

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE TIBÁS**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura
en Administración de Empresas con énfasis en Recursos
Humanos**

**Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica la
Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios
para contratar al personal de seguridad y su influencia en
el desempeño de los mismos, durante el año 2017.**

Elaborada por:

Johanna María Sequeira Cedeño

Tutora:

M.Sc. Susana Araya Zamora

Enero, 2018

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Llorente, 19 de diciembre del 2017

Señores
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Johanna María Sequeira Cedeño**, cédula de identidad número **1-1413-0437** me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica la Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios para contratar al personal de seguridad y su influencia en el desempeño de los mismos, durante el año 2017”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO

CARTA DE LECTOR

San José, 15 de enero 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos


Estimados señores :

La estudiante, Johanna María Sequeira Cedeño, cédula de identidad 114130437, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica la Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios para contratar al personal de Seguridad y su influencia en el desempeño de los mismos, durante el año 2017 , el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,

Firma 
Nombre MBA. Milena Sotela Ramírez
Cédula 1-573-526

CARTA APROBACIÓN FILOLÓGO

25 de enero del 2018

Señores

Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Hispanoamericana
Carrera de Administración de Negocios
Énfasis en Mercadeo

Estimados señores:

Yo, Noel Molina Blanco, cédula ocho cero cuarenta y seis cero quinientos ochenta y siete, vecino de San Juan de Tibás, de profesión Licenciado en Filología clásica, y que cuento con conocimientos y experiencia en revisión filológica de textos, doy fe de haber revisado el trabajo final de graduación de la sustentante Johanna María Sequeira Cedeño, cédula de identidad uno - mil cuatrocientos trece - ceo cuatrocientos treinta y siete, titulado, "Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica la Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios para contratar al personal de seguridad y su influencia en el desempeño de los mismos, durante el año 2017", para optar por el grado de Licenciado en Administración de Negocios, con énfasis en Recursos Humanos.

Después de la revisión y corrección de los estudiantes, considero que el Informe del Trabajo Final de Graduación indicado anteriormente, cuenta con la revisión y corrección filológica en aspectos fundamentales que lo hacen apto para ser presentado al proceso de evaluación de los Trabajos Finales de Graduación en el nivel de Licenciatura.

Quedo a su disposición para cualquier consulta en:

Email: noelmolina16@hotmail.com

Teléfono celular: 84199224

Carné Colypro 57465

De ustedes muy atentamente,


Noel Molina Blanco
Carné Colypro 57465

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Johanna María Sequeira Cedeño, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 1-1413-0437 egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjuicio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica la Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios para contratar al personal de seguridad y su influencia en el desempeño de los mismos, durante el año 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los veinte días del mes de diciembre del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1413-0437.

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por permitirme llegar hasta esta etapa tan importante de mi vida y darme la perseverancia necesaria para continuar.

A mis padres por su apoyo y confianza incondicional porque siempre han estado presentes en mi vida y me han motivado a seguir adelante con mis estudios; en especial a mi padre, porque siempre creyó en mí y me impulsó a esforzarme en todo lo que hago.

A mi esposo y mi hija por su comprensión, colaboración, compañía, apoyo y principalmente motivación que me han inspirado a seguir adelante en todo este proceso tan hermoso e importante.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su comprensión, apoyo y motivación durante toda mi carrera, puesto que han sido un pilar fundamental para mi desarrollo, en especial a mi esposo, mi hija y mis padres que son lo más importante en mi vida.

A todas las personas que me han motivado y apoyado a seguir adelante en mis estudios y realizarme como profesional.

A los docentes de la Universidad Hispanoamericana por su enseñanza y a los profesionales en Administración de Recursos Humanos por todos sus aportes, los cuales me han inspirado a ser una profesional de calidad y a poner en práctica todo lo aprendido durante mi carrera.

TABLA DE CONTENIDOS

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA	ii
CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO.....	iii
CARTA APROBACIÓN FILOLÓGO	iv
DECLARACIÓN JURADA.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I.....	17
INFORMACIÓN GENERAL	17
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	18
1.1.1. Plaza Los Colegios.....	18
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	18
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA	22
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.6.1 Objetivo General.....	23
1.6.2 Objetivos Específicos.....	24
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES	25
1.7.1 Alcances.....	25
1.7.2 Limitaciones.....	26
1.8 APORTE DEL INVESTIGADOR	27
1.8.1 Delimitación Espacial	27
1.8.2 Delimitación Temporal	27
1.9 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
CAPÍTULO II	28
MARCO TEÓRICO.....	28
2.1 MARCO SITUACIONAL	29
2.1.1 Misión	30
2.1.2 Visión	30
2.1.3 Valores	30
2.1.4 Objetivos	31
2.1.5 Ilustraciones del Centro Comercial Plaza Los Colegios.....	33
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	37
2.2.1 Administración.....	37
2.2.2 Administración de Recursos Humanos	41
2.2.3 Inducción.....	41
2.2.4 Capacitación.....	42
2.2.5 Compensación y Seguridad.....	45
2.2.6 Clima Organizacional	52
2.2.7 Reclutamiento de personal	56
2.2.8 Selección de Personal	67
2.2.10 Evaluación del Desempeño	81
CAPÍTULO III	96
MARCO METODOLÓGICO.....	96
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	97
3.1.1 Enfoque Cuantitativo	98

