



**“Modelo de reclutamiento y selección por competencias
para guardias de seguridad
Caso práctico, empresa Merkaz Chile S.A.”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Dr. Reinaldo Calvo Apablaza

Maricarmen Martínez Correa
Barak Lobovsky Guerrero

Viña Del Mar, 2011

Agradecimientos.

“Muchas personas han participado de este proceso, de una forma u otra, imposible no recordar o agradecer a ellos, que sin su apoyo incondicional, no habría sido posible, mi madre y sobre todo a mi hija, que me dieron la energía y fuerza para comenzar a finalizar una etapa de mi vida. Gracias también a nuestro profesor que siempre con una palabra y consejo nos oriento y guió. Gracias a todos los que estuvieron conmigo y me apoyaron”

Maricarmen Martínez Correa

“Muchas gracias a todas las personas que estuvieron conmigo en estos años de estudio, que me apoyaron y mantuvieron la confianza en mi, gracias a mis compañeros, a mis profesores, gracias a nuestro profesor guía, don Reinaldo Calvo por su orientación y consejo, gracias en especial a mis amigos, y por sobre todo a mi familia, quienes con su incondicional cariño y apoyo fueron parte fundamental en este proceso.”

Barak Lobovsky Guerrero

Índice

I INTRODUCCIÓN	6
II Planteamiento del problema a investigar	7
III Objetivos Específicos:	8
1. MARCO TEÓRICO	9
Introducción.....	9
1.2 Gestión por competencias.....	10
1.2.1 Definición de competencias	10
1.2.2 Componentes de las competencias	13
1.2.3 Enfoques de las competencias	14
1.2.4 Clasificación de las competencias	15
1.2.5 Gestión por competencias.....	18
1.2.7 Utilización de las Competencias	19
1.2.8 Diccionarios de competencias.....	22
1.2.9 Definición de unidades de competencias y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa	25
1.3 Reclutamiento por competencias	29
1.3.1 Reclutamiento interno por competencias	29
1.3.2 Reclutamiento externo por competencias	31
1.3.3 Reclutamiento mixto.....	33
1.4 Selección por competencias	33
Conclusión Marco Teórico.....	38

2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA MERKAZ CHILE S.A.	40
Introducción.....	40
2.1 Presentación de la empresa.....	40
2.1.1 Identificación y Antecedentes de la Empresa.....	40
2.1.2 Reseña Histórica	41
2.1.3 Logo	43
2.1.4 Misión.....	44
2.1.5 Visión	44
2.1.6 Estructura de la empresa	45
2.1.7 Principales clientes de la empresa.....	46
2.1.8 Nivel de rotación de la empresa.....	47
2.2 Sistema de reclutamiento y selección de guardias de seguridad en la empresa	50
2.2.1 Análisis y descripción de cargos	51
2.2.2 Reclutamiento de personal para guardias de seguridad en Merkaz Chile S.A.	51
2.2.3 Selección de personal para guardias de seguridad en Merkaz Chile S.A.	53
Conclusión capítulo 2	54
3. MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA GUARDIAS DE SEGURIDAD.	56
Introducción.....	56
3.1 Desarrollo del perfil y descripción del cargo.....	58

3.1.1 Determinación de la información necesaria	58
3.1.2 Determinación del método de recolección de la información	59
3.2 Reclutamiento por competencias	60
3.2.1 Fuentes de reclutamiento	60
3.2.2 Medios de reclutamiento	61
3.3 Selección por competencias	62
3.3.1 Preselección.....	62
3.3.2 Selección.....	64
3.3.2.1 Proceso de Entrevista	65
3.3.2.2 Entrevista por competencias (competencias genéricas)	68
3.4 Evaluación por competencias	71
Conclusión capítulo 3.	72
IV Conclusión	73
V Bibliografía.....	74
VI Anexos.....	76

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo nace del estudio de la empresa Merkaz Chile SA, empresa dedicada a la prestación de servicios de vigilancia a través de guardias de seguridad, es decir, el recurso humano es el pilar fundamental para la prestación de estos servicios. Por distintos motivos existe un nivel de rotación considerable de personal, por lo que es necesario contratar nuevos empleados todos los meses, para esto la empresa no cuenta con procesos estandarizados para el reclutamiento y selección de estos, de hecho ni siquiera los perfiles y las descripciones de cargos están claras, por lo que se hace imprescindible la creación de un sistema adecuado para satisfacer esta necesidad.

En este trabajo se confeccionará un modelo de reclutamiento y selección por competencias, adecuado a las necesidades de la empresa en estudio, así como también para cualquier empresa de seguridad, se utilizarán distintas técnicas que ofrece la administración de recursos humanos, destacando la importancia en la identificación de habilidades, capacidades y experiencia, además, se incluirán elementos relacionados con la gestión por competencia, esto como valor agregado al trabajo, con el fin de complementar los procesos, a través de la detección de aptitudes y competencias, y así poder profesionalizar estos procesos.

Planteamiento del problema a investigar

La empresa Merkaz Chile S.A. es una empresa de servicios, dedicada específicamente a la prestación de servicios de vigilancia, mediante guardias de seguridad. En esta empresa no existe un sistema claro de gestión de recursos humanos, situación que es preocupante debido a que los guardias de seguridad son la base para la correcta prestación de los servicios y del funcionamiento de la empresa. De todas maneras, existen procedimientos que se siguen, pero estos no están debidamente estructurados ni estandarizados, por lo que en las distintas zonas donde se prestan estos servicios, se pueden observar distintos criterios para esta gestión, dificultando el control a nivel central. En definitiva, considerando que para brindar un buen servicio, se necesitan las personas más idóneas posibles para el cargo, se hace imprescindible contar con una adecuada gestión para el reclutamiento y selección de personal a la empresa

Objetivo General:

Establecer políticas y procedimientos, congruentes a la misión y visión de la organización, de reclutamiento y selección de personal orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para proporcionar al organismo el recurso humano idóneo, que cubra los requerimientos y requisitos establecidos en los perfiles de puestos.

Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar los principales componentes del reclutamiento y selección por competencias.
- ✓ Investigar distintos modelos de reclutamiento y selección por competencias de recursos humanos, definiendo su importancia, etapas y valor sobre la empresa.
- ✓ Realizar una descripción de la empresa Merkaz Chile S.A.
- ✓ Analizar la situación de la empresa Merkaz Chile S.A., en relación al proceso de reclutamiento y selección de personal utilizado en la actualidad, para el personal operativo.
- ✓ Proponer un modelo de reclutamiento y selección de personal adecuado a las necesidades de la empresa Merkaz Chile S.A., enfocado los guardias de seguridad.

1. MARCO TEÓRICO

Introducción

A continuación se desarrollará el marco teórico, en este primer capítulo se entregarán conceptos teóricos de distintos autores en relación al tema de las competencias en los recursos humanos y su importancia dentro de las organizaciones. Este marco teórico entregará las bases y fundamentos de las competencias laborales a través de conceptos y modelos.

Este primer capítulo ahondará las competencias laborales de los trabajadores en las organizaciones y se intentará contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión por competencias para las organizaciones, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos, para ello se abordarán diversos aspectos útiles a conocer para una comprensión de las competencias, modelos y aplicaciones a nivel de empresas, es decir, desde una perspectiva organizacional por medio de su gestión.

"No puede haber competitividad empresarial sin el desarrollo de competencias personales; el conocimiento y las capacidades de los sujetos revelan las cartas del juego, y las actitudes y valores predicen cómo cada quien juega con las cartas que tiene". Guédez (2001)

1.2 Gestión por competencias

Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto en forma interna como externa. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

1.2.1 Definición de competencias

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera

significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.¹

También se pueden definir como: “el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa”.²

Un concepto que es el generalmente aceptado de competencia, es el del la Organización Internacional de Trabajo (OTI), quien define competencia como: “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

Para Spencer y Spencer las competencias son “las características fundamentales de las personas, pues indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo. Es el mismo autor quien determina cinco características de las competencias, estas serán descritas a continuación comenzando con las más difíciles de detectar, desarrollar y evaluar.

- Motivaciones: lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.

¹ Hooghiemstra Tjerk, Et Al. Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos, Deusto S.A. 1996; p. 29

² Aguilera Rebollo, Francisco. y Reyes Madrid, José Carlos, Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones),1996:p 203

- Rasgos de personalidad: son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones.
- Autocomprensión: son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma.
- Conocimiento: información que una persona posee sobre un área de contenido específico.
- Habilidades: la habilidad que posee para desarrollar una tarea mental o física.

El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas. En cambio las motivaciones, los rasgos de personalidad y la autocomprensión son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar. La formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son mas difíciles de evaluar y desarrollar, pero más efectivos de seleccionar.

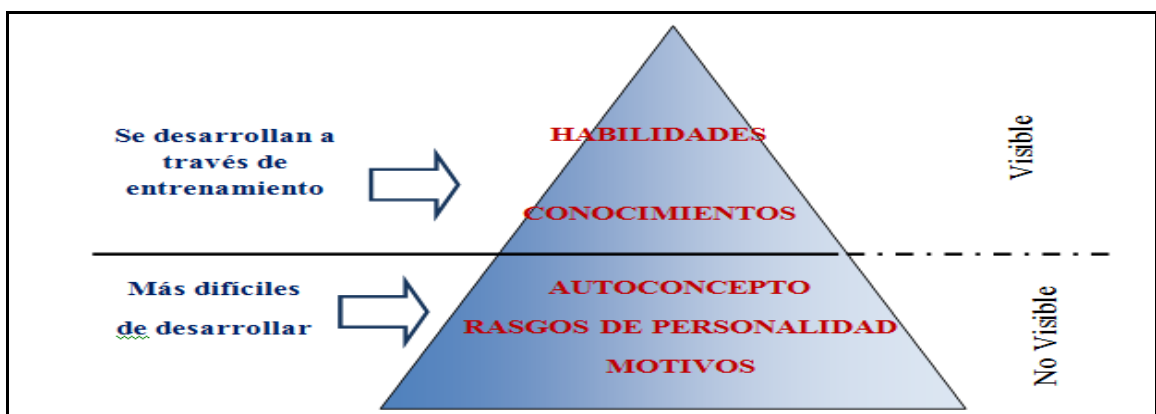


Figura 1: modelo del Iceberg
Fuente: Spencer y Spencer

1.2.2 Componentes de las competencias

El número de combinaciones posibles de conocimientos, habilidades/actitudes y rasgos personales tiene como consecuencia que el patrimonio de competencias sólo puede ser gestionado atendiendo a sus partes, con el propósito de resolver el problema de identificación, evaluación y desarrollo.

- **Conocimientos:** Los conocimientos son el tipo de competencias que más fácilmente pueden ser desarrollados o mejorados y los más fáciles de describir en su actuación, observar y medir. Hacen referencia a la experiencia y movilización de conocimientos técnicos / funcionales y del negocio.

En los conocimientos técnicos / funcionales estarían aquellos conocimientos generales como los idiomas, técnicas concretas como la contabilidad analítica o la planificación estratégica, etc.

Los conocimientos de negocio harían referencia al conocimiento de los procesos y la realización de ciertas tareas básicas de un sector de actividad específico como la resistencia de materiales y el electromagnetismo. Es el Know-How necesario para proveer servicios o productos.

- **Habilidades / Actitudes:** Son susceptibles de ser mejorados con el entrenamiento, pero requieren para ser desarrollados unos rasgos personales básicos. Estas habilidades profesionales se desarrollan básicamente con la experiencia, por ejemplo: la capacidad de negociación,

el desarrollo de los colaboradores, la búsqueda de información, la presentación de datos, ideas.

- Rasgos personales básicos: Son los más difíciles de cambiar o modificar, pues su desarrollo es muy lento. Estas características, aunque relacionadas con el desempeño, son más difíciles de observar y operacionalizar en conductas y, en consecuencia, medir.

Entre los rasgos personales podemos distinguir aspectos como las capacidades cognitivas (capacidad numérica, resolución de problemas, creatividad), rasgos de personalidad (juicio, extroversión, autocontrol, etc.), motivación y autoimagen (necesidad de logro, autoconcepto).³

1.2.3 Enfoques de las competencias

- a. Funcionalista: concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas.
- b. Conductista: concentra la competencias en atributos personales (actitudes, capacidades)
- c. Holístico: incluye los dos anteriores

Andrew Gonzci (1996), distingue tres tendencias en la tipificación de las competencias las cuales se ajustan a la categorización de las mismas respecto a los referidos enfoques de competencias, es decir, funcionalista, conductista y holístico. A continuación, se muestra una figura que muestra que tipos de tareas

³ Santos, Javier. El desarrollo de un modelo de Gestión por Competencias basado en Directorios Sectoriales. p 6

se desempeñan o describen para cada enfoque y algunas metodologías implícitas en ellas.

Enfoque tareas Desempeñadas	Enfoque Atributos Personales	Enfoque Integrado u Holístico
Desempeño que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas y subtareas especificadas de manera clara	Enfocada en las características de las personas y su aplicación en diferentes contextos de trabajo.	Dado por la combinación de las tendencias del enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales.
Impulsaron las metodologías: DACUM ⁴ , AMOD ⁵ y SCID ⁶ , básicamente orientadas a la formación.	Basada en lo que la persona sabe, puede y quiere hacer. Los atributos se especifican en niveles o grados	Orientada a la evaluación y certificación de las competencias.

