualizado el registro diario del control de novedades. 5. Mantener una presentación acorde a la imagen de la empresa. 6. Reportes de novedades únicamente por medio de su canal de mando regular, el cliente solo conocerá novedades a través de la Gerencia General. 7. Mantenimiento diario del equipo de dotación en general (armas-radio-celular- equipo CCTV, etc.) 8. Custodia, responsabilidad y compromiso del cuidado de su herramienta de trabajo (arma / vehículo). 9. Estricto cumplimiento de normas políticas y procedimientos asignados al puesto de servicio. 10. Reportar novedades, sugerencias y recomendaciones que optimicen la seguridad del puesto. 11. Registro de novedades del mantenimiento preventivo de armas, comunicaciones y equipo asignado del puesto. 	
AREA:	OPERACIONES
FORMACIÓN ACADÉMICA:	TITULO DE BACHILLER
REQUISITOS INDISPENSABLES:	POSEER CREDENCIAL SICOSEP
HABILIDADES Y COMPETENCIAS:	TRABAJO EN EQUIPO, ATENCIÓN AL DETALLE, GESTIÓN DE CONFLICTOS, TRABAJO BAJO PRESIÓN, HABILIDADES FÍSICAS

Fuente: Elaborado por Ana Paola Hurtado basada en los resultados obtenidos por las técnicas y herramientas utilizadas.

Tabla 4. Descripción del puesto de Inspector.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
CARGO:	INSPECTOR
REPORTA A:	COORDINADOR DE OPERACIONES
OBJETIVOS DEL PUESTO:	
Cumplir con las revisiones de los contenedores que le son asignados por el coordinar de operaciones y verificar que se cumplan todos los controles y sellos solicitados por el puerto o por aduana.	
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el aseo de caniles en las mañanas 2. Dar la alimentación a los canes 3. Realizar el entrenamiento de los canes <ol style="list-style-type: none"> a. Guía canino 4. Realizar Inspección de Contenedores <ol style="list-style-type: none"> a. Carga de Embarque b. Filmar y fotografiar c. Llenar formularios de inspección 5. Custodia de Contenedores de Inspección 6. Realizar videos detallados al Coordinar de Operaciones 	
AREA:	OPERACIONES
FORMACIÓN ACADÉMICA:	TITULO DE BACHILLER
REQUISITOS INDISPENSABLES:	POSEER EXPERIENCIA EN INSPECCION EN PUERTO
HABILIDADES Y COMPETENCIAS:	MANEJO DE GRUPOS, CAPACIDAD DE TOMAR ATENCIÓN A DETALLE, HABILIDADES DE OBSERVACION.

Fuente: Elaborado por Ana Paola Hurtado basada en los resultados obtenidos por las técnicas y herramientas utilizadas.

Tabla 5. Descripción del puesto de Custodios.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
CARGO:	CUSTODIOS
REPORTA A:	SUPERVISOR
OBJETIVOS DEL PUESTO:	
Cumplir con las rutas asignadas y custodiar los bienes o vehículos programados según lo coordinado con el supervisor.	
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una imagen personal acorde con la imagen de la empresa. 2. Llenar la Hoja de Ruta desde el inicio de la custodia hasta el final. 3. Mantener su equipo en perfecto estado de funcionamiento, dando a conocer inmediatamente cualquier novedad sobre el mismo. 4. Verificar condiciones físicas del chofer a cargo del vehículo a custodiar dentro de los parámetros normales. 5. Controlar el estado del vehículo a custodiar (informe de novedades de ser el caso). 6. Controlar periódicamente vehículos y personas extrañas que puedan afectar el recorrido del vehículo en custodia. 	

7. Reporte de novedades, únicamente por medio de su canal de mando regular, el Cliente solo conocerá novedades a través de la Gerencia General.	
8. Estricto cumplimiento de Normas, Políticas y Procedimientos asignados al puesto de servicio.	
9. Reporta novedades, sugerencias y recomendaciones que optimicen la seguridad del puesto.	
10. Responsable del mantenimiento preventivo de armas, comunicaciones y equipo asignados al puesto en caso de novedades reportar inmediatamente a su canal superior.	
AREA:	OPERACIONES
FORMACIÓN ACADÉMICA:	TITULO DE BACHILLER
REQUISITOS INDISPENSABLES:	POSEER CREDENCIAL SICOSEP
HABILIDADES Y COMPETENCIAS:	MANEJO DE EQUIPOS DE TRANSPORTE, PRESTAR ATENCION AL DETALLE.