3.1.2	Enfoque Cualitativo	99
3.1.3	Enfoque Mixto	100
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	100
3.2.1	Investigación Descriptiva.....	101
3.2.2	Investigación Exploratoria	102
3.3	DIMENSIÓN TEMPORAL	102
3.3.1	Transversal.....	102
3.3.2	Longitudinal	103
3.4	SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	103
3.4.1	Sujetos de investigación.....	103
3.4.2	Fuentes de Investigación	105
3.4.2.1	Primera Mano.....	105
3.4.2.2	Segunda Mano.....	106
3.5.1	Entrevista.....	108
3.5.2	Cuestionario	108
3.5.3	Hoja de Observación.....	109
3.6	DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.....	109
CAPÍTULO IV.....		116
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS		116
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	117
4.1.1	Codificación y Tabulación de Información.....	118
4.1.2	Tipos De Gráficos.....	118
CAPÍTULO V.....		153
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		153
5.1	CONCLUSIONES.....	154
5.1.1	Datos Generales.....	154
5.1.2	Variable I. Reclutamiento y Selección.....	155
5.1.3	Variable II. Perfil del puesto	155
5.1.4	Variable III. Reclutamiento.....	156
5.1.5	Variable IV. Selección.....	156
5.1.6	Variable VI. Desempeño Laboral	157
5.2	RECOMENDACIONES.....	159
5.2.1	Variable I. Reclutamiento y Selección.....	159
5.2.2	Variable II. Perfil del Puesto.....	159
5.2.3	Variable III. Reclutamiento	161
5.2.4	Variable IV. Selección.....	161
5.2.5	Variable VI. Desempeño Laboral	163
CAPÍTULO VI.....		166
PROPUESTA		166
6.1	INTRODUCCIÓN.....	167
6.2	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	168
6.3	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	168
6.3.1	Objetivo General.....	168
6.3.2	Objetivos Específicos.....	168
6.4	ALCANCES Y LIMITACIONES	168
6.4.1	Alcances.....	168
6.4.2	Limitaciones.....	169

6.5	PERFIL DEL PUESTO	169
6.6	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	175
6.6.1	Reclutamiento Externo	175
6.6.2	Divulgación del anuncio de empleo	176
6.6.3	Solicitar Curriculum Vitae y demás información	176
6.6.4	Entrevista	176
6.6.5	Realizar pruebas de conocimientos y pruebas psicosométricas	177
6.6.6	Investigación de antecedentes	177
6.6.7	Preselección de los mejores candidatos.....	177
6.6.8	Segunda entrevista con jefatura.....	178
6.6.9	Realizar exámenes médicos y de drogas a los candidatos.....	178
6.6.10	Seleccionar a los oficiales de seguridad y contratar.....	179
6.7	PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.....	179
6.7.1	Inducción.....	179
6.7.2	Capacitación.....	180
6.8	PRESUPUESTO.....	182
	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	184
	GLOSARIO.....	189
	ANEXOS	191
	Anexo 1. Manual de Procedimientos para la Empresa de Seguridad	192
	Anexo 2. Entrevista aplicada a Administrador de Plaza Los Colegios	203
	Anexo 3. Cuestionario aplicado a la Empresa de Seguridad Swat Costa Rica S.A... 207	
	Anexo 4. Cuestionario aplicado a los Inquilinos de Plaza Los Colegios	215
	Anexo 5. Hoja de Observación aplicada a los Oficiales de Seguridad Actuales de Plaza Los Colegios.....	219