Figura 2: Resumen enfoques de competencias.
Fuente: Andrew Gonzci

Cabe señalar que, el enfoque funcionalista se visualiza apropiado para el entrenamiento o formación de competencias; mientras que, el enfoque conductista se visualiza idóneo para el desarrollo de competencias. En cambio, el enfoque holístico de la competencia, se visualiza factible para el entrenamiento y desarrollo de éstas, aunque ad hoc para la capacitación de competencias.

1.2.4 Clasificación de las competencias

- a) Leonard Mertens (1997), quien pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente forma:
 - i. Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por

⁴ DACUM (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.

⁵ El AMOD ("Un modelo", por su sigla en inglés) es una variante del DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje.

⁶ El SCID (Desarrollo Sistemático de un Currículo Instruccional); que trabaja con la perspectiva de las competencias como lista de tareas, pero que en sus últimas versiones han incorporado competencias clave.

ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras⁷.

- ii. Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros en contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructuras, otros.⁸
 - iii. Competencias básicas: son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.⁹
- b) Pablo Cardona y María Chinchilla (1999), quienes pertenecen a la escuela de pensamiento conductista, clasifican las competencias de la siguiente manera:¹⁰
- i. Competencias técnicas o de puesto: son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desarrollar una tarea concreta.¹¹

⁷Gestiopolis. Mertens Leonard. [En línea]. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>. [consultado: 25 de Septiembre 2010]

⁸ Ibíd.

⁹ Ibíd.

¹⁰ VALLE, Isel. Sobre competencias laborales.[En línea]. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>. [consultado: 25 de Septiembre 2010]

¹¹ Ibíd.

- ii. Competencias directivas o genéricas: son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en función directiva. Estas, aunque se consideran genéricas, y una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.¹²
- c) Gerhard Bunk (1994), quien pertenece a la escuela de pensamiento holístico clasifica las competencias de la siguiente forma¹³:
 - i. Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.¹⁴
 - ii. Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas recomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.¹⁵
 - iii. Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y entendimiento interpersonal.¹⁶

¹² ibíd.

¹³ Bunk, Gerhard. Competencias clave y tipologías: Bunk. En: quezada, h. Competencias laborales: evolución y Tipologías. [en línea] <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consultado: 25 septiembre 2010]

¹⁴ ibíd.

¹⁵ ibíd.

¹⁶ ibíd.

- iv. Competencia participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades. ¹⁷

1.2.5 Gestión por competencias

Se entiende normalmente por “gestión por competencias”, “la capacidad de una empresa de atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”¹⁸

Se puede entonces entender por gestión por Competencias el gerenciamiento que¹⁹:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo
- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ FUNDACION CHILE. Programa competencias laborales: gestión por competencias en empresas. [en línea] <http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268> [consultado:18 octubre 2010]

¹⁹ Peggy Karen Cruz Muñoz y Georgina M. Vega López. La gestión por competencias (Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos). Antofagasta.2001

María Rita Gramigna (2002), señala que, “la gestión por competencias aporta innumerables ventajas”, destacando las siguientes, a saber:

- i. La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- ii. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- iii. La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- iv. El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- v. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- vi. La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar – ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas

1.2.7 Utilización de las Competencias

Weightman (1994) señala que las competencias pueden ser utilizadas en los distintos procesos de la gestión por competencias, es decir, en la selección, desarrollo de carreras profesionales, promoción formación, objetivos y evaluación del desempeño, retribución e incluso desvinculación.

En estos procesos lo primordial es llegar a identificar que tipo de competencias van a ser utilizadas y su importancia en cada caso, esta variara dependiendo su aplicación y el proceso sobre el cual se aplica.

Un enfoque basado en los rasgos personales básicos puede ser muy útil para la toma de decisiones sobre selección y parecen menos útil para la formación o para la retribución basada en competencias. Sin embargo, las competencias basadas en conocimientos técnicos o de Know-How son ampliamente utilizadas con éxito para la formación o la implantación de procesos de reingeniería.

Las buenas prácticas de la gestión de competencias obligan a observar unas normas básicas.²⁰

- a) Seleccionar las competencias adecuadas: las competencias seleccionadas deben ser críticas para la organización, por tanto deben estar relacionadas con la estrategia de la compañía y deben contribuir a mejorar el desempeño de los puestos de trabajo.

Cuando la empresa quiera basar su política de gestión de personas en competencias es recomendable explicitar cuáles son las competencias esenciales para la organización; aquellas competencias colectivas que suponen ventajas competitivas para la empresa.

- b) Utilizar el tipo adecuado de competencias: es necesario identificar el tipo de competencias adecuadas en función de la situación de negocio a resolver. Por ejemplo, algunos desarrollos de modelos de retribución variable en base a competencias, se han centrado en rasgos personales básicos, obviando o dejando las actitudes y los conocimientos profesionales

²⁰Santos, Javier. El desarrollo de un modelo de Gestión por Competencias basado en Directorios Sectoriales. p 19

vagamente definidos. El resultado: subjetividad en los procesos de evaluación, deterioro del clima, etc.

Hay enfoques que descartan o tienden a minusvalorar las competencias basadas en conocimientos o de algún otro tipo de competencia, focalizándose en dar soluciones siempre partiendo de un único tipo de competencia.

Definir las competencias de cada puesto en función de los objetivos: cada rol de la organización debe ser diseñado en términos de competencias en función de los objetivos o misión que deba cumplir. La predominancia de un tipo de competencia u otro variará en función del nivel de cualificación del puesto. En la práctica nos encontramos con que, a medida que la capacidad de decisión y sus repercusiones sobre los resultados de la compañía aumenta, tendrá un mayor peso las habilidades/ actitudes y los rasgos básicos de personalidad frente a los conocimientos.

- c) Utilizar un nivel de descripción adecuado: la medida de las competencias debe ser más o menos exhaustiva en función de la utilidad que se le vaya a dar al directorio de competencias.

Por ejemplo, para efectos de formación, resulta adecuada una definición exhaustiva de aquellas competencias críticas para cada rol con el objetivo de proporcionar una formación ajustada a las necesidades, facilitar la transferencia de aprendizaje y evaluar los resultados obtenidos.

1.2.8 Diccionarios de competencias

Spencer y Spencer (1993) desarrolla un diccionario de competencias, este surge como resultado de que existían aproximadamente 286 modelos genéricos de competencias, de los cuales, la mayoría habían sido creados por autores norteamericanos, cada modelo contaba con 3 a 6 agrupaciones de cluster con dos a cinco competencias por agrupación, con tres a seis indicadores de comportamiento, que demuestran la competencia en el puesto.

A partir de un análisis comparativo de una treintena de investigadores surge el “diccionarios de competencias” Spencer y Spencer.

Este autor agrupa las competencias en conglomerados o cluster, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad, la figura a continuación muestra esta clasificación, catalogando los cluster en seis clases, además en la figura se muestra las competencias que corresponde a cada uno de los cluster en cuestión.

CLUSTER	COMPETENCIAS
1. Acción y obtención de resultados	1. Orientación a la obtención de resultados. 2. Preocupación por el orden, la calidad, y la precisión. 3. Iniciativa 4. Búsqueda de información.
2. Ayuda y servicio a las personas	5. Comprensión interpersonal 6. Orientación al cliente
3. Impacto e influencia	7. Impacto e influencia 8. Conciencia organizacional 9. Construir relaciones
4. Gestión	10. Desarrollo de las personas 11. Actitud de dirección: ser asertivo y uso del poder posicional. 12. Trabajo en equipo y cooperación. 13. Liderazgo del equipo

5. Cognitivo	14. Pensamiento analítico 15. Pensamiento conceptual 16. Experto en aspectos técnicos, profesionales, y de gestión.
6. Efectividad personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso organizacional
	21. Otras competencias

Figura 3: Cluster y competencias.

Fuente: Spencer y Spencer

1. Cluster acción y obtención de resultados: la esencia de este cluster es la orientación hacia la acción, dirigida más al cumplimiento de las tareas que a atender a las personas. El cluster está formado por cuatro competencias.
2. Cluster de ayuda y servicio a las personas: este cluster engloba aquellas competencias que intentan comprender las necesidades e intereses de los demás (comprensión interpersonal) y del trabajo para satisfacerlas (orientación de servicio al cliente). Ello implica una gran necesidad de poder y afiliación, más que otros cluster. Aunque la competencia de comprensión interpersonal puede funcionar independientemente, se encuentra en la base de la orientación de servicio al cliente. La competencia de comprensión interpersonal también puede utilizarse en los cluster de impacto y de gestión. El cluster está formado por dos competencias.
3. Cluster de impacto e influencia: este cluster reúne las competencias que tienen que ver con los esfuerzos que se pueden hacer para influir en los demás; se ha calificado como necesidad de poder. La motivación necesita el poder que tiene una influencia positiva en el comportamiento y está mediatizada por la idea de lo que es bueno para la organización o para los

demás. Los estudios experimentales no ponen en manifiesto que las personas utilicen el poder para favorecer su estatus personal, prestigio o ganancias, aprovechándose de los demás o de la organización. En todas las competencias, las intenciones y las acciones que son positivas son socializadas, es decir, sirven para generar bien o, por lo menos, no perjudicar. El cluster está formado por tres competencias.

4. Cluster gerencial: las competencias gerenciales propiamente son un subgrupo de las competencias de impacto e influencia. Expresan la intención de provocar un cierto efecto concreto. Estas intenciones concretas son: desarrollo de los demás, liderar a otras personas, mejorar el trabajo en equipo y el trabajo cooperativo. El cluster está formado por cuatro competencias.
5. Cluster cognitivo: las competencias cognitivas son como la versión intelectual de las competencias de iniciativa: el trabajo individual para entender una situación, tarea, problema, oportunidad o cuerpo de conocimientos. Al igual que la iniciativa, normalmente está relacionada con la orientación a la tarea o al logro, pero también se puede utilizar para apoyar las competencias de impacto y gestión.

Las competencias de tipo pensamiento analítico y conceptual miden la inteligencia práctica o aplicada: el grado en que una persona no acepta una situación crítica o problema tal como la han definido otras personas, y cómo procura construir su propia comprensión. Un prerrequisito para esta competencia son la observación y la búsqueda de información.

Las escalas de estas competencias no miden el nivel de inteligencia básica de las personas, si no la tendencia individual de aplicar la inteligencia en situaciones normales de trabajo o aportar valor añadido a su rendimiento en el trabajo. Este cluster está formado por tres competencias.

6. Cluster de eficacia personal: las competencias de este cluster más que un tipo de intenciones comparten características comunes. Todas reflejan algunos aspectos de la madurez personal en relación a los demás y al trabajo. Estas competencias controlan la efectividad del rendimiento individual cuando éste se halla en una situación ambiental de presiones y dificultades. Apoyan la efectividad de las demás competencias respecto a los aspectos ambientales. El cluster está formado por cuatro competencias.

Además existen un grupo de competencias denominado como otras competencias, las cuales están reunidas en tres categorías y que en su totalidad suman trece competencias.

1.2.9 Definición de unidades de competencias y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa

Las unidades de competencias son funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada²¹.

²¹ Peggy Karen Cruz Muñoz *Et Al.* *Op Cit* p.12

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización en la figura a continuación se presenta un proceso muy utilizado por los consultores, para ayudar a las empresas a traducir los retos estratégicos en formas de conducta requerida y competencias de las personas.



Figura 4: proceso de definición modelos de competencia²²

- Panel de expertos: lo conforma un grupo de directores especialistas en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo con una clara visión de futuro.
- Identificación de las competencias y conductas requeridas para estos puestos de trabajo: A través del inventario de competencias que en

²²Hooghiemstra Tjerk, *Et Al. Op Cit*, p.33

términos generales es una lista de comprobación con conductas y competencias o también se puede realizar a través de un sistema experto que permita a las personas que están en los puestos de trabajo, dar respuesta a las preguntas planteadas por el sistema, estas preguntas están registradas en una base de datos comprendiendo competencias identificadas anteriormente.

- Muestra representativa: De acuerdo a los resultados obtenidos por el panel de expertos se selecciona a un número de empleados que presentan las competencias y conductas identificadas.
- Realiza entrevistas de incidente críticos (BEI): Debido a que las descripciones de conducta no es una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo y dónde adquirieron sus competencias.

Ventajas que ofrecen las entrevistas BEI:

Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.

- i. Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
 - ii. Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.
- Análisis de datos: Todas las transcripciones obtenidas en las entrevistas anteriores se analizan por contenidos, a fin de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos.
 - Validación: El modelo se puede validar mediante una segunda serie de BEI con un nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior, tal como la identificó el panel de expertos.
 - Planificación de las aplicaciones: Los modelos de competencias forman un buen núcleo en torno al cual se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos, lógicamente interrelacionadas, este tema será revisado con más detalles más adelante en este estudio.
 - Informe final: Corresponde al informe escrito donde se detalla las competencias requeridas para que la organización alcance sus metas y propósitos establecidos en la visión - misión.