Fuente: Elaborado por Ana Paola Hurtado basada en los resultados obtenidos por las técnicas y herramientas utilizadas.

Tabla 6. Descripción del puesto de Operador de Consola.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
CARGO:	OPERADOR DE CONSOLA
REPORTA A:	COORDINADOR DE OPERACIONES
OBJETIVOS DEL PUESTO:	
Brindar un servicio de seguridad eficiente, analizar los riesgos por puesto de servicio para minimizar las condiciones de inseguridad, identificar los puntos débiles y condiciones de riesgo, seguimiento de novedades, así como sugerir oportunidades de mejora sobre la base de sus propias experiencias, implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión.	
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
Verificación de los relevos en los puestos de Guardia.	
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de apertura y cierre de todas las Instalaciones. • Entrega/Recepción del armamento y equipo por cada ruta destinada a la custodia. • Elaboración de reportes de GUIAS DE CUSTODIA, entrega /recepción. • Asignación y registro del consumo de celulares/entrega/recepción de radios, porta cartuchos de escopeta, revólveres y/o pistolas. • Custodio del manejo de la Caja Chica para el servicio de custodia. • Mantener la actualización de “TODOS” los anexos relacionados al material, equipos, radios, armas, teléfonos celulares, etc., conjuntamente con la bitácora diaria en la que conste la entrega/recepción con o sin novedades. 	
AREA:	OPERACIONES

FORMACIÓN ACADÉMICA:	TITULO DE BACHILLER
REQUISITOS INDISPENSABLES:	POSEER CREDENCIAL SICOSEP
HABILIDADES Y COMPETENCIAS:	USO DE HERRAMIENTAS DE COMPUTO, HABILIDADES DE COMUNICACIÓN, CAPACIDAD DE ATENCION AL DETALLE, HABILIDADES TECNICAS

Fuente: Elaborado por Ana Paola Hurtado basada en los resultados obtenidos por las técnicas y herramientas utilizadas.