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: LOCALES PLAZA LOS COLEGIOS	30
ILUSTRACIÓN 2 ENTRADA PRINCIPAL PLAZA LOS COLEGIOS.....	33
ILUSTRACIÓN 3 LOCALES 18, 19 Y 20.....	33
ILUSTRACIÓN 4 LOCALES 21, 22 Y 23.....	34
ILUSTRACIÓN 5 LOCALES 14, 15, 16 Y 17.....	34
ILUSTRACIÓN 6 LOCALES 24, 25, 26, 27, 28 Y KIOSCO 3	35
ILUSTRACIÓN 7 LOCALES 8, 9, 10, 11, 29 Y KIOSCO 1.....	35
ILUSTRACIÓN 8 LOCAL 28.....	36
ILUSTRACIÓN 9 LOCALES 3, 4, 5 Y 6.....	36
ILUSTRACIÓN 10 ZONA DE CONVIVENCIA, PARTE POSTERIOR CENTRO COMERCIAL	37
ILUSTRACIÓN 11 FUNCIONES DE LA ADMIISTRACIÓN	40
ILUSTRACIÓN 12 LOS CINCO PASOS EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	43
ILUSTRACIÓN 13 COMPENSACIÓN ADECUADA	45
ILUSTRACIÓN 14 OBJETIVOS DE UNA EFICAZ ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES.....	46
ILUSTRACIÓN 15 FASES PRICIPALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES.....	48
ILUSTRACIÓN 16 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	51
ILUSTRACIÓN 17 EFECTO DE LAS CATEGORÍAS DE PUESTOS EN LA LÍNEA DE LA TENDENCIA SALARIAL.....	52
ILUSTRACIÓN 18 CONTINUUM DE LOS NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	54
ILUSTRACIÓN 19 ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL EN LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD	56
ILUSTRACIÓN 20 PASOS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	58
ILUSTRACIÓN 21 FACTORES TIEMPO Y COSTO EN LA SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO.....	64
ILUSTRACIÓN 22 SELECCIÓN DE PERSONAL COMO COMPARACIÓN	70
ILUSTRACIÓN 23 MODELOS DE COLOCACIÓN, SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CANDIDATOS.....	72
ILUSTRACIÓN 24 LA APTITUD COMO BASE DE LA HABILIDAD	77
ILUSTRACIÓN 25 EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	80
ILUSTRACIÓN 26 LOS INCIDENTES CRÍTICOS O EXCEPCIONALES.....	93
ILUSTRACIÓN 27 EVALUACIÓN CON EL MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES ⁹⁴	
ILUSTRACIÓN 28 MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS.....	95

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN	105
CUADRO 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	111
CUADRO 3 ESTRUCTURA DE LAS CAPACITACIONES	181
CUADRO 4 INVERSIÓN INICIAL	182
CUADRO 5 COSTO MENSUAL	182

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 GÉNERO	129
TABLA 2 EDAD.....	130
TABLA 3 ANTIGÜEDAD EN EL CENTRO COMERCIAL	131
TABLA 4 ESCOLARIDAD	132
TABLA 5 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD SE ENCUENTRAN SIEMPRE ATENTOS ANTE CUALQUIER SITUACIÓN?.....	133
TABLA 6 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD CUMPLEN CON SUS TIEMPOS DE RECESO Y REGRESAN A SUS LABORES?	134
TABLA 7 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD RESPONDEN EFICIENTEMENTE ANTE UN LLAMADO DE EMERGENCIA?	135
TABLA 8 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD IMPONEN LA AUTORIDAD ANTE CUALQUIER SUJETO QUE INTENTE VIOLENTAR EL REGLAMENTO DEL CENTRO COMERCIAL?.....	137
TABLA 9 CUANDO UN OFICIAL DE SEGURIDAD LE DA UNA ORDEN A UNA PERSONA QUE ESTÁ ALTERANDO LA PAZ, ¿ESTA PERSONA LE HACE CASO? ...	138
TABLA 10 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD SE COMPORTAN COMO PERSONAS SERIAS Y COMPROMETIDAS CON SU TRABAJO?	139
TABLA 11 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD MUESTRAN UN TRATO AMABLE Y SERVICIAL PARA CON LOS INQUILINOS, PROPIETARIOS Y CLIENTES?	140
TABLA 12 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD LLEGAN RÁPIDO AL LOCAL ANTE UNA LLAMADA DE EMERGENCIA?	141
TABLA 13 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD ACTÚAN DE INMEDIATO Y CONFORME AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES PARA LA VIGILANCIA, ANTE UN EVENTO QUE PERTURBE LA PAZ O VIOLENTE LAS NORMAS DEL CENTRO COMERCIAL?.....	143
TABLA 14 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD DEMUESTRAN QUE TIENEN CONOCIMIENTO DEL PUESTO?.....	144
TABLA 15 CUANDO INGRESA A LABORAR UN OFICIAL NUEVO, ¿LLEGA ACOMPAÑADO POR UN SUPERVISOR EL CUAL LE BRINDA UNA INDUCCIÓN DEL PUESTO?	145
TABLA 16 ¿EL OFICIAL CUMPLE EN SU TOTALIDAD CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO: ESTAR ATENTO, SE MOVILIZA POR EL CENTRO COMERCIAL, CUMPLE A TIEMPO Y CON CALIDAD LAS LABORES ASIGNADAS?.....	147

TABLA 17 CUANDO HAY UNA EMERGENCIA, UN BOTÓN DE ALARMA O UN LLAMADO POR RADIO PARA ATENDER UNA SITUACIÓN, ¿EL OFICIAL RESPONDE RÁPIDO Y REALIZA EL PROCEDIMIENTO ADECUADO?	148
TABLA 18 ¿EL COMPORTAMIENTO DEL OFICIAL ES AMABLE, RESPETUOSO, ATENTO, SERVICIAL PARA CON LOS INQUILINOS Y CLIENTES?.....	149
TABLA 19 SEA CUAL SEA LA SITUACIÓN QUE SE PRESENTE, ¿EL OFICIAL RESPONDE RÁPIDO ANTE UN LLAMADO, UN BOTÓN DE ALARMA O ALGUNA SITUACIÓN ANÓMALA EN EL CENTRO COMERCIAL Y SE LE VE CAPAZ DE ENFRENTAR UNA SITUACIÓN DE EMERGENCIA COMO ASALTO, HURTO, VANDALISMO, ENTRE OTRAS?.....	150
TABLA 20 ¿EL OFICIAL TIENE CLARAS SUS FUNCIONES DENTRO DEL CENTRO COMERCIAL, ASÍ COMO SUS TIEMPOS DE RECESO, PROHIBICIONES, RESTRICCIONES DEL MISMO, PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA CUALQUIER SITUACIÓN, SEGÚN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA VIGILANCIA DEL CENTRO COMERCIAL PLAZA LOS COLEGIOS?	151