1.3 Reclutamiento por competencias

El reclutamiento por competencias es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de acuerdo a los requisitos descritos en el perfil en base a competencias.

Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de RRHH la oportunidad de empleo que pretende llenar, de los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento por competencias laborales exige que exista un claro perfil de cargo basado en competencias para así saber realmente cuales son los requisitos y competencias que se deben pedir a los futuros candidatos y que es lo que se debe señalar al reclutar.

Al igual que en el reclutamiento tradicional, en el por competencias existen dos tipos de reclutamiento, el que se hace de forma externa, buscando potenciales candidatos fuera de la organización y el reclutamiento internos, que es cuando el candidato esta dentro de la organización.

1.3.1 Reclutamiento interno por competencias

- ✓ Resultados de evaluación de desempeño de los empleados de la organización que más se destaquen.
- ✓ Análisis y descripción del cargo actual y del futuro, basado en competencias
- ✓ Planes de carrera.

- ✓ Condiciones de ascenso del candidato.

Este tipo de reclutamiento tiene algunas ventajas como:

- ✓ Es económico
- ✓ Es rápido
- ✓ Tiene mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por lo que no necesita periodo experimental.
- ✓ Fuente de motivación para los empleados ya que ven la posibilidad de progreso en la organización. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

También tiene algunas desventajas estas son:

- ✓ Si la organización no ofrece oportunidad de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados.
- ✓ Puede generar conflicto de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no tienen las oportunidades.
- ✓ Si se efectúa continuamente puede provocar que los sujetos pierdan creatividad y actitud de innovación al estar siempre centrados en la misma organización y sus problemas.- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.
- ✓ Si se efectúa continuamente puede provocar que los sujetos pierdan creatividad y actitud de innovación al estar siempre centrados en la misma organización y sus problemas.- No puede hacerse en términos globales

dentro de la organización.

1.3.2 Reclutamiento externo por competencias

El reclutamiento por competencias externo opera con candidatos externos a la empresa, en este tipo de reclutamiento se trata de atraer candidatos que cuenten con las competencias descritas en el perfil de cargos, con esta finalidad se usan ciertas técnicas algunas de ellas son:

- ✓ Consulta de los archivos de candidatos: Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su currículum y en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos.
- ✓ Candidatos presentados por empleados de la empresa: Es de bajo costo y por medio de este el empleado que recomendó se siente con prestigio ante la obra y ante el candidato. Además de esta forma ellos al saber cuáles son las competencias requeridas pueden recomendar candidatos con perfiles acorde
- ✓ Carteles o anuncios en la portería de la empresa: Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.
- ✓ Contacto con sindicatos: Su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.
- ✓ Contactos y conferencias con Universidades o escuelas. Todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.
- ✓ Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación

mutua.

- ✓ Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- ✓ Anuncio en diarios y revistas: ES la técnica más eficaz para atraer candidatos. Los anuncios deben reflejar lo que realmente la organización necesite, y se debe realizar también de acuerdo a la descripción de cargo, basado en competencias.
- ✓ Agencias de reclutamiento: Es uno de los más costosos. La mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

El reclutamiento externo también tiene algunas ventajas estas son:

- ✓ Permite contratar a gente nueva, lo que permite actualizar a la empresa con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en otras empresas.
- ✓ Renueva y enriquece los RRHH de la organización.
- ✓ Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas o por el propio candidato.

Las desventajas que tiene el reclutamiento externo son:

- ✓ Tarda más que el reclutamiento interno (a mayor nivel del cargo mayor es el periodo).
- ✓ Es más costoso.
- ✓ Es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos son desconocidos.

- ✓ Afecta la política salarial de la empresa.
- ✓ Los empleados pueden percibir esto como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

1.3.3 Reclutamiento mixto

Se complementa el reclutamiento externo y el interno. Este puede ser adoptado de tres maneras:

- a. Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables.
- b. Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- c. Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

1.4 Selección por competencias

Pérez (1999) considera que tradicionalmente la selección de personal ha alcanzado dudosa eficacia para apoyarse en exceso en el análisis del historial académico y profesional (resumido en un curriculum vitae), en una entrevista personal y en la exploración de constructos psicológicos no directamente observables. Desde un enfoque de competencias, la selección de personal debería dirigirse por tanto a poner a disposición de las organizaciones las competencias necesarias para el logro de sus objetivos pues, ante todo, las

organizaciones parecen necesitar conocer el alcance del saber, el saber hacer, y el saber estar de los candidatos.²³

Para Martha Alles en su libro diccionario de competencias, la selección por competencias se basa en la utilización de tres instrumentos básicos, estos son: el diccionario de competencias, diccionario de preguntas y diccionario de comportamientos, todos de su autoría.



Figura 5: Los diccionarios de selección

Fuente: Martha Alles

La selección por competencias se puede conformar o evaluar a partir de dos métodos estos son: las entrevistas por competencias y los Assessment Center (ACM).

- Entrevistas por competencias: para realizar la entrevista por competencias, primero se formula al entrevistado las preguntas relacionadas con cada competencia a evaluar, utilizando para esta finalidad el *Diccionario de*

²³ Blanco Prieto, Antonio. Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de RRHH por competencias. , ESIC editorial, España, 2007, p149

Cuando se realiza una adecuada utilización de las preguntas, del relato del entrevistado se obtienen los comportamientos (comportamientos observados), que serán la base para realizar la evaluación de las competencias de esa persona. Una vez obtenida esa información (comportamientos registrados), se realiza la comparación con el *Diccionario de Comportamientos* para determinar el grado al que corresponden, y se compara con lo requerido por el puesto o perfil, para determinar si los niveles de competencias requeridos coinciden con los que la persona ha evidenciado en la(s) entrevistas(s)²⁵

- Assessment Center Method: esta técnica debe ser diseñada de acuerdo a cada organización. Los casos comprendidos deben:
 - a. Ser situacionales, es decir, en relación con la tarea actual o futura del evaluado.
 - b. Estar relacionados con el modelo de competencias, es decir, tomando en cuenta las competencias del modelo de la organización, y ser diseñados específicamente para medir en particular los comportamientos referidos a ellas. Durante un Assessment Center se observan los comportamientos de los evaluados, que luego son cotejados con los ejemplos que aparecen en el diccionario de comportamientos.

²⁵ Alles, Martha. Diccionario de comportamientos, Ed, Granica, Buenos Aires 2009.p116

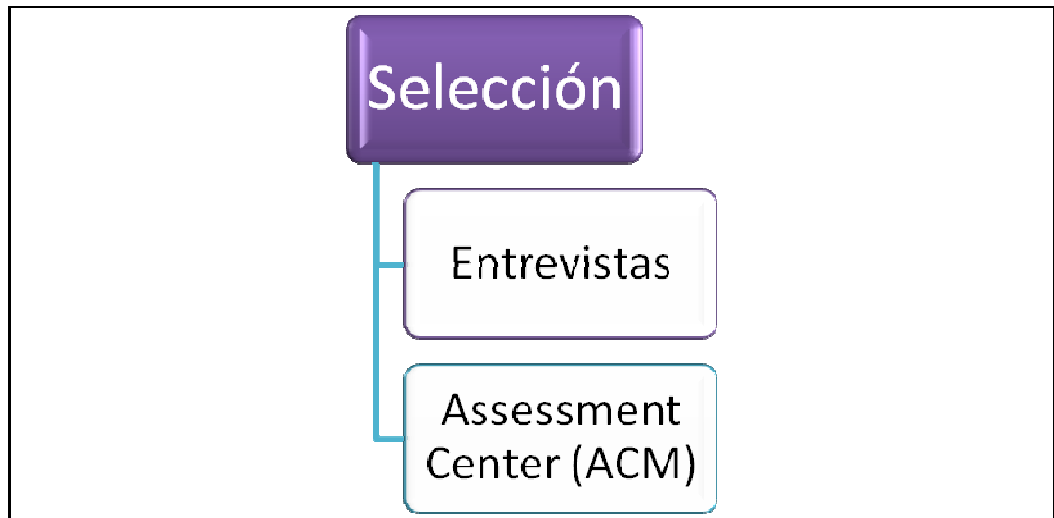


Figura 7: selección por competencias
Fuente: Martha Alles

Spencer y Spencer, por su parte, desarrolla un método que se utiliza como herramienta en la selección por competencias para valorar las mismas, a través, de la entrevista focalizada, esta cuenta con la ventaja de no necesitar especialistas en psicología para su aplicación.

Esta entrevista solo tiene en cuenta lo que el entrevistado ha hecho realmente, los incidentes más críticos a los que se ha enfrentado. Pretende conseguir descripciones muy detalladas del comportamiento de la persona en el trabajo. Las preguntas de la entrevista focalizada, están dirigidas a conseguir relatos sobre incidentes críticos y el trabajo del investigador, es obtener relatos completos que describan la conducta concreta del entrevistado, lo que pensaba, creía y hacía en determinadas situaciones reales.²⁶

²⁶Llopart Pérez, Xavier, La gestión de RRHH en base a competencias, análisis de competencias en empresas de auditoría, Universidad de Barcelona, tesis doctoral, 1997.

- A. Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B. Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C. Representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D. Mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados. Es importante remarcar este concepto: en muchos modelos este nivel es, al igual que los demás, sumamente alto y retador, dado que la organización que así lo ha establecido desea tener un nivel alto en materia de competencias en todos sus colaboradores.

Conclusión Marco Teórico

En este primer capítulo, se entregaron las bases fundamentales y teóricas para realizar una adecuada selección de personal, basada en las competencias.

De acuerdo a los autores citados se puede resumir que las competencias son comportamientos, habilidades y conocimientos que poseen las personas y que permiten realizar con éxito diferentes tareas o actividades laborales. Además de existir distintos enfoques de clasificación como: conductista, funcionalista y holístico.

La evaluación de las mismas es fundamental, para cualquier proceso de selección por competencias y es Martha Alles quien a través de su trilogía de libros, *Diccionario de competencias*, *Diccionario de preguntas* y *Diccionario de comportamientos* quien entrega bases fundamentales para la evaluación y realización de la entrevista por competencias y posterior selección de personal,

siendo todos estos libros complementarios unos con otros. Ya que las preguntas por competencias harán dar respuestas a los postulantes los cuales demostraran comportamientos que serán evaluados de acuerdo a lo descrito en el *Diccionario de comportamientos*, y de acuerdo a esta evaluación o categorización se determinara en qué grado de evaluación le corresponde estar.

Es muy importante por lo tanto, tener claro que competencias corresponden o se deben evaluar a cada cargo y cuáles las necesidades o requerimientos de estos.

2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA MERKAZ CHILE S.A.

Introducción

En el siguiente capítulo se realizará una descripción de la empresa Merkaz Chile S.A., entregando información de la empresa, su reseña histórica, misión, visión y sus valores organizacionales. También se realizará un análisis referente a lo que la empresa está realizando en la actualidad, en relación a sus procesos de reclutamiento y selección del personal de guardias de seguridad y de sus niveles de rotación de personal, con el fin de identificar las necesidades reales de contratación de personal y justificar la importancia que tiene la implementación y la mantención de estos procesos.

2.1 Presentación de la empresa

La empresa Merkaz Chile S.A. es una empresa de seguridad que brinda servicios de vigilancia por medio de Guardias de Seguridad, estos servicios se realizan de acuerdo a los contratos y coordinación con los respectivos clientes.

2.1.1 Identificación y Antecedentes de la Empresa

- Razón Social: Merkaz Chile S.A.
- Rubro de la Empresa: Servicios.
- Tipo de sociedad: Sociedad Anónima Cerrada.
- Fecha de inicio de actividades: 01-02-2007.
- Dirección: Av. Valparaíso 595, oficina 903, Viña del Mar.

- Teléfono y Fax: (32) 297 91 26
- Sucursales: Huérfanos 1160, oficina 1002, Galería Alessandri, Santiago.
- Teléfono: (2) 699 74 71
- Pagina Web: www.merkaz.cl

2.1.2 Reseña Histórica

Merkaz Chile S.A. nace del acuerdo entre dos empresarios del rubro, los que, como expertos en seguridad, han permanecido vigentes en el mercado por más de 25 años y ven en esta fusión de experiencias y conocimientos, una excelente oportunidad para en conjunto crear una empresa única, que satisfaga los requerimientos de seguridad, en cuanto a la vigilancia de instalaciones, del mercado.

Es así como después de realizar los estudios de rigor y de realizar los trámites legales correspondientes, en el mes de febrero del año 2007, publican en el diario oficial, el extracto de la escritura de la sociedad, la cual inicia sus actividades en la ciudad de Viña del Mar en una pequeña oficina de la calle Quinta de esta ciudad.

El éxito de las operaciones y de su área comercial, llevan al poco andar, a que Merkaz Chile S.A., celebre su primer contrato importante, con el Cementerio Parque del Recuerdo, en sus tres instalaciones, ubicadas en la región Metropolitana, debiendo abrir una sucursal en la ciudad de Santiago.

Orientado a un mercado selecto, Merkaz Chile S.A., al poco tiempo consigue su contrato más importante, el que mantiene hasta la fecha, este contrato es con la Corporación Administrativa del Poder Judicial, destacando personal de la empresa en más de 50 de sus Instalaciones entre la Región Metropolitana y la VI Región.