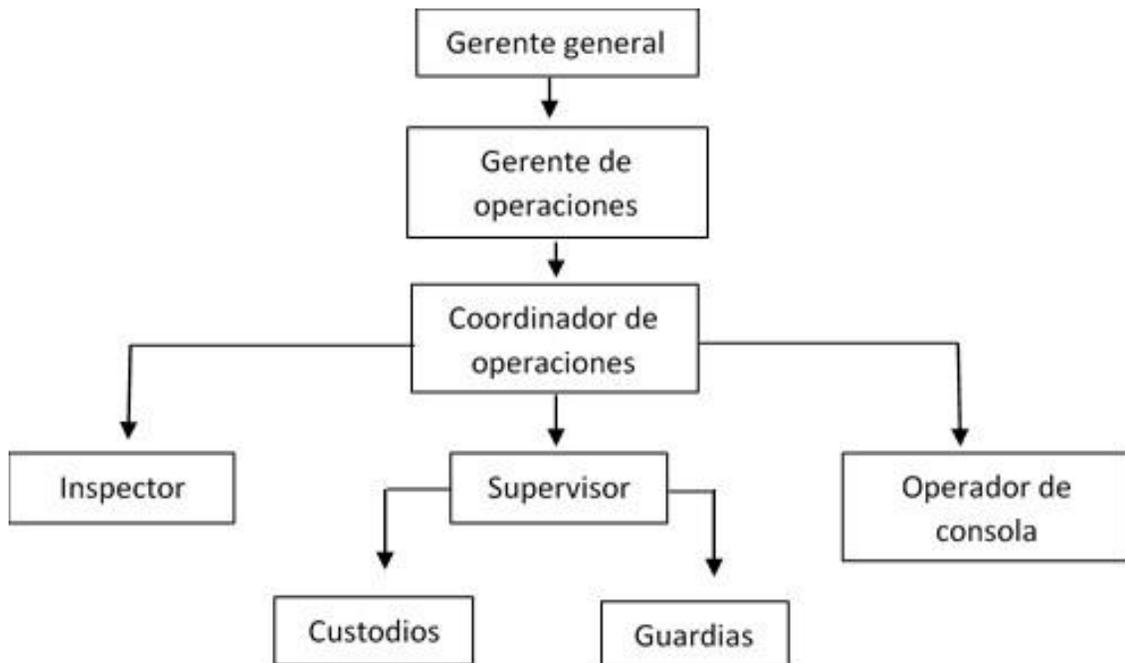
Tabla 7. Descripción del puesto de Supervisor.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
CARGO:	SUPERVISOR
REPORTA A:	GERENTE GENERAL – GERENTE DE OPERACIONES - COORDINADOR DE OPERACIONES
OBJETIVOS DEL PUESTO:	
<p>Coordinar y supervisar el grupo de guardias y custodios, brindar un servicio de seguridad eficiente, analizar los riesgos por puesto de servicio para minimizar las condiciones de inseguridad, identificar los puntos débiles y condiciones de riesgo, seguimiento de novedades así como sugerir oportunidades de mejora sobre la base de sus propias experiencias, implementar, mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión</p>	
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una imagen personal acorde con la imagen de la empresa. 2. Llenar la Hoja de Reporte de las visitas realizadas en el día a los diferentes puntos asignados. 3. Mantener su equipo en perfecto estado de funcionamiento, dando a conocer inmediatamente cualquier novedad sobre el mismo. 4. Verificar condiciones físicas de choferes, guardias y custodios. 5. Controlar el estado del vehículo a custodiar (informe de novedades de ser el caso). 6. Controlar periódicamente vehículos y personas extrañas que puedan afectar el recorrido del vehículo en custodia. 7. Reporte de novedades directamente al director de proyecto. 8. Estricto cumplimiento de Normas, Políticas y Procedimientos asignados al puesto de servicio. 9. Reporta novedades, sugerencias y recomendaciones que optimicen la seguridad del puesto. 10. Responsable del mantenimiento preventivo de armas, comunicaciones y equipo asignados al puesto en caso de novedades reportar inmediatamente a su canal superior. 	
AREA:	OPERACIONES
FORMACIÓN ACADÉMICA:	TITULO DE BACHILLER

REQUISITOS INDISPENSABLES:	POSEER CREDENCIAL SICOSEP, EXPERIENCIA EN SUPERVISION DE 2 AÑOS
HABILIDADES Y COMPETENCIAS:	HABILIDADES DE LIDERAZGO, MANEJO DE GRUPO, MOTIVACION, TOMA DE DECISIONES, RESOLUCION DE PROBLEMAS

Fuente: Elaborado por Ana Paola Hurtado basada en los resultados obtenidos por las técnicas y herramientas utilizadas.

Gráfico2. Organigrama funcional del área operativa.



Fuente: Elaborado por Ana Paola Hurtado basada en los resultados obtenidos por las técnicas y herramientas utilizadas.

Competencias por cargo obtenido mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas, observación de sus funciones y revisión del manual de descripción de puesto.

Gráfico3. Competencias por cargo.

Guardia de seguridad:	Inspector:	Operador de consola:
<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad para trabajar en equipo. •Capaz de prestar atención al detalle •Habilidad de gestionar conflictos. •Trabajo bajo presión. •Habilidades físicas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Manejo de grupos. •Capacidad de prestar atención al detalle. •Habilidades de observación 	<ul style="list-style-type: none"> •Uso de herramientas de computo. •Habilidades de comunicación. •Capacidad de prestar atención al detalle. •Habilidades técnicas
Custodios:	Supervisores:	
<ul style="list-style-type: none"> •Manejar equipos de transporte. •Prestar atención a detalles. 	<ul style="list-style-type: none"> •Habilidades de liderazgo. •Manejo de grupo, motivación. •Toma de decisiones. •Solución de problemas. 	

Fuente: Elaborado por Ana Paola Hurtado basada en los resultados obtenidos por las técnicas y herramientas utilizadas.