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 GÉNERO.....	129
GRÁFICO 2 EDAD.....	130
GRÁFICO 3 ANTIGÜEDAD EN EL CENTRO COMERCIAL.....	131
GRÁFICO 4 ESCOLARIDAD.....	132
GRÁFICO 5 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD SE ENCUENTRAN SIEMPRE ATENTOS ANTE CUALQUIER SITUACIÓN?.....	133
GRÁFICO 6 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD CUMPLEN CON SUS TIEMPOS DE RECESO Y REGRESAN A SUS LABORES?	134
GRÁFICO 7 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD RESPONDEN EFICIENTEMENTE ANTE UN LLAMADO DE EMERGENCIA?	136
GRÁFICO 8 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD IMPONEN LA AUTORIDAD ANTE CUALQUIER SUJETO QUE INTENTE VIOLENTAR EL REGLAMENTO DEL CENTRO COMERCIAL?.....	137
GRÁFICO 9 CUANDO UN OFICIAL DE SEGURIDAD LE DA UNA ORDEN A UNA PERSONA QUE ESTÁ ALTERANDO LA PAZ, ¿ESTA PERSONA LE HACE CASO? ...	138
GRÁFICO 10 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD SE COMPORTAN COMO PERSONAS SERIAS Y COMPROMETIDAS CON SU TRABAJO?	139
GRÁFICO 11 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD MUESTRAN UN TRATO AMABLE Y SERVICIAL PARA CON LOS INQUILINOS, PROPIETARIOS Y CLIENTES?	140
GRÁFICO 12 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD LLEGAN RÁPIDO AL LOCAL ANTE UNA LLAMADA DE EMERGENCIA?.....	142
GRÁFICO 13 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD ACTÚAN DE INMEDIATO Y CONFORME AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES PARA LA VIGILANCIA, ANTE UN EVENTO QUE PERTURBE LA PAZ O VIOLENTE LAS NORMAS DEL CENTRO COMERCIAL?	143
GRÁFICO 14 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD DEMUESTRAN QUE TIENEN CONOCIMIENTO DEL PUESTO?.....	144

GRÁFICO 15 CUANDO INGRESA A LABORAR UN OFICIAL NUEVO, ¿LLEGA ACOMPAÑADO POR UN SUPERVISOR EL CUAL LE BRINDA UNA INDUCCIÓN DEL PUESTO?	145
GRÁFICO 16 ¿EL OFICIAL CUMPLE EN SU TOTALIDAD CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO: ESTAR ATENTO, SE MOVILIZA POR EL CENTRO COMERCIAL, CUMPLE A TIEMPO Y CON CALIDAD LAS LABORES ASIGNADAS?.....	147
GRÁFICO 17 CUANDO HAY UNA EMERGENCIA, UN BOTÓN DE ALARMA O UN LLAMADO POR RADIO PARA ATENDER UNA SITUACIÓN, ¿EL OFICIAL RESPONDE RÁPIDO Y REALIZA EL PROCEDIMIENTO ADECUADO?	148
GRÁFICO 18 ¿EL COMPORTAMIENTO DEL OFICIAL ES AMABLE, RESPETUOSO, ATENTO, SERVICIAL PARA CON LOS INQUILINOS Y CLIENTES?.....	149
GRÁFICO 19 SEA CUAL SEA LA SITUACIÓN QUE SE PRESENTE, ¿EL OFICIAL RESPONDE RÁPIDO ANTE UN LLAMADO, UN BOTÓN DE ALARMA O ALGUNA SITUACIÓN ANÓMALA EN EL CENTRO COMERCIAL Y SE LE VE CAPAZ DE ENFRENTAR UNA SITUACIÓN DE EMERGENCIA COMO ASALTO, HURTO, VANDALISMO, ENTRE OTRAS?	150
GRÁFICO 20 ¿EL OFICIAL TIENE CLARAS SUS FUNCIONES DENTRO DEL CENTRO COMERCIAL, ASÍ COMO SUS TIEMPOS DE RECESO, PROHIBICIONES, RESTRICCIONES DEL MISMO, PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA CUALQUIER SITUACIÓN, SEGÚN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA VIGILANCIA DEL CENTRO COMERCIAL PLAZA LOS COLEGIOS?	152

INTRODUCCIÓN

Plaza Los Colegios es un pequeño Centro Comercial ubicado en San Vicente de Moravia, como en todos los centros comerciales, la administración se hace cargo de mantener el orden, aseo y convivencia sana y amigable entre los condóminos, inquilinos, proveedores y clientes.