Este rápido crecimiento trajo como consecuencia que el prestigio de la empresa creciera, comenzando una creciente concreción de contratos destacando algunos como Lafarge, Cemento Melón, Oxiquím y Gasmar, entre otros.

El crecimiento sostenido de la empresa obligo al cambio de oficinas, contando en la actualidad con modernas instalaciones en el edificio Pleno Centro de la ciudad de Viña del Mar, incorporando un importante grupo de supervisores zonales, los que para un mejor desarrollo de sus funciones tienen asignados vehículos de la compañía, equipos de radiocomunicaciones de última tecnología, entre otros recursos de apoyo. En la actualidad, los servicios de la empresa se han extendido desde la quinta hasta la novena Región.

Merkaz Chile S.A. es una Sociedad Anónima Cerrada, cuenta con todas las autorizaciones legales obligatorias del OS-10 de Carabineros de Chile, organismo encargado de la regulación, fiscalización y control de la seguridad privada en Chile.

El primer y actual Gerente General de la sociedad, es el señor Leonardo Rodríguez Reyes, quién depende directamente de un directorio conformado por 5 miembros, quienes representan a los socios accionistas. Entre el personal de la empresa, se cuenta con Ingenieros Comerciales, auditores, supervisores,

expertos en prevención de riesgos, un staff de asesores legales externo y más de 300 funcionarios de planta o guardias de seguridad.

2.1.3 Logo



2.1.4 Misión

Merkaz Chile S.A tiene como misión, la puesta a disposición de Guardias de Seguridad que resguarden la seguridad del personal y los recintos pertenecientes a nuestros clientes, excediendo los requerimientos de éstos y cumpliendo con los requerimientos de la Autoridad Competente, de modo de aumentar su satisfacción respecto a nuestros servicios y así, lograr su fidelización con nuestra empresa a lo largo del tiempo.

2.1.5 Visión

Consolidación como empresa de seguridad con presencia a nivel nacional en organizaciones de distintos ámbitos de la economía.

Valores Organizacionales

- Compromiso: a través de una comunicación abierta y transparente, asegurarse de que el personal perteneciente a la empresa es consciente de su pertenencia en la gestión y consecución de los objetivos perseguidos por la dirección de la empresa Merkaz Chile S.A.
- Atención al cliente: mediante un seguimiento y comunicación continua con el cliente y con el personal de supervisión, siempre alerta a atender las necesidades de los clientes.

- Excelencia: la calidad que demandan los clientes de la empresa se realiza con un muy esmerado servicio y con personal altamente comprometido con éste.

2.1.6 Estructura de la empresa

La empresa Merkaz Chile S.A. tiene su casa matriz en Viña del Mar, oficina en la cual se centraliza la mayoría de las actividades administrativas, contando con un total de 9 trabajadores de planta, encargados y responsables del funcionamiento y gestión de la empresa, entre estos destacan los gerentes de las distintas áreas junto con personal de apoyo, como secretarias, prevencionistas de riesgo, asesores jurídicos, asesores contables, y encargados comerciales.

La empresa cuenta también con una oficina de operaciones en la ciudad de Santiago, oficina encargada del control de los servicios prestados en la región Metropolitana, incluyendo comunas como San Miguel, Pudahuel, Santiago Centro, San Bernardo y Puente Alto. Como también comunas ubicadas en las afueras de Santiago como Melipilla, Talagante, Peñaflor, Curacaví, Colina y Buin. En esta oficina trabajan 4 personas, 3 supervisores de operaciones, junto con la secretaria de operaciones.

A parte de estas oficinas, la empresa cuenta con supervisores ubicados en distintos sectores del país, como La Calera, Ventanas, Rancagua y Valdivia. En estos casos, los clientes proporcionan oficinas ubicadas en sus instalaciones para la gestión de estos supervisores de operaciones.

2.1.7 Principales clientes de la empresa

- Oxiquím, ubicado en la ciudad de Ventanas en la V Región, la dotación del personal operativo, guardias de seguridad, asignados a este cliente es de 15 personas.
- Cemento Melón, la empresa presta servicios de vigilancia a 6 plantas diferentes de este cliente, destacando la Planta 1, Planta 2 y la Mina El Navío en La Calera. Este cliente cuenta con una planta en Santiago, llamada Supercentro, y con 2 plantas en la ciudad de Valdivia, todas estas resguardadas por guardias de Merkaz Chile S.A. el total de personal asignado para la cobertura de estos servicios es de 47 personas
- El cliente más importante de la empresa es el Poder Judicial, Merkaz Chile S.A. es el responsable de la prestación de servicios de vigilancia para 3 zonales del Poder Judicial, resguardando la seguridad de todos los tribunales Laborales, de Familia, de Garantía, Orales, Letras, Civiles, algunas Cortes de Apelaciones y las oficinas de la corporación administrativa, sumando un total de 48 instalaciones. Estas zonales son, en primer lugar, la Zonal Santiago, abarcando toda la zona centro de Santiago, junto con comunas de Curacaví, Colina. En segundo lugar, esta la Zonal San Miguel, abarcando todos los tribunales de las comunas de San Miguel, Pudahuel, Puente Alto, San Bernardo, Melipilla, Talagante y Peñaflo. Por último, esta la Zonal Rancagua, zonal que abarca todos los tribunales de la VI región, incluyendo ciudades como Graneros, Rancagua, Rengo, San

Vicente de Tagua Tagua, San Fernando, Santa Cruz y Pichilemu. El total de personal asignado para la cobertura de estos servicios es de 270 personas.

2.1.8 Nivel de rotación de la empresa

Considerando los clientes recién detallados, mas algunos clientes más pequeños para la empresa, como Gasmar y GSM, el total de personal operativo de la empresa, guardias de seguridad, es de alrededor de 350 personas, esta cantidad de personal va variando según nuevas coberturas, termino de faenas, o bien por la rotación del personal. Este último factor es el más crítico para la empresa, en cuanto a la prestación de los servicios, teniendo que estar constantemente en procesos de contratación de personal.

Tabla 1: Movimientos del personal operativo periodo 2009

Mes	Desvinculaciones	Servicios nuevos	Términos de contrato	Necesidades de contratación	Total de guardias de seguridad
Enero	9	20	0	29	320
Febrero	6	0	0	6	320
Marzo	6	0	0	6	320
Abril	8	2	0	10	322
Mayo	10	0	0	10	322
Junio	10	15	0	25	337
Julio	9	0	0	9	337
Agosto	11	0	0	11	337
Septiembre	15	0	0	15	337
Octubre	10	7	0	17	344
Noviembre	11	0	0	11	344
Diciembre	13	0	0	13	344
Total	118	44	0	162	∞ 332

Fuente: propia

La Tabla 1 contiene las siguientes columnas:

- **Desvinculaciones:** La mayor cantidad de trabajadores que son desvinculados de la empresa, son lo que están en periodo de inducción, estos trabajadores son relativamente nuevos y están contratados a plazo

fijo, por lo que si no cumplen con los requisitos, no se les renueva el contrato. Existe también una gran cantidad de trabajadores que se desvinculan voluntariamente a través de renunciaciones voluntarias por distintos motivos. Por último existen desvinculaciones relacionadas por problemas ocasionados por trabajadores, como faltas a sus turnos, incumplimientos de contrato o incumplimientos al código laboral.

- **Servicios nuevos:** Esta columna se refiere a la cantidad de guardias de seguridad necesarios para la cobertura de nuevos servicios contratados, tanto por nuevos clientes como por clientes antiguos.
- **Término de contrato:** Esta columna se refiere a la cantidad de trabajadores que deben ser desvinculados o trasladados, de ser posible, por término de contrato con algún cliente. Como se observa en la figura 2, en el periodo 2009, la empresa Merkaz Chile S.A., no perdió ningún contrato con sus clientes.
- **Necesidades de contratación:** Esta columna muestra la cantidad de guardias de seguridad que deben ser contratados para cumplir con las coberturas necesarias.
- **Total de guardias de seguridad:** Esta columna muestra la cantidad total de guardias de seguridad que tiene la empresa.

Utilizando esta información, se puede determinar la rotación del personal operativo de la empresa en el año 2009, según la siguiente fórmula:

$$R = (S / Em) \times 100$$

Donde,

R: Rotación; S: Salidas; Em: Efectivos medios (total trabajadores)

Reemplazando,

$$R = (118 / 332) \times 100 \rightarrow R = 35,54$$

Es decir, la rotación de la empresa Merkaz Chile S.A. para el periodo 2009, fue de un 35,54%, para su personal operativo.

En la siguiente tabla se muestra la rotación por mes en el periodo 2009, aplicando la misma formula por cada caso.

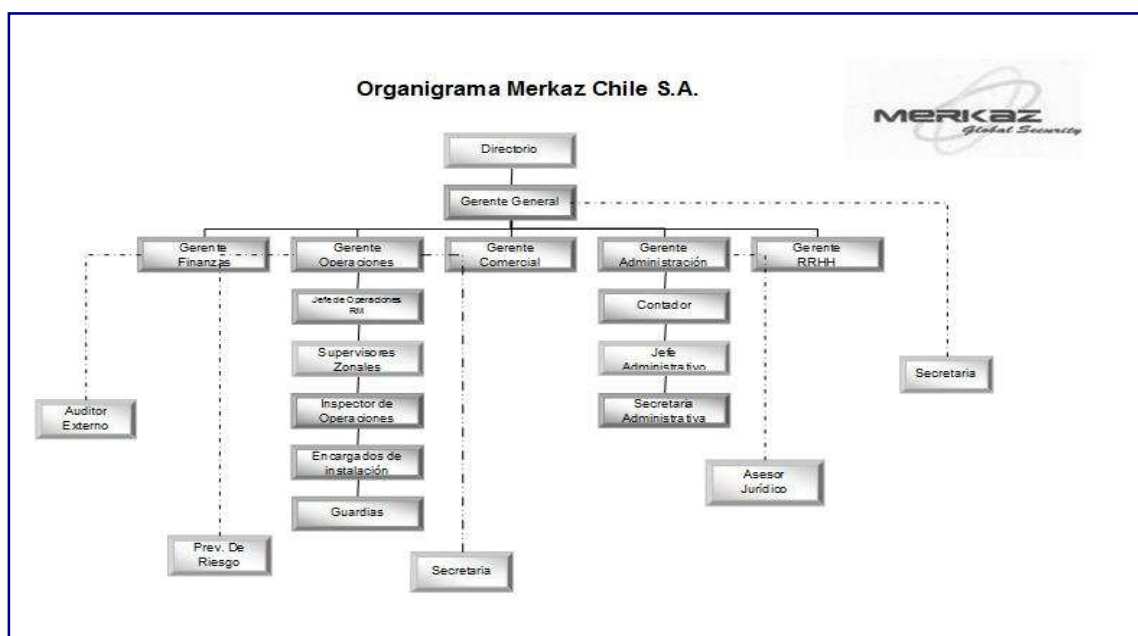
Tabla 2: Movimientos del personal operativo periodo 2009

Mes	Desvinculaciones	Servicios nuevos	Necesidades de contratación	Total de guardias de seguridad	Rotacion(%)
Enero	9	20	29	320	2,81
Febrero	6	0	6	320	1,88
Marzo	6	0	6	320	1,88
Abril	8	2	10	322	2,48
Mayo	10	0	10	322	3,11
Junio	10	15	25	337	2,97
Julio	9	0	9	337	2,67
Agosto	11	0	11	337	3,26
Septiembre	15	0	15	337	4,45
Octubre	10	7	17	344	2,91
Noviembre	11	0	11	344	3,20
Diciembre	13	0	13	344	3,78
Total	118	44	162	332	35,54

Como se puede apreciar en la Tabla 2, los meses de Febrero y Marzo cuentan con la rotación más baja del periodo, en cambio el mes de Septiembre

cuenta con el nivel de rotación más alto del periodo. De todas maneras, queda claro que las necesidades de contratación de personal son significativas y reales, por lo que se deben adoptar medidas orientadas a mejorar los sistemas de reclutamiento y selección utilizados por la empresa en la actualidad, con el fin de contar con personal más estable en cuanto a los requerimientos de los clientes, de la empresa y también en cuanto a las aspiraciones de los trabajadores.

2.1.7 Organigrama



2.2 Sistema de reclutamiento y selección de guardias de seguridad en la empresa

A continuación se explicarán los procedimientos seguidos por la empresa Merkaz Chile S.A., en relación al análisis y descripción de cargos, así como

también en lo respectivo al procedimiento de reclutamiento y selección para el personal operativo de la empresa.

2.2.1 Análisis y descripción de cargos

La empresa Merkaz Chile S.A., a pesar de que ya lleva algunos años en el mercado de la seguridad privada y de que su principal activo y pilar fundamental en su funcionamiento son los guardias de seguridad, siendo estos la cara visible de la empresa, no cuenta con un perfil de cargos estandarizado ni tampoco con una descripción de estos mismos.

A través del tiempo de funcionamiento, estos requisitos solo se han desarrollado de forma instintiva por la administración a cargo sin tener algo formal ni concreto.