5. CONCLUSIONES

El diseño del procedimiento de reclutamiento y selección para los cargos operativos de la empresa Bodyguard Security a través de las habilidades y competencias necesarias en cada puesto, permitirá captar candidatos idóneos y bajar los índices de rotación dentro del área de operaciones.

También se realizó una comparación bibliográfica de los distintos modelos de selección existentes donde se establecen las diferencias que posee cada uno, pero comparten una similitud ya que todos siguen una serie de pasos establecidos.

Con la revisión de las funciones específicas de cada cargo se levantó un cuadro descriptivo de cada perfil lo cual contiene: cargo, a quien reporta, funciones, objetivo del cargo, requisitos, formación académica, experiencia, habilidades y competencias.

Se establece que dentro de cada cargo operativo se necesita poseer ciertas habilidades específicas ya que manejan funciones y tareas diferentes; a través de las encuestas realizadas al personal operativo de la empresa Bodyguard Security, se conoció las habilidades específicas y se propone las entrevistas por competencias para poder conocer si los nuevos aspirantes cuentan con estas características, también se recomienda el uso de casos prácticos en las entrevistas para así poder conocer su desempeño o desenvolvimiento y descubrir las habilidades innatas y las que se pueden reforzar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(10 de Dic de 2019). Obtenido de Cómo realizar una entrevista por competencias:

<https://www.pagepersonnel.es/advice/empresas/la-entrevista/c%C3%B3mo-realizar-una-entrevista-por-competencias>

Areté Activa. (10 de 12 de 19). Obtenido de Selección por Competencias. Qué es y sus Beneficios:<https://www.arete-activa.com/seleccion-por-competencias-que-es-y-beneficios/>

Bizneo. (10 de Dic de 2019). Obtenido de Entrevista por competencias. ¿Qué son y qué tipos existen?: <https://www.bizneo.com/blog/entrevista-por-competencias/>

Cadena, M. B. (2014). *Reestructuración y perfeccionamiento de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de asesores comerciales en empresas del sector automotriz al norte de la ciudad de Quito*. Quito.

Cadiz. (2015). *Manual sobre como afrontar una entrevista de selección por competencias*

Chaca Vaca, D. P., & Chimbolema Vega, M. T. (2017). "Modelo de selección de personal por competencia para las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga en el area comercial". Latacunga.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos 10 Ed. "El capital humano de las organizaciones"*. McGraw-Hill.

Corral, C. (2015). Obtenido de ¿Cómo Hacer la Selección por Competencias Más Efectiva?:<http://blog.talentclue.com/como-hacer-la-seleccion-por-competencias-mas-efectiva>

Dirección general de desarrollo humano y servicio profesional de carrera. (10 de 12 de 2019). Obtenido de ¿Que es el perfil del puesto?: <http://usp.funcionpublica.gob.mx//manuales/manualesIngreso/documentos/Queeselperfildelpuesto.pdf>

Elementos clave a considerar en una descripción de puesto . (10 de Dic de 2019). Obtenido de Human Smart "Desarrollando talentos de clase mundial": https://humansmart.com.mx/1032605_11-elementos-clave-a-considerar-en-una-descripcion-de-puesto

Fernández Alonso, M., Vázquez Padilla, M., Dujarríc Bermúdez, G. M., Díaz Simón, N., & Soto Hernández, H. (2015). *Perfil por competencias laborales y modelos de selección de personal para el cargo técnico en gestión de recursos humanos*. San Jose.

García Molina, S. (2016 - 2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección de personal*. Elche.

Herrera Sandoval, A. C. (2015). *"Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo, Agencia Huehuetenango."*. Huehuetenango.

López , C., & Barzola, R. (2017). *PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN ALIANZA CRISTIANA Y MISIONERA*. Guayaquil, Ecuador: UNIVERSIDAD ESTATAL DE GUAYAQUIL.

Nuevas Normas ISO Escuela Europea de Excelencia. (17 de noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>

Peña, S. (2005). *Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias (A model for personnel selection based on the competition profile) Antecedentes de la selección de personal*. *Innovaciones de Negocios*.

Real Academia Española. (17 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://dle.rae.es/habilidad>

Veintimilla Ruiz, J. E., & Velasquez Beltran, P. A. (2017). *Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras*. Cotopaxi.