Mediante este estudio, se analizará el proceso de reclutamiento y selección que utiliza la administración de Plaza Los Colegios para contratar al personal de seguridad y si dicho proceso es el adecuado para atraer al personal idóneo para el Centro Comercial, además, se evaluará el desempeño laboral de los actuales oficiales de seguridad y los factores que inciden en dicho desempeño.

Para una mayor comprensión del contenido de este informe, el desarrollo de la investigación se divide en seis capítulos.

Capítulo I: Titulado “Información general”. En él se podrá encontrar la formulación del problema y los propósitos de estudio, se establece el planteamiento del problema, antecedentes, justificación, delimitación del mismo, objetivos, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Se denomina “Marco teórico”. En él se desarrollan todos los conceptos teóricos para una mayor comprensión del trabajo de investigación, además se dan a conocer los aspectos básicos de Plaza Los Colegios.

Capítulo III: Se titula “Marco metodológico”. En este apartado se describe el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, las técnicas e instrumentos para recolectar datos e información y las variables.

Capítulo IV: Denominado “Análisis e interpretación de los datos”. En él se darán a conocer los resultados obtenidos después de aplicar los instrumentos de evaluación a los sujetos de información, en forma detallada con gráficos y cuadros estadísticos para una mayor comprensión.

Capítulo V: Se titula “Conclusiones y recomendaciones”, en él se desarrollan las conclusiones a las cuales ha llegado el autor, después de analizar los datos y, por otro lado, las recomendaciones para dar solución al problema.

Capítulo VI: Denominado “Propuesta”, en este apartado se desarrollará una propuesta para dar solución al problema que presenta Plaza Los Colegios actualmente, en la misma se detallará: los costos de la implementación, impacto, descripción de actividades, detección de debilidades, acciones de mejoramiento, entre otros.

CAPÍTULO I
INFORMACIÓN GENERAL

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1.1. Plaza Los Colegios

En la entrevista realizada al Licenciado en Contabilidad Enrique Espinoza León, Administrador del Centro Comercial Plaza Los Colegios, detalla la reseña histórica del Centro Comercial:

Plaza Los Colegios es un condominio comercial horizontal, el cual fue constituido el 06 de setiembre de 1990, manteniéndose en el mercado como uno de los centros comerciales más antiguos de Costa Rica y no quedándose atrás en cuanto a calidad y variedad de negocios.

Primeramente, el terreno era de la señora Claudia Kada Nisralla, de nacionalidad Libanesa, quien lo adquirió y decidió convertirlo en un Condominio Comercial, naciendo así Plaza Los Colegios, con sus 34 locales comerciales y 3 kioscos, los cuales, la señora Kada vendió y ahora la Plaza cuenta con 19 distintos propietarios de dichos locales.

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los antecedentes investigativos se refieren a todos los estudios realizados en torno al tema en cuestión, en este caso Reclutamiento, Selección y Desempeño Laboral, para brindar una idea más amplia de la investigación.

Muchas empresas no tienen bien definido su proceso de reclutamiento y selección, lo cual se convierte en un problema debido a que contrata a personas que no son las correctas para desempeñarse en el puesto vacante.

El reclutamiento y selección del personal es un tema de interés para toda empresa y la razón es que las personas son quienes realizan el trabajo más importante dentro de la organización, sin ellas, la cadena de valor no tendría sentido, pero, por otro lado, se sabe que este proceso de escoger el personal no es fácil, ni se debe realizar a la ligera, sin embargo, es normal que muchas empresas apliquen dicho proceso de manera incorrecta, así lo mencionan los autores García & Varas, (2015) en su Tesis:

El reclutamiento y selección de personal son actividades que están incluidas dentro del proceso de contratación de recursos humanos, las cuales deben estar definidas de manera organizada y secuencial con la finalidad de garantizar buenos resultados en el ingreso de nuevos empleados. La empresa CV CONSTRUCTORA S.A., de la ciudad de Guayaquil ha identificado que las actividades mencionadas las realizan de manera empírica e inadecuada; lo que consecuentemente ha generado que las personas que llegan a la empresa no estén totalmente cualificadas evidenciándose la falta de conocimientos y destrezas al no cumplir con las expectativas de desempeño y no aportar de forma eficiente al desarrollo organizacional de la misma. (p.14).

Así mismo, mencionan Quijano & Silva, (2016) que:

La capacidad técnica en los postulantes es una característica importante que la empresa debe identificar y que debe tener como proceso en la selección del personal, no basta solo con captar personal con experiencia sino también con

los conocimientos técnicos y académicos suficientes para asegurar puesto operativos de mayor complejidad. (p.27).