2.2.2 Reclutamiento de personal para guardias de seguridad en Merkaz Chile S.A.

En Merkaz Chile S.A. actualmente se utilizan distintas técnicas para el reclutamiento del personal, estas técnicas no siempre son las mismas para cada proceso, esto debido a que no existe un proceso claro ni estandarizado, por lo que pasa a depender de la persona que gestione el proceso en cada oportunidad.

- Recomendación por parte del personal activo:

En variadas ocasiones, especialmente cuando las instalaciones se encuentran en ciudades más alejadas de las oficinas centrales de la empresa, se recurre a utilizar la técnica de reclutamiento enfocada en atraer candidatos mediante la recomendación del personal que ya se encuentra trabajando en las instalaciones.

Para esto se le consulta al personal operativo que se encuentra activo, si tienen conocimiento de alguien que se encuentre disponible, cumpla con los requisitos mínimos y desee formar parte de la empresa.

Esto tiene como ventaja que el trabajador, al ser parte de la empresa, no buscará a cualquier persona, sino buscará al mejor candidato, ya que de alguna manera se siente comprometido. Por otro lado, esta técnica implica un bajo costo.

- Publicación en el diario:

Comúnmente la empresa publica avisos en diferentes periódicos nacionales, o locales dependiendo de la instalación en la cual se necesita cubrir el puesto de trabajo.

Los avisos en el periódico especifican algunos de los requisitos mínimos para postular como guardias de seguridad para la empresa, además en algunas ocasiones se especifican las instalaciones en las que se prestará el servicio.

También es de suma importancia especificar alguna dirección de la empresa, sucursal o dirección de correo electrónico en la que se deben entregar los currículos.

Esta técnica es la más eficiente de las utilizadas en la empresa, esto gracias a la gran cantidad de personas que buscan trabajo por este medio. Sin embargo implica un costo adicional al proceso.

<p>1315 Personal de servicio, juniors, auxiliares se necesitan</p> <p>PROSEGUR</p> <p>NECESITA GUARDIAS DE SEGURIDAD</p> <p>\$ 220.000 Liguados Quilicura y Panamericana Norte \$ 200.000 Liguados Puente Alto, Las Condes, Conchalí, Buin, Lampa, Renca, Independencia, Pudahuel, Cerro Navia, Santiago Centro, Lo Prado, Peñalolén, La Reina.</p> <p>Requisitos: Con o sin curso OS-10, 8º año básico rendido. Situación militar al día. Nacionalidad Chilena.</p> <p>Interesados: Presentarse de Lunes a Viernes a las 9:00, 10:00 y 11:00 Hrs., en López de Alcázar 488, Independencia.</p>	<p>1315 Personal de servicio, juniors, auxiliares se necesitan</p> <p>TSS Empresa Multinacional requiere</p> <p>Guardias de Seguridad con o sin curso OS-10 CON EXPERIENCIA</p> <p>Para trabajar en distintas comunas principalmente Maipú</p> <p>Sueldo \$ 220.000 líquido</p> <p>Interesados presentarse con: Currículum Vitae, Certificado Antecedentes Vigente, Lunes 17 de Mayo, a las 11:00 hrs en San Antonio 385, oficina 201, Metro Plaza de Armas.</p>	<p>1315 Personal de servicio, juniors, auxiliares se necesitan</p> <p>SHIELDS</p> <p>VACANTES PARA GUARDIAS SOLO CON OS-10 AL DIA</p> <p>Se requieren Guardias de Seguridad con OS-10 al día (2º SEMESTRE 2008 EN ADELANTE), para local en SANTIAGO, sueldo garantizado de \$200.000 líquido mensual, por 45 horas semanales y extras con pago inmediato.</p> <p>Bono de incorporación de \$25.000 para los contratados con OS-10 al día, pagado a los 30 días de trabajo efectivo sin faltas.</p> <p>Presentarse con antecedentes, lunes a viernes de 9:00 a 13:00hrs. en Av. Ossa #1806, metro Príncipe de Gales a una cuadra hacia el norte, esquina Las Crisálidas Fono: 2262101</p>	<p>1315 Personal de servicio, juniors, auxiliares se necesitan</p> <p>GUARDIAS DE SEGURIDAD requiere SECU para Región Metropolitana, 234000, Carlos Antúnez 2172 Providencia.</p> <p>GUARDIAS DE SEGURIDAD SECTOR Oriente, 45 horas, 520295.</p> <p>GUARDIAS DE SEGURIDAD SE necesitan, distintas instalaciones, con o sin curso. Presentarse de Lunes a Miércoles entre 9:30 y 14:30 horas en Magallanes Vicuña 1377, San Miguel, Metro El Llano.</p> <p>GUARDIAS ESCORT SEGURIDAD requiere Palme, Tolagante, Quilicura, Tolagante, Colina, 200.000, 3671369.</p> <p>GUARDIAS 240.000 LO BARNECHEA Trapense, constructora, noche, 008846522, contactarse@yahoo.es OS10 recomendaciones.</p> <p>GUARDIAS MELIPILLA, CON CURSO OS-10. Equales se necesitan, seleccion@securitochile.com</p> <p>GUARDIAS OS-10 AL DIA, recepción, quiles, mancha P.C., 6997471.</p> <p>GUARDIAS OS-10, FARMACIAS, renta mínima 200.000, 1440, Santiago y Colina, Antecedentes completos, dejar currículum Lunes Alameda 1112, oficina 892.</p> <p>GUARDIAS OS10 SECTOR VITACURA, Huschuruba, Colina, Lliomar Hoy 8514454- (0)98795940.</p> <p>GUARDIAS PORTERO, RONDINES, importante constructora sector camino Melillal y sector Los Morros. Renta 200.000, antecedentes completos, dejar currículum Lunes Alameda 1112, oficina 892.</p> <p>GUARDIAS SEGURIDAD CURSO OS-10, buenos perspectivas salariales, presentarse Antonio Bellot 77 oficina 905 Providencia, fono 2641625.</p> <p>GUARDIAS SEGURIDAD Guardias Curso OS-10 al día; condominios, tiendas, empresas. Experiencia. Todas las comunas de Santiago. Documentación lun.-viej. 10-18 horas. Agustinas 853, Of. 715, Santiago</p> <p>GUARDIAS SUPERVISORES disponibilidad trabajador turno noche. Conde del Monte 4235, 7787323.</p> <p>GUARDIAS SUPERVISOR nocturno licencia conducir. 7765421.</p> <p>GUARDIAS VARONES OS-10, empresa cercana a metro Franklin, sueldo hasta \$ 230.000 líquido. Fono: (02)3620813- cel: (09)62286140</p> <p>GUARDIAS VARONES OS-10, PARA Palme y San Bernardo sector Avenida Portales, sueldo desde \$ 230.000 líquido. Fono: (02)3620813- cel: (09)62286140</p> <p>GUARDIAS VENDAN CURSOS OS10 desde 42.000 sin pie 36 meses. 6641467.</p> <p>GUARDIA VIGILANTE PARA LOCAL comercio con curso OS10, servicio militar al día, sueldo total haberes 350.000. Presentarse lunes desde 11:00 horas en Vicuña Mackenna 1295 con currículum y certificado de antecedentes. Fono: 556270.</p> <p>HOTEL 4 ESTRELLAS NECESITA camareros. Enviar currículum a Avenida El Bosque Norte 024, Providencia.</p> <p>IMPORTANTE LABORATORIO (02)2444441</p>
<p>SECURITAS</p> <p>Tenemos vocación de Servicio, por ello somos la Empresa N° 1 en Seguridad Mundial. Conoce nuestro proyecto... ¡Te esperamos!</p> <p>ENTREVISTAS LUNES A VIERNES 8:30 a 17:00 HRS QUIRIBUE N° 307, NUÑO A (Doblé Almeyda altura 1800)</p> <p>Informaciones al 481 3888 anexo 227 www.securitaschile.com</p>	<p>GUARDIAS CON O SIN CURSO</p> <p>TODAS LAS COMUNAS REMUNERACIÓN LÍQUIDA HASTA \$ 240.000</p> <p>Dependiendo de instalación</p> <p>Jornada 45 horas semanales más posibilidades de horas extras. Bono de incorporación de \$30.000, para postulantes con curso OS-10 al día</p> <p>Presentarse de lunes a viernes de 9:00 a 13 y de 15 a 18 horas en Av. Ricardo Lyon N°3521, Nuñoa, a metros de Irrazábal. Informaciones llamar al F: 519 05 42</p>	<p>GUARDIAS AHORA CON SIN CURSO, \$ 210.000 promedio, 35 contratos. Presentarse con documentación 09:00 Cienfuegos 50-D, Santiago.</p> <p>GUARDIAS B & M REQUIERE CON Curso. Sueldo líquido desde 225.000 más bono permanencia y beneficios. Agustinas 972, oficina 1021.</p> <p>GUARDIAS BUSCAMOS EXCELENCIA para importantes instalaciones, curso OS-10 vigente. Características de liderazgo y ganas de formar parte de un gran equipo de trabajo. Santo Domingo 1160 oficina 215, contrato inmediato.</p> <p>GUARDIAS CALIFICADOS OS10 AL día. C V Trinidad 600 La Florida.</p> <p>GUARDIAS CON CURSO OS-10 235.000 mensuales para fuera de Santiago, turnos 4x4x12 más alojamiento, alimentación y movilización. Presentarse Lunes 17 desde las 10:00 hrs en Melipueños Concho 091 oficina 42. Nueva metro Santa Isabel.</p> <p>GUARDIAS CON SIN CURSO Liguados 200.000, 180.000, según zona e instalaciones. 9999999-9999999.</p> <p>GUARDIAS CURSO OS-10 AL DIA, liguados, 6997471.</p> <p>GUARDIAS CURSO OS10 SECTOR Colina y Pudahuel 240.000 líquidos. 6646021.</p> <p>GUARDIAS DAMAS Y VARONES, Santiago, curso OS10 gratis, \$ 190.000 líquidos más turnos especiales. Presentarse Carlos Edwards 1264, San Miguel. (Metro Departamental) 5242239.</p> <p>GUARDIAS DE SEGURIDAD CON curso al día, renta desde 220.000 líquidos más beneficios, turnos extras pagados al día. 6646021.</p>	<p>EMPRESA NECESITA LOS MEJORES GUARDIAS</p>

Figura 10: aviso diario, reclutamiento de guardias de seguridad

- Mantención de los trabajadores existentes

En el caso de que se trate de un servicio nuevo, se intenta quedar con los guardias que ya prestaban servicios en esa instalación, esto por supuesto depende de si cuentan con los requisitos mínimos para ser contratados como guardias de seguridad.

2.2.3 Selección de personal para guardias de seguridad en Merkaz Chile S.A.

En lo respectivo a la selección de personal, en la empresa se siguen algunos procedimientos, que sin ser siempre los mismos para cada ocasión, si son los procedimientos o pasos a seguir más recurrentes y utilizados en el proceso

de selección de personal operativo. Estas técnicas de selección son utilizadas solo a criterio del administrativo encargado en ese momento.

En primer lugar, se reciben los curriculum vitae de los postulantes que ya han sido reclutados mediante las técnicas mencionadas en el proceso de reclutamiento, luego se seleccionan los mejores candidatos. Este procedimiento de elección de candidatos se realiza a criterio del supervisor correspondiente al área de cobertura del servicio. De todas maneras existen algunos requisitos mínimos que deben cumplir los trabajadores:

Como parte de los requisitos para postular, el candidato debe presentar su certificado de antecedentes, vigente, y sin anotaciones, de no ser así, será descartado de forma inmediata.

El postulante debe tener realizado el curso de guardias de seguridad OS 10 de carabineros, idealmente al día, en algunos casos se aceptan trabajadores con el curso vencido, en estos casos el trabajador es enviado a capacitación, o curso de perfeccionamiento. Ahora bien, si no cumple con ninguno de estos dos requisitos, es posible contratar a la persona solamente si tiene y puede acreditar octavo básico, requisito mínimo para poder capacitar al personal como guardia de seguridad ante el OS 10 de carabineros.

Conclusión capítulo 2

Aunque estas son las técnicas utilizadas por la empresa Merkaz Chile S.A., en cuanto al reclutamiento y la selección del personal, no existe ninguna estructura al respecto, es decir, estos procedimientos no están estandarizados,

por lo que pueden existir distintos criterios al momento de seleccionar, que no siempre tienen relación con los objetivos de los directivos de la empresa.

3. MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA GUARDIAS DE SEGURIDAD.

Introducción

En el siguiente capítulo se desarrollará un modelo para el reclutamiento y la selección del personal de guardias de seguridad, este modelo consta de tres etapas, el desarrollo del perfil y descripción del cargo, el reclutamiento y la selección del personal. Este modelo tiene la ventaja de que puede ser aplicado en cualquier empresa de seguridad, siendo una herramienta muy practica a la hora de ser necesaria su utilización.

Modelo de Reclutamiento y Selección por competencias para guardias de seguridad

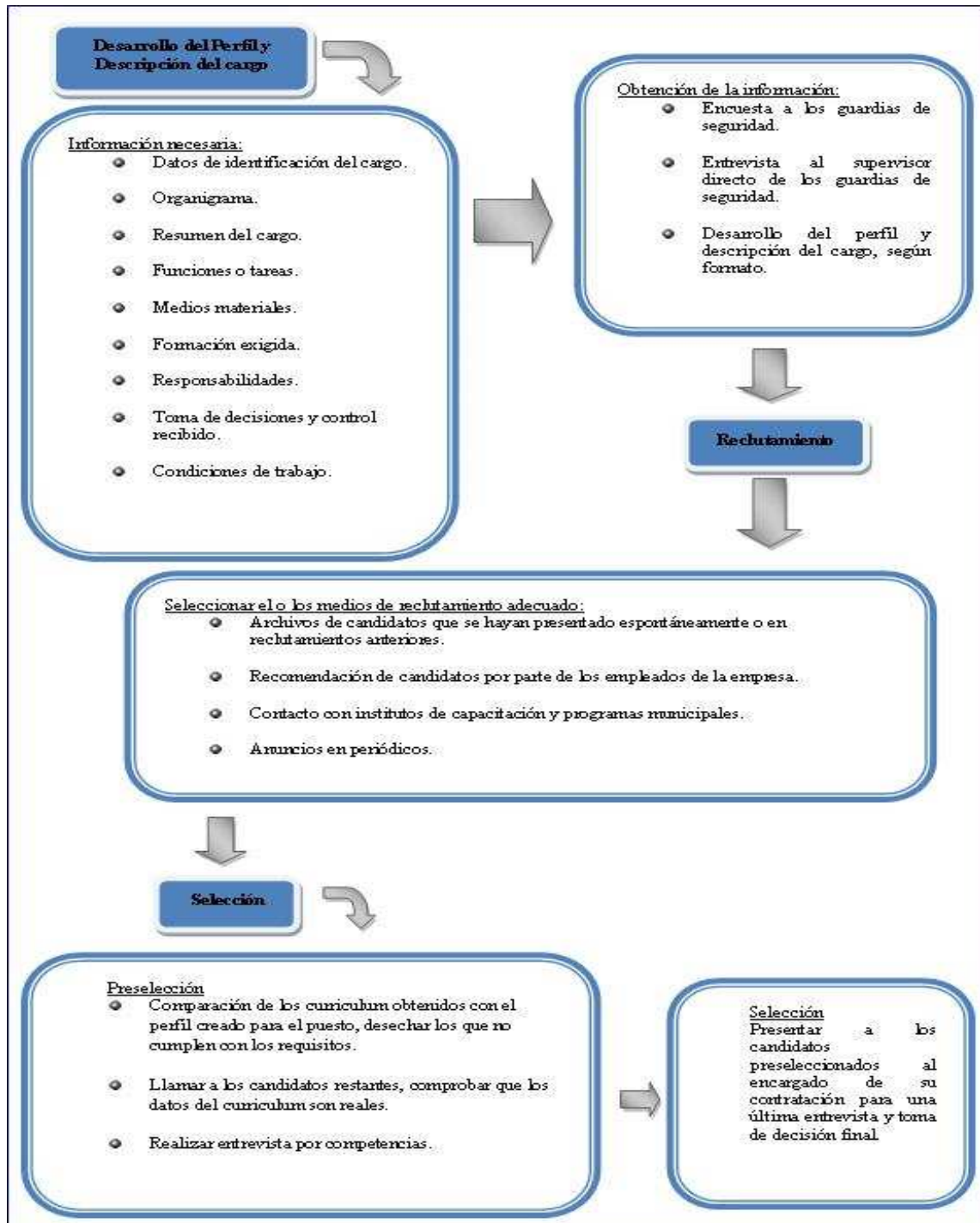


Figura 11: modelo de reclutamiento y selección por competencias

Fuente: propia

3.1 Desarrollo del perfil y descripción del cargo

El responsable de definir los cargos será designado por la dirección de la empresa, de acuerdo a lo establecido en los siguientes puntos. De cualquier manera la descripción de cargo y perfil se elaborarán según el formato de **Descripción y perfil de cargo** (Ver Anexo 01).

3.1.1 Determinación de la información necesaria

La información que se necesita recabar considera lo siguiente:

- **Datos de identificación de cargo:** aquí se determina el nombre del puesto, a que área pertenece y la fecha de realización del informe.
- **Organigrama:** su lugar dentro del organigrama, es decir, si tiene subordinados o superior y quiénes son estos.
- **Resumen del cargo:** aquí se definirá el objetivo o finalidad básica del puesto, para este caso el puesto de guardia de seguridad, en función de su contribución a los resultados de la organización, es decir, el por qué y para qué existe el puesto dentro de la organización.
- **Funciones o tareas:** son las tareas que desarrolla el guardia de seguridad de la organización, es decir, qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace.
- **Medios materiales y herramientas utilizadas:** que instrumentos utilizan, si es que lo hacen, para realizar o reforzar su trabajo.
- **Competencias exigidas para el cargo:** las competencias necesarias para el correcto desempeño del puesto, estas pueden ser competencias

genéricas, como capacidad de trabajo en equipo o iniciativa. también pueden ser competencias específicas, como aspectos técnicos necesarios, formación académica o experiencia en el área. Y también pueden ser competencias básicas, como la comunicación oral y mantener una buena presentación personal.

- **Responsabilidades:** si es que tiene responsabilidades sobre personas y sobre cuantas, responsabilidades económicas o responsabilidades sobre bienes, responsabilidad sobre la seguridad de otros y consecuencias sobre las actuaciones defectuosas, es decir, errores que se pueden cometer durante el desempeño del puesto, su importancia y consecuencias.
- **Toma de decisiones y control recibido,** es decir, el grado de consulta que requiere la ejecución de las funciones y tareas incluidas en él, así como el grado de autonomía que tiene para actuar el ocupante del mismo.
- **Condiciones de trabajo:** aquí se incluirán las condiciones ambientales, el esfuerzo físico y riesgos que conlleva el cargo respectivo.

3.1.2 Determinación del método de recolección de la información

Para recolectar la información necesaria para el desarrollo del perfil y la descripción del cargo, se recomienda utilizar un método mixto, es decir un cuestionario a los cargos respectivos y una entrevista al Jefe directo.

- **Cuestionario:** se realizarán los cuestionarios, estos estarán estructurados por una serie de ítems con respuestas en alternativas, según el formato del **Cuestionario GGSS** (Ver Anexo 02).

Entrevistas: las entrevistas se realizarán a los Jefes directos de los cargos a definir, esto se hará para confirmar y precisar aun más la información, debido a que los cuestionarios son más restrictivos ya que solo se responde en función a las opciones. Las preguntas y estructura de la entrevista que se les realizará se registrarán en lo particular por la **Estructura de la entrevista para el diseño del perfil y descripción de cargo**. (Ver Anexo 03)

Para el caso de la empresa Merkaz Chile S.A., se aplicó la entrevista a uno de los supervisores de la región metropolitana. (Ver Anexo 04). El perfil de cargo diseñado en base a lo anterior y a modo de recomendación es posible observarla en los anexos (ver anexo 05)

3.2 Reclutamiento por competencias

3.2.1 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento en el caso de el reclutamiento por competencias, se deben establecer considerando las competencias requeridas para el cargo, normalmente se debe orientar la búsqueda a fuentes que permitan encontrar candidatos con competencias específicas desarrolladas, para esto se recomienda que las fuentes de reclutamiento para este tipo de cargo sean guardias de seguridad en otras empresas, contacto con institutos de capacitación

o en programas municipales de cesantía, y guardias cesantes en busca de trabajo. En ningún caso estas fuentes limitarán la búsqueda. El responsable del reclutamiento deberá ser designado por la dirección de la organización.

3.2.2 Medios de reclutamiento

Existen medios de reclutamiento internos y externos, para Merkaz Chile S.A., es necesario usar estos dos tipos de reclutamiento, por lo tanto se recomienda un método mixto.

En cuanto al reclutamiento interno, el único que se utiliza es el de transferencia de personal. La transferencia del personal, siempre deja una vacante en alguna de las instalaciones en las que se presta servicios, esto implica que de todas maneras sea necesario un reclutamiento externo.

En cuanto al reclutamiento externo, existe una mayor cantidad de alternativas, considerando que se deben buscar candidatos que reúnan competencias específicas ya determinadas, se recomiendan las siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores: Es importante que al momento de realizar un proceso de reclutamiento, se archiven los datos de personal calificado para el puesto, esto con el fin de considerarlos en un futuro proceso. Es importante que la empresa siempre se encuentre con las puertas abiertas a recibir datos de candidatos para poder considerarlos en el futuro.

- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.:
Este medio tiene la ventaja de hacer participar al personal, por lo que se sienten más tomados en cuenta, esto también hace que el trabajador recomiende un buen candidato, ya que de alguna manera se siente comprometido con la recomendación.
- Contacto con institutos de capacitación de seguridad, y programas municipales de cesantía.: Se trata de tener contactos con instituto de capacitación de guardias de seguridad, esto debido a que estos institutos siempre están capacitando trabajadores que están cesantes, por lo que al estar capacitados, ya están cumpliendo, por lo menos con uno de los requisitos del perfil. Por otra parte, las municipalidades cuentan con bases de datos de trabajadores que están disponibles, por lo que también es recomendable estar en comunicación con estas fuentes de reclutamiento.
- Anuncios en periódicos: Este es el medio más recomendable debido a que esta técnica de reclutamiento es la más eficiente (Ver Anexo 06).

3.3 Selección por competencias

3.3.1 Preselección

Una vez que haya terminado el proceso de reclutamiento y se cuente con el número necesario de postulantes al cargo de guardias de seguridad, comienza el proceso de preselección.

En la etapa de preselección se compararán los requisitos mínimos exigidos con los de los postulantes, aquí se deberá discriminar a los candidatos que sean posiblemente adecuados de aquellos que no lo sean, basándose en la información más básica, es decir, los curriculum vitae. El encargado de la selección debe realizar una comparación entre los requisitos establecidos en el perfil y descripción del cargo.

En esta etapa de preselección se hará una evaluación a los curriculums recibidos durante el proceso de reclutamiento, si el número recepcionado de curriculum es alto será aun más favorable ya que existirá una amplia gama para evaluar y preseleccionar, y a pesar de que al tener menos candidatos es menor el trabajo, también esto implica un aumento en el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado.

Los requisitos más importantes y excluyentes al momento de evaluar son:

1. Experiencia de al menos un año en el rubro de la seguridad.
2. Curso de OS-10 de Carabineros al día.

En el caso de que durante este filtro el número de postulantes sea bajo, se deberá hacer una reevaluación de los CV y se seleccionarán, para la segunda etapa de selección, aquellos postulantes que cuenten con experiencia previa pero no tengan su curso de OS-10 de Carabineros al día, dándoles la posibilidad, en el caso de que sean seleccionados en la etapa final, de realizar su curso una vez que comiencen a prestar servicios en la empresa.

3.3.2 Selección

Luego de finalizar la etapa de preselección, y ya habiendo obtenido un número de candidatos a guardias de seguridad, que satisfaga las necesidades de la empresa, el responsable del proceso debe comenzar el proceso de selección.

Esta etapa de selección se realizará en base a la selección tradicional, es decir, evaluando sus capacidades intelectuales, físicas, y otras exigencias mínimas, es decir, conocer al candidato. Luego se pasará a la evaluación de las competencias personales de los candidatos, estas competencias fueron definidas en el análisis de puesto detallado anteriormente, esta evaluación se hará a través de entrevistas con los candidatos a guardias de seguridad.

Por lo general, los pasos a seguir para la selección del personal serán los siguientes:

- Llamado de candidatos

El primer paso a seguir será contactarse con todos los candidatos que fueron preseleccionados, este contacto se realizará mediante un llamado telefónico al número de contacto que dejó señalado en su CV. Durante el llamado se les dará a conocer la hora, fecha y lugar en donde se realizará la entrevista, además se les solicitará a los postulantes que concurran a la entrevista con su certificado de antecedentes y un certificado que compruebe que cuentan con su curso de OS-10 de Carabineros al día.

- Evaluación de los candidatos

La evaluación de los candidatos se realizará en base a una entrevista personal realizada por el responsable de tomar la decisión sobre qué candidato(s), será(n) elegido(s), y que por supuesto reúna todas las características y requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante de guardia de seguridad.

3.3.2.1 Proceso de Entrevista

La entrevista es una parte fundamental y decisora en el proceso de selección, esto es debido a que en esta etapa se debe comprobar si el candidato cumple con las competencias necesarias para el puesto. Esta es la última etapa para poder encontrar al candidato más adecuado para cubrir el cargo.

- Lugar de la entrevista

El primer paso que se debe considerar para la realización de la entrevista es elegir y propiciar un ambiente adecuado para efectuar la entrevista, este debe ser un lugar tranquilo y preferentemente excluido de ruidos, la idea es que el candidato se sienta en confianza para que pueda expresarse con tranquilidad y así poder realizar una mejor evaluación.

Se recomienda para este procedimiento utilizar una de las oficinas de la empresa, esta podría ser la sala de reuniones, ya que este lugar cumple con los requisitos anteriormente nombrados. La entrevista se debe realizar sentándose frente a frente con el candidato, con el fin de facilitar la comunicación y observar de mejor manera el comportamiento del entrevistado.