El párrafo anterior muestra una problemática que existe hoy en día en muchos procesos de reclutamiento y en diversas empresas en todo el mundo. Este problema se da muy comúnmente a la hora de reclutar oficiales de seguridad, debido a que la mayoría de empresas del ramo, escogen a las personas con mayor experiencia, dejando de lado aspectos importantes como las aptitudes para el puesto, la edad, los conocimientos requeridos, entre otros.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para nadie es un secreto que la delincuencia en Costa Rica aumenta día con día y los Centros Comerciales no están exentos de esta situación, es por esa razón que todo Centro Comercial debe contar con el personal de seguridad idóneo, dotado de aptitudes, conocimientos y competencias necesarias para prevenir este tipo de situaciones y por otro lado saber manejar la situación en caso de que se presente una emergencia relacionada con la delincuencia.

Se comenta en la tesis de García N. & Varas C. (2015):

El capital humano es uno de los elementos fundamentales para lograr el rendimiento esperado en las empresas, dado que serán quienes mediante el desempeño eficiente de sus funciones de manera individual y en equipo, contribuirán a la consecución de los objetivos organizacionales.

Menciona Monar K. (2016) en su tesis:

Asimismo, al elegir a las personas mejor calificadas para laborar en la compañía, se incrementan los niveles de satisfacción laboral ya que ellos cuentan con intereses similares a los de la organización lo cual incrementan la productividad y la calidad. (p.17).

El problema es que en el Centro Comercial Plaza Los Colegios, se han presentado inconsistencias en cuanto al personal de seguridad, como lo es falta de concentración y vigilancia por parte de los oficiales, tiempos excesivos de descanso en horas de alto ingreso y salida de vehículos y personas, omisión de procedimientos, entre otras, afectando así la calidad del servicio, la satisfacción de clientes, inquilinos y condóminos y por otro lado, una alta exposición a situaciones de emergencia como asaltos, robos y hurtos, vandalismo, entre otras.

Se investigará y analizará el proceso de reclutamiento y selección que utiliza el Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios para contratar el personal de seguridad, con el fin de analizar el perfil requerido para dicho puesto y con esto la satisfacción de sus condóminos, puesto que ellos son quienes pagan por esta seguridad, y la confianza y tranquilidad de sus clientes y colaboradores.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el proceso *outsourcing* de reclutamiento y selección, que brinda la empresa Seguridad Swat Costa Rica a la Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios para contratar al personal de seguridad, en el desempeño de los oficiales durante el año 2017?

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

El Centro Comercial Plaza Los Colegios debe contar con personal idóneo que cumpla con los requerimientos necesarios para vigilar toda la Plaza, de manera que puedan detectar cualquier anomalía que se presente dentro de la misma, así como estar atentos y cumplir con los procedimientos que se les asignan.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, no se cuenta con el personal apto para dicho puesto, ya que para el mismo se necesitan oficiales de seguridad dinámicos, amables con los clientes, que siempre estén atentos ante cualquier eventualidad, que brinden soluciones inmediatas ante cualquier problema y sepan cómo proceder ante cualquier situación.

Es por esta razón que se debe buscar al personal idóneo para que cumpla con los requerimientos necesarios de este puesto, así lo menciona en su tesis Monar K. (2016):

Una de las tareas más importantes dentro de una empresa, es el reclutar y seleccionar adecuadamente a los candidatos que desean cubrir un proceso vacante, por tal motivo suele utilizarse y aplicarse un proceso que permita mejorar dicha tarea considerando que esta tiene gran peso en el logro de los objetivos establecidos por la empresa. (p.20).

Por otro lado, al realizar un correcto proceso de reclutamiento y selección para la contratación de los guardas, permitirá contar con el personal capaz para cubrir el puesto de oficial de seguridad en Plaza Los Colegios y de esta manera los oficiales

se sentirán motivados e identificados con su rol, desempeñándose eficientemente en las funciones para las cuales han sido contratados. (García N & Varas C., 2015).

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos son definidos por los autores Hernández Sampieri R, Fernández Collado C & Baptista Lucio Pilar (2010) de la siguiente manera: “Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.” (p.37).

Según la definición anterior, los objetivos de la investigación son de suma importancia tanto para el sustentante como para el lector de un trabajo de investigación, pues estos dirigen el norte de la investigación, son guías que se utilizan para saber hacia dónde dirigirse, qué se debe investigar, de dónde se debe partir, qué complementará la investigación y cuál será la meta.

1.6.1 Objetivo General

Según Chinchilla Jiménez A, Guerra Vargas G & Corrales Padilla L (2017) el objetivo general: “Debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación.” (p.14).

Por otro lado, Sánchez R. (2015) define el objetivo general de esta manera: “debe reflejar el planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de la investigación” (diap.3).

Comenta Enríquez Y. (2015) que el objetivo general: “Es el resultado principal que permite dar una respuesta al problema de investigación. Es generalmente un

logro único, evaluable e indica el alcance del diseño. Su enunciación responde en modo lógico al tema, al título y al problema de investigación.” (p.8)

Basándose en los tres conceptos definidos anteriormente, se plantea el objetivo general de esta investigación:

Analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que aplica la Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios para contratar al personal de seguridad y su influencia en el desempeño de los mismos, durante el año 2017.