- Entrevista por competencias (competencias específicas)

El proceso de la entrevista estará enfocado en encontrar a una persona que cumpla con las competencias y requisitos que se delimitaron en el perfil de cargo.

En este caso la entrevista tendrá principalmente dos finalidades:

- Comprobar que los antecedentes descritos en su CV son verdaderos.
- Realizar una entrevista con el fin de identificar si cumple con las competencias requeridas.

- Desarrollo de la entrevista

Se invita a pasar al candidato que se entrevistará, esto se hará en orden alfabético o por orden de llegada, según se planifique. Se debe comenzar con una pregunta informal como por ejemplo: ¿Le costó mucho llegar o encontrar la dirección? Este preámbulo se realiza con la finalidad de romper el hielo.

Luego se solicitará al candidato los papeles requeridos con el fin de comprobar la veracidad de su CV así como también que cumple con los requisitos de:

- No tener antecedentes delictuales.
- Mantener al día su curso de OS-10 de Carabineros.

Al comprobar estos requisitos se comienza con la entrevista de comprobación, en ella se verificarán por medio de preguntas y conversación los siguientes datos:

- a) **Experiencia:** en esta parte de la entrevista lo que se debe comprobar es la veracidad de sus referencias y experiencia en el rubro.

Preguntas sugeridas:

- ¿Está trabajando en la actualidad? Si la respuesta es positiva, ¿Dónde? y si sus actuales jefes tienen conocimiento de que busca empleo.
- También se debe preguntar sobre sus trabajos anteriores, lo siguiente; ¿Durante cuánto tiempo se desempeñó en cada trabajo?, ¿qué tareas realizaba? y ¿cuál fue su motivo de salida?

El saber sobre su experiencia previa entregará fundamentalmente información sobre su estabilidad laboral y el nivel de experiencia que posee realmente.

- b) **Características personales:** es principalmente para conocer su entorno, ambiente en que se desenvuelve y antecedentes personales en general.

Preguntas sugeridas:

- ¿Se puede incorporar inmediatamente?, ¿Tiene alguna ocupación adicional, retribuida o no? , ¿Con quién vive?, ¿cuál es su estado civil? , ¿Tiene hijos?, ¿Cuántos?

Luego de comprobar que los antecedentes descritos en su CV tienen congruencia y veracidad, se continúa con la entrevista por competencias, en esta entrevista se identificará por medio de preguntas si el candidato a guardia de seguridad cuenta con las competencias que se requieren y especifican en el perfil de cargo.

3.3.2.2 Entrevista por competencias (competencias genéricas)

A continuación se explicarán las competencias genéricas requeridas para el cargo según lo estipulado en el perfil, seguido de preguntas sugeridas para determinar si el candidato cumple o no con estas competencias.

a) Iniciativa- autonomía

Esta competencia significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Preguntas sugeridas:

- Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores, ¿cómo impactan sobre su gestión? ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?
- ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
- ¿Qué nuevos objetivos se ha planteado recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?
- ¿Qué proyectos o ideas fueron vendidas, implementadas o llevadas a cabo fundamentalmente por su iniciativa?

b) Trabajo en equipo

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un objetivo que no está directamente relacionado con el interés personal. Supone facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo

Preguntas sugeridas:

- Relate situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted y si las mismas fueron implementadas.
- Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero si lo fuese otra presentada por otro integrante de equipo. Reláteme alguna situación que haya sucedido relacionada con esto supuestos.
- ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?

c) **Autocontrol**

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Preguntas sugeridas:

- Cuénteme de alguna situación en que usted, estando en una reunión importante, haya deseado “dar un portazo”. ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?
- ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Hábleme acerca de alguna situación de ese tipo, en relación con su empleo actual o anterior.
- En relación con la pregunta anterior: ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó? ¿Volvería a hacerlo?
- Si del relato surge algún tipo de situación con bajo autocontrol. ¿le merece alguna reflexión?

Se debe tener en cuenta que todas estas preguntas se deben realizar en un marco de conversación, realizando la entrevista en forma fluida y casual, haciendo que el candidato responda de la forma más veraz posible y así comprobar que las situaciones o experiencias que relata son reales.

Se debe tener en cuenta además que las preguntas realizadas deben tener siempre ciertas características como:

- No realizar preguntas que vayan a determinar la respuesta o hacer gestos que la respuesta es la esperada, como por ejemplo sonreír o hacer un gesto de aprobación al momento que el candidato da su respuesta, por lo que se deben evitar palabras como: supongo que..., o yo creo que...
- Las preguntas se deben realizar con determinación y no pidiendo disculpas, por ejemplo ante temas incómodos o personales.

- Si la pregunta va orientada a problemas en trabajos anteriores la forma de hacerlo sería: hábleme de situaciones o problemas que enfrento en su último trabajo y como los resolvió. Para este mismo efecto, la pregunta no se debe hacer de la siguiente forma: ¿puedo preguntarle si tuvo alguna dificultad o problema en su último trabajo?

Datos importantes

- Para evaluar competencias no debe utilizar preguntas hipotéticas.
- Al identificar conductas pasadas, ayuda a predecir conductas futuras.
- La evaluación del postulante se debe realizar inmediatamente después de la entrevista, esto para no olvidar detalles y no entrar en comparación con otros candidatos, perdiendo la objetividad de la evaluación.
- Se debe entregar una fecha límite al candidato, en la que se indique que serán llamados los seleccionados, y que si el candidato no es llamado en esta fecha, quiere decir que no fue seleccionado.

3.4 Evaluación por competencias

Para la evaluación de los candidatos se debe completar el formulario de **Evaluación del Postulante** (Ver Anexo 07).

En el caso de la evaluación de las competencias, se debe realizar en base al desarrollo que tenga el candidato en cada una de las competencias a evaluar. Esto se hace clasificando las respuestas que entregue el candidato según los tipos de comportamientos detallados en el *Diccionario de*

comportamientos (Ver Anexo 08). En el caso de las competencias específicas o técnicas, basta con acreditar certificados correspondientes y verificar la experiencia según referencias o copias de contrato o finiquitos según corresponda.

Conclusión capítulo 3.

Este modelo puede ser modificado y adaptado según las necesidades de cada organización en particular, la idea es tener en cuenta que la gestión por competencias permite identificar la actitud de los trabajadores, pudiendo seleccionar candidatos según las necesidades de la empresa y los requerimientos de la dirección. Otro aspecto importante es que siguiendo este modelo, se pueden agregar o quitar las competencias que se estimen necesarias al proceso según los requerimientos del perfil.

Conclusión

Este modelo y todos los modelos en general, no pueden ser puestos en marcha sin el compromiso, tanto de los directivos de las organizaciones como la de los trabajadores en general, es decir, para el éxito de este tipo de propuestas es fundamental que las personas involucradas entiendan las consecuencias positivas que pueden obtener con la buena aplicación de estas técnicas, como por ejemplo, baja en los niveles de rotación, mejora en el clima laboral, mejoras en la prestación de los servicios y en la percepción de los clientes, y muchas otras.

Estandarizar los procesos de una empresa en el área de recursos humanos, ayuda a que el personal sepa exactamente lo que se espera de ellos, su posición en la empresa y también sus responsabilidades. Estos conceptos son la base para que no se produzcan problemas como dualidad de mando, duplicidad de funciones, o desconocimiento de las tareas por las cuales se fue contratado. Lo importante es que todas las herramientas que entregan las distintas teorías de la administración de recursos humanos, se pueden adaptar a las necesidades de cualquier tipo de empresa.

Otro punto importante es que este tipo de procedimientos y procesos deben estar considerados desde la puesta en marcha de las organizaciones, para no estar reaccionando frente a problemas detectados en el camino, sino por el contrario, actuar con proactividad y así poder enfocar el trabajo y los esfuerzos hacia del crecimiento y la excelencia de la organización.

Bibliografía

- Aguilera Rebollo, Francisco. y Reyes Madrid, José Carlos, Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones),1996.
- Alles Martha, Diccionario de competencias, Ed. Granica. Buenos Aires 2009.
- Alles, Martha. Diccionario de comportamientos, Ed. Granica, Buenos Aires 2009.
- Blanco Prieto, Antonio. Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de RRHH por competencias. , ESIC editorial, España, 2007
- Bunk, Gerhard. Competencias clave y tipologías: Bunk. En: quezada, h. Competencias laborales: evolución y Tipologías. [en línea] <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consultado: 25 septiembre 2010]
- FUNDACION CHILE. Programa competencias laborales: gestión por competencias en empresas. [en línea] <http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268> [consultado:18 octubre 2010]
- Gestipolis. Mertens Leonard. [En línea]. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>. [consultado: 25 de Septiembre 2010]

- Hooghiemstra Tjerk, Et Al. Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos, Deusto S.A. 1996.
- Llopart Pérez, Xavier, La gestión de RRHH en base a competencias, análisis de competencias en empresas de auditoría, Universidad de Barcelona, tesis doctoral, 1997.
- Peggy Karen Cruz Muñoz y Georgina M. Vega López. La gestión por competencias (Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos). Antofagasta.2001
- Santos, Javier. El desarrollo de un modelo de Gestión por Competencias basado en Directorios Sectoriales.
- Scientia et Technica Año XIV, No 39, Septiembre de 2008. Universidad tecnológica de Pereira. Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. [en línea].<http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/105050286-291.pdf>. [consultado: 2 octubre 2010]
- VALLE, Isel. Sobre competencias laborales.[En línea]. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>. [consultado: 25 de Septiembre 2010]

Anexos

ANEXO 1

Descripción y perfil de cargo

NOMBRE DEL CARGO	
ÁREA	
DEPENDENCIA	
DESCRIPCIÓN GENERAL	
FUNCIONES	
<u>Competencias específicas:</u> <ul style="list-style-type: none">• Escolaridad• Experiencia	
<u>Requisitos físicos:</u> <ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo físico	
<u>Responsabilidades adquiridas:</u> <ul style="list-style-type: none">• Materiales y equipos• Información	
<u>Condiciones de trabajo:</u> <ul style="list-style-type: none">• Ambiente• Seguridad	
<u>Competencias genéricas</u>	

ANEXO 2

Cuestionario para guardias de seguridad

- Marque solamente una alternativa, a menos que se indique lo contrario.
- La observación final es opcional.

I Requisitos físicos.

1. Durante su turno. ¿Cuánto tiempo usted permanece de pie?
 - a) Menos de 2 horas.
 - b) Entre 2 y 5 horas.
 - c) Más de 5 horas.
2. ¿Realiza rondas en lugares con bajas temperaturas?
 - a) Sí.
 - b) No.

II Responsabilidades adquiridas.

3. Durante su turno. ¿Es responsable del cuidado de materiales o quipos de la empresa? (Si su respuesta es "Sí", puede marcar más de una alternativa)
 - a) No.
 - b) Sí:
 - I) Equipo de radio.
 - II) Celular.
 - III) Linterna.
 - IV) Documentos.
 - V) Otro. Especificar: _____
4. En caso de novedades, ¿Con quién debe comunicarse para informarlas?
 - a) Compañero de instalación.
 - b) Administración de la instalación.
 - c) Supervisor.
 - d) Directamente a la oficina central.
 - e) Encargado de instalación.

III Condiciones de trabajo.

5. Esta expuesto a situaciones de tensión en su turno de trabajo.

a) No.

b) Sí. Especificar:

6. ¿Esta expuesto a situaciones que puedan afectar su integridad física durante su turno de trabajo?

a) No.

b) Sí. Especificar:

IV

Observaciones: _____

ANEXO 3

Estructura de la entrevista para el diseño del perfil y descripción de cargo

Nombre del entrevistado:	Área:
Cargo:	Región:
Cantidad de personal a cargo:	
Preguntas: <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué actividades deben realizar los guardias de seguridad durante su turno de trabajo?2. Los guardias de seguridad de la empresa, ¿Manejan algún tipo de herramientas, equipos o documentación durante su turno? ¿Qué grado de responsabilidad tienen sobre estos?3. ¿Qué tipo de esfuerzos físicos deben realizar los guardias de seguridad durante su turno de trabajo?4. En cuanto al ambiente laboral en las instalaciones donde se prestan los servicios, ¿Los guardias de seguridad están expuestos a situaciones de tensión, o a situaciones que pudiesen afectar su integridad física? Comente.5. ¿Qué tipo de características personales deben tener los guardias de seguridad para cumplir bien las funciones durante su trabajo?	

ANEXO 4

Estructura de la entrevista para el diseño del perfil y descripción de cargo

Nombre del entrevistado: Marco Yáñez Oliva	Área: Operaciones
Cargo: Supervisor	Región: Metropolitana
Cantidad de personal a cargo: 75 guardias de seguridad	
Preguntas: 1 ¿Qué actividades deben realizar los guardias de seguridad durante su turno de trabajo? <i>Re:</i> <ul style="list-style-type: none">• <i>Control de acceso de visitas, personal, vehículos, proveedores, y contratistas.</i>• <i>Rondas periódicas por la instalación.</i>• <i>Actuación ante emergencias, tales como incendios, sabotaje, robo, hurto, catástrofes naturales, evacuación, amenazas de bombas, según los procedimientos establecidos en cada instalación en particular.</i>• <i>Conocimiento de la ubicación y manejo de los sistemas de seguridad de la instalación, tales como teléfonos, alarmas, sistemas de incendios, procedimientos ante amenazas externas o internas, vías de evacuación.</i>• <i>Detección de intrusos y elementos hostiles para la instalación.</i>• <i>Comunicar cualquier tipo de novedad al supervisor correspondiente, y su registro en el libro de novedades.</i>• <i>En coordinación con el supervisor correspondiente, cumplir con exigencias o procedimientos especiales de cada instalación, tales como revisión del</i>	

personal, revisión del público en general, revisión de vehículos, utilización de paletas detectores de metales, rondas especiales, entre otras

- 2 Los guardias de seguridad de la empresa, ¿Manejan algún tipo de herramientas, equipos o documentación durante su turno? ¿Qué grado de responsabilidad tienen sobre estos?

Re: Si, los guardias de seguridad tienen a cargo, dependiendo la instalación en la que estén asignados, linternas, equipos de radio comunicaciones y celulares, también deben mantener su uniforme en buen estado. En caso de que durante su turno se les pierda, robe o se les dañe alguno de estos materiales, deberán pagarlo o sustituirlo por uno en buenas condiciones.

- 3 ¿Qué tipo de esfuerzos físicos deben realizar los guardias de seguridad durante su turno de trabajo?

Re: Los guardias de seguridad deben mantenerse de pié durante periodos de tiempo prolongados, sin embargo están autorizados a descansar cada cierta cantidad de tiempo según la carga de trabajo que exista en la instalación en la que estén asignados.

- 4 En cuanto al ambiente laboral en las instalaciones donde se prestan los servicios, ¿Los guardias de seguridad están expuestos a situaciones de tensión, o a situaciones que pudiesen afectar su integridad física?

Comente.

Re: Sí, en ocasiones, sobre todo en los tribunales de familia, se pueden producir problemas o disputas entre familiares por distintos motivos, el guardia en este caso, debe tranquilizar la situación según corresponda a los procedimientos propios de la instalación donde este asignado. Por otra parte, se pueden producir

problemas relacionados con la detección de intrusos o elementos hostiles en las instalaciones.

5 ¿Qué tipo de características personales deben tener los guardias de seguridad para cumplir bien las funciones durante su trabajo?

Re: Es muy importante que los guardias de seguridad mantengan la calma ante situaciones complejas, ellos deben ser el ejemplo en este sentido. También es importante que puedan solucionar problemas cotidianos por si solos, esto para no retrasar o entorpecer nuestra tarea como supervisores, es decir, que solamente nos consulten o pidan apoyo en situaciones que no puedan solucionar. Otro aspecto muy importante es que deben entender que trabajan para Merkaz Chile, y no para las instalaciones en las que están asignados, esto para evitar problemas con los clientes y tratar de solucionar en forma interna los problemas, ya que sus acciones repercuten directamente a la empresa en su totalidad.

ANEXO 6

Descripción y perfil de cargo

NOMBRE DEL CARGO	Guardia de Seguridad
ÁREA	Operaciones
DEPENDENCIA	Supervisor de Operaciones
DESCRIPCIÓN GENERAL <p>El guardia de seguridad tiene como principal función la de desarrollar tareas de vigilancia de la instalación asignada, cumpliendo con determinadas tareas variables a cada instalación, la mayoría de ellas orientadas al control de cumplimiento de las medidas de seguridad vigentes en cada una de estas.</p>	
FUNCIONES <ul style="list-style-type: none">• Control de acceso de visitas, personal, vehículos, proveedores, y contratistas.• Rondas periódicas por la instalación.• Actuación ante emergencias, tales como incendios, sabotaje, robo, hurto, catástrofes naturales, evacuación, amenazas de bombas, según los procedimientos establecidos en cada instalación en particular.• Conocimiento de la ubicación y manejo de los sistemas de seguridad de la instalación, tales como teléfonos, alarmas, sistemas de incendios, procedimientos ante amenazas externas o internas, vías de evacuación.• Detección de intrusos y elementos hostiles para la instalación.• Comunicar cualquier tipo de novedad al supervisor correspondiente, y su registro en el libro de novedades.• En coordinación con el supervisor correspondiente, cumplir con exigencias o procedimientos especiales de cada instalación, tales como revisión del personal, revisión del público en general, revisión de vehículos, utilización de paletas detectores de metales, rondas especiales, entre otras.	
<u>Competencias específicas:</u> <ul style="list-style-type: none">• Escolaridad: Octavo básico, saber leer y escribir, curso de guardia de seguridad OS-10 al día.	

<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: Por lo menos de un año en tareas similares, periodo que se considera necesario para entender procedimientos básicos del área de seguridad.
<p><u>Requisitos físicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico: Mantenerse de pie por tiempo prolongado, realizar turnos nocturnos, rondas en lugares fríos.
<p><u>Responsabilidades adquiridas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiales y equipos: Cuidado y mantención de recursos entregados por la empresa, como equipos de comunicación (celulares, radios), uniforme, linternas, y otros. Y con recursos entregados por el Cliente, como llaves, paletas detectores de metales o algún tipo de documentación. • Información En relación a las comunicaciones con el supervisor correspondiente para dar cuenta de novedades en la instalación y las notas correspondientes en los libros de novedades. También se debe registrar la información relacionada con la jornada laboral realizada, en los libros de asistencia.
<p><u>Condiciones de trabajo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Condiciones de tensión, debido a la atención de público en general. • Seguridad Eventuales problemas relacionados con la detección de intrusos y elementos hostiles en las instalaciones.
<p><u>Competencias genéricas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa-autonomía. • Trabajo en equipo. • Autocontrol.

ANEXO 6

Anuncio de diario

EMPRESA DE SEGURIDAD
REQUIERE

Guardias de Seguridad

Requisitos:

- ✓ Curso OS-10 al día.
- ✓ Experiencia de al menos 2 años.

Se ofrece:

- ✓ Buenas instalaciones.
- ✓ Posibilidad de horas extras.
- ✓ Sueldos por sobre el promedio de mercado.

Enviar currículum a postulaciones@merkazchile.cl o entregar en
Huérfanos 1160, oficina 1002, Santiago.
Teléfono contacto: 279 91 26

ANEXO 7
Evaluación del postulante

Nombre del cargo:			Área:	
Nombre del postulante:			Región:	
Requisitos	Cumple	No cumple	Cumple con observaciones	
Curso OS-10 al día				
Experiencia (al menos 1 año)				
Presencia personal				
Competencias requeridas	A	B	C	D
Iniciativa – Autonomía				
Trabajo en equipo				
Autocontrol				
Observaciones:				
Notas: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar inmediatamente después de la entrevista • Marcar con una X el ítem correspondiente y anotar observaciones si corresponde. 				

ANEXO 8

Diccionario de comportamientos

a) Iniciativa- autonomía

GRADO A (Competencia desarrollada en un 100%):

- Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente.
- Diseña métodos de trabajo que permiten idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con la decisión e independencia de criterio.
- Desarrolla dentro de la organización la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos, y aprovecha las oportunidades del entorno.
- Promueve todo el ámbito de la organización la utilización de las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes.
- Es un referente en la organización por su iniciativa.

GRADO B (Competencia desarrollada en un 75%):

- Diseña métodos de trabajo que permiten a sus colaboradores actuar proactivamente.
- Idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas y/o reto, con decisión e independencia de criterio
- Desarrolla y promueve en los colaboradores de su área la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.

- Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan, y motiva a sus colaboradores a hacer lo mismo.
- Es un referente en su área por la iniciativa que demuestra.

GRADO C (Competencia desarrollada en un 50%):

- Actúa proactivamente e incentiva a sus colaboradores a proceder de igual forma.
- Propone soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio, y las implementa cuando es pertinente.
- Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.
- Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando corresponde, y aprovecha al máximo las oportunidades que se le presentan.
- Aporta ideas que contribuyen a mejorar los procesos y a actuar proactivamente.

GRADO D (Competencia desarrollada en un 25%)

- Actúa proactivamente.
- Brinda soluciones a problemas y/o retos.
- Responde con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos, y aprovecha las oportunidades del entorno.

- Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando es pertinente.
- Realiza mejoras en la forma de llevar a cabo su trabajo, a fin de alcanzar satisfactoriamente sus objetivos.

Competencia NO desarrollada

- Consulta permanentemente a sus superiores y necesita asesoramiento continuo para resolver la mayoría de sus tareas.
- muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar su trabajo y por brindar soluciones novedosas a los problemas que se le plantean.
- ante nuevos requerimientos, no logra responder en tiempo y forma.
- no tiene en cuenta las aplicaciones tecnológicas disponibles y no logra aprovechar al máximo las oportunidades que se le presentan.
- Realiza su trabajo siempre de la misma manera, sin aportar ideas que contribuyan a lograr los objetivos que se le plantean.

b) Trabajo en equipo

GRADO A (Competencia desarrollada en un 100%):

- Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización.
- Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
- Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización.
- Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.

GRADO B (Competencia desarrollada en un 75%)

- fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área.
- Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
- Expresa satisfacción por los éxitos de otro, perteneciente o no al grupo inmediato de trabajo.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto mediano y largo plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.

- Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.

GRADO C (Competencia desarrollada en un 50%)

- Fomenta el espíritu de colaboración en su sector.
- Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados.
- Reconoce los éxitos de otros, perteneciente o no al grupo inmediato de trabajo.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.
- Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo.

GRADO D (Competencia desarrollada en un 25%)

- Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo.
- Cooperar con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados.
- Reconoce los éxitos y aportes de otras personas.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.

- Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

Competencia NO desarrollada

- Colabora con los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros en general, sólo cuando sus superiores se lo solicitan; en caso contrario, se limita a realizar su tarea.
- Coopera con personas de otros sectores de la organización, tanto de un nivel superior como de colegas, sólo cuando sus superiores se lo solicitan.
- No reconoce los éxitos y aportes de otras personas.
- Subordina los intereses grupales a los personales cuando por algún motivo surge un conflicto de intereses.
- No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

c) Autocontrol

GRADO A (100%):

- Se anticipa con éxito a épocas de gran exigencia laboral, previendo modalidades y procedimientos adecuados que ayudan a atravesar dichos momentos manteniendo los estándares de calidad.
- Identifica con facilidad variadas alternativas para descomprimir las exigencias del puesto.
- Mantiene la calma frente a situaciones laborales de alta exigencia y transmite esta actitud no solamente a su área sino a todos los sectores de la organización con los que trata habitualmente.
- Elabora planes y los presenta a su superior para controlar por anticipado situaciones que demandan alta exigencia. Tanto física- por largas jornadas- como emocional- por la importancia de la información que se maneja-.
- Se preocupa, en situaciones de alta exigencia, por mantener sus buenos modos de conducirse, y utiliza técnicas adecuadas (actitud positiva, humos, etc.) para propiciar el buen clima entre sus pares.

GRADO B (75%):

- Se preocupa por escuchar, clarificar y solucionar problemas entre sus pares en su área de trabajo, para lograr el cumplimiento del objetivo asignado manteniendo la calidad de los resultados aun en situaciones de mayor exigencia.

- Reconoce situaciones de estrés y colabora con su actitud positiva para facilitar la tarea.
- Mantiene su nivel de performance y el de su área en periodos abrumadores de trabajo, conduciéndose con calma.
- Actúa en forma conciliadora con sus pares, descomprimiendo situaciones que podrían tornarse agresivas.
- Prefiere postergar momentáneamente reuniones con el equipo de trabajo al que pertenece, para mantener el buen trato y organizar los cambios necesarios para hacer frente al nuevo nivel de exigencia.

GRADO C (50%):

- Actúa dejando entrever sus emociones, pero logra controlarlas.
- Se muestra dispuesto a mantenerse al margen, reconociendo sus límites para evitar desbordes emocionales que entorpecerían la tarea de su área.
- Solicita apoyo a los otros cuando esta estresado.
- Se conduce en el límite de la confrontación cuando alguien no es de su agrado, sin llegar nunca a situaciones de conflicto.
- Sabe cuando retirarse de una conversación para evitar comportamientos inapropiados que podrían romper con la armonía de su área de trabajo, en épocas que reconoce como de mayor exigencia.

GRADO D (Competencia desarrollada en un 25%):

- No se compromete en el intercambio de opiniones entre sus pares.

- Elige aislarse cuando el ambiente de trabajo exige mayores esfuerzos y moviliza emociones fuertes entre sus pares.
- Se desempeña por debajo de su nivel habitual en épocas de mayores volúmenes de trabajo.
- Se mantiene apartado en conversaciones difíciles.
- Evita mantener reuniones de trabajo para no generar conflictos entre sus pares.

Competencia NO desarrollada:

- Se conduce con mucha ansiedad cuando se le contradice.
- Genera conflictos constantemente, obstaculizando una actuación rápida en jornadas de trabajo de alta exigencia.
- Actúa en forma exagerada en situaciones de crisis.
- Disminuye notablemente su desempeño en ambientes de tensión.
- En épocas de alta presión actúa desequilibradamente en sus reacciones hacia sus pares, aportando más tensión, generando un entorno laboral conflictivo y bajando el rendimiento de su tarea.