1.6.2 Objetivos Específicos

El autor Sánchez R. (2015) define los objetivos específicos de la siguiente manera: “se desprenden del general, son los pasos que se deben realizar para llegar a realizar el objetivo general.” (diap.3).

Para Enríquez Y. (2015) los objetivos específicos: “Representan las diferentes etapas necesarias para alcanzar el objetivo general y constituyen a su vez operaciones y resultados de tipo intermedio. Los mismos se enuncian siguiendo un orden jerárquico, lógico y temporal.” (p.8).

Según Chinchilla Jiménez A, Guerra Vargas G & Corrales Padilla L (2017) los objetivos específicos son: “...son los pasos que se deben dar para lograr el objetivo general. Ellos se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general” (p.15).

Según las definiciones anteriores, se procede a plantear los objetivos específicos:

- Identificar el proceso actual de reclutamiento y selección que aplica la Administración de Plaza Los Colegios, para la contratación de los agentes de seguridad.
- Identificar si la Administración de Plaza Los Colegios, cuenta con el perfil requerido para el puesto de oficial de seguridad.
- Reconocer los tipos de reclutamiento del personal que aplica la Administración de Plaza Los Colegios para encontrar los candidatos para el puesto de oficial de seguridad.
- Analizar cómo aplica la Administración de Plaza Los Colegios, la selección de los agentes de seguridad.
- Valorar si los condóminos e inquilinos se encuentran a gusto con el desempeño brindado por parte de los oficiales de seguridad que se encuentran laborando actualmente.
- Evaluar por medio de hoja de observación, el desempeño laboral de los oficiales actuales del Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- Elaborar una propuesta que facilite mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal de seguridad en el Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios.

1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.7.1 Alcances

Del presente trabajo de investigación se pretende alcanzar los siguientes resultados:

La investigación se realizará en la Administración del Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios, ubicado en San Vicente de Moravia, durante el año 2017, y podrá beneficiar a otros centros comerciales que estén pasando por una situación similar, con respecto al bajo desempeño de los oficiales de seguridad.

Una vez analizados todos los factores que dan pie al problema, se realizará una propuesta a la Administración de Plaza Los Colegios, con el fin de mejorar la calidad en el servicio de seguridad de dicho Centro Comercial, para prevenir situaciones de riesgo, saber actuar en caso de que las hubiera y que los inquilinos, condóminos y clientes se sientan seguros dentro de la Plaza.

1.7.2 Limitaciones

Para lograr alcanzar los objetivos generales y específicos del análisis y valoración, deben tomarse en cuenta las siguientes limitaciones:

- Se deben realizar varios análisis para obtener resultados importantes que ayuden a direccionar esta investigación, sin embargo, la información que se pueda obtener con respecto a satisfacción por parte de los inquilinos, condóminos e incluso clientes, puede no ser objetiva.
- Al tratarse de un Condominio Comercial, el mismo está regido por la Ley Reguladora de la Propiedad en Condominio, Reglamento de la Ley Reguladora de la Propiedad en Condominio, Reglamento del Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios, el Manual de Procedimientos Operacionales del Centro Comercial Plaza Los Colegios y el Manual de Procedimientos para la Vigilancia; todo esto aunado a que cualquier decisión de relevancia, debe exponerse ante la Asamblea de Propietarios. Es por todo

esto que puede haber limitantes a la hora de investigar algún asunto delicado y después de la investigación, para implementar la propuesta.

1.8 APORTE DEL INVESTIGADOR

Con esta investigación se pretende analizar tanto el reclutamiento y selección que aplica la administración de Plaza Los Colegios, como el desempeño laboral de los mismos y si dicho proceso de reclutamiento y selección influye en su desempeño y eficiencia, todo esto con el fin de brindar a Plaza Los Colegios una propuesta que mejore por completo la seguridad del Centro Comercial.

1.8.1 Delimitación Espacial

La presente investigación se llevará a cabo en la Administración del Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios, ubicado en San Vicente de Moravia.

1.8.2 Delimitación Temporal

Esta investigación se llevará a cabo durante los meses de agosto, setiembre y octubre del año 2017, con los oficiales de seguridad y el personal de la administración del Centro Comercial.

1.9 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el proceso *outsourcing* de reclutamiento y selección, que brinda la empresa Seguridad Swat de Costa Rica a la Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios para contratar al personal de seguridad, en el desempeño de los oficiales durante el año 2017?

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

En este capítulo se tratarán tres apartados, el primero de ellos es el marco situacional, el cual se refiere a los aspectos relacionados con Plaza Los Colegios como lo son: su reseña histórica, misión, visión, valores, entre otros.

En el segundo apartado, se desarrolla el marco conceptual en el cual se darán las definiciones conceptuales de los temas relacionados con la investigación. Estos conceptos se encuentran enfatizados en la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

2.1 MARCO SITUACIONAL

En la entrevista realizada al Licenciado en Contabilidad Enrique Espinoza León, Administrador del Centro Comercial Plaza Los Colegios, detalló la reseña histórica del Centro Comercial:

Plaza Los Colegios se encuentra ubicado en San Vicente de Moravia, Los Colegios, 75 metros este de Auto Mercado, su nombre nace debido a que en la zona se encuentran muchos centros educativos tanto públicos como privados, así nace el nombre del Centro Comercial.

Este Centro Comercial es y siempre ha sido visitado por personas de todas las edades, con distintos gustos, preferencias y necesidades, que buscan un sitio para realizar las compras y diligencias cotidianas, todo dentro de un espacio cómodo, con lo necesario para los requerimientos de su vida diaria.

Actualmente Plaza Los Colegios cuentan con gran variedad de negocios para todos los gustos y necesidades, entre los cuales se pueden mencionar:

ILUSTRACIÓN 1: LOCALES PLAZA LOS COLEGIOS

Restaurantes	Belleza y Cuidado Personal	Mini súper	Banco	Veterinaria	Librería	Empaques y Fiesta	Cuidado de la Salud	Tiendas	Agencias de Viaje	Queques	Oficinas
Bar y Restaurante Yellow Submarine	Linaje Studio	Fiesta Servicio	Banco de Costa Rica	Veterinaria Dr. Brenes	Librería Los Colegios	Mis Empaques	Centro de Adelgazamiento Beforlife	Marcos Store	Galaxy	Sugar Couture Cakes and Cup Cakes	Productos Químicos y Cosméticos Proquimco S.A.
Papa Johns	Peluquería Greal						Laboratorio San José	Seed Less			
Cosechas	Super Salón						Farmacia Farma Value	Boutique Wappa Fashion			
Marisquería Los Korales	Los Sueños de Dalí						Centro Integral para personas con enfermedades crónicas Qol Pharma	Con Sabor a Melón			
Restaurante Phoenicia	Silhouette Spa						Suplementos Deportivos Good Life	Reparación y Venta de Celulares Yazz Center			
Restaurante Happy Days							Equipo Médico Cermel				
Kentucky Fried Chicken											

Fuente: Elaboración Propia, facilitada por la Administración de Plaza Los Colegios.

2.1.1 Misión

Somos un Centro Comercial con gran variedad de locales los cuales brindan diversos productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de las personas y promover un ambiente sano y de convivencia.

2.1.2 Visión

Ser un Centro Comercial con un excelente ambiente familiar, variedad de negocios y comodidad para la completa satisfacción de nuestros clientes, siendo así, la primera opción a escoger para los mismos.

2.1.3 Valores

- Responsabilidad: Hacemos lo que debemos hacer y en el modo en que debe ser hecho para no afectar la seguridad y bienestar de nuestros visitantes e inquilinos.

- Compromiso: Nos esforzamos por alcanzar nuestras metas, las cuales siempre girarán en torno a la satisfacción de nuestros visitantes e inquilinos.
- Respeto: Tratamos a las personas con respeto y cortesía.
- Confianza: Nuestros actos son siempre transparentes.

2.1.4 Objetivos

- Lograr la satisfacción y comodidad de los inquilinos y propietarios que conforman el Centro Comercial.
- Atraer más clientes a la Plaza, los cuales se sientan satisfechos y felices de estar ahí.
- Desempeñar una correcta y eficiente administración para que el Centro Comercial se encuentre en óptimas condiciones y luzca agradable ante los ojos de los clientes e inquilinos.

La Administración de Plaza Los Colegios cuenta únicamente con cuatro colaboradores: el Administrador, la Asistente Administrativa, la Encargada de Limpieza y el Encargado de Mantenimiento. Por lo tanto, el resto de servicios como lo son seguridad y reparaciones más especializadas se contratan por medio de *outsourcing*.

Actualmente la seguridad del Centro Comercial se encuentra subcontratada con la empresa Seguridad Swat de Costa Rica, la cual cuenta con cuatro agentes de seguridad por día, dos en el turno diurno y dos en el nocturno, con su respectivo “cubre libres”.

Una vez que la Administración del Centro Comercial firmó el contrato con la empresa de seguridad, se le entregó un manual llamado “Manual de Procedimientos

para la Empresa de Seguridad”, el cual trata puntos muy importantes. Por ejemplo, el horario que tendrán los oficiales (en ese momento no se encontraba vigente la Reforma Procesal Laboral, por lo tanto las jornadas eran de 12 horas con 30 min destinados para tiempos de café y 30 min para almuerzo o cena); prohibiciones para los oficiales de seguridad; uso de la bitácora; notificaciones y obligaciones diarias de los oficiales; presentación de los oficiales (uniforme y su equipo de seguridad); condición del equipo de seguridad; caseta de seguridad (limpieza y uso de la misma); rondas; llaves; trato al público; parqueo de visitantes; portones de acceso; salida de materiales, equipos o mercadería propiedad del Centro Comercial Plaza Los Colegios; situaciones especiales; emergencias; indicaciones para el horario nocturno; fallas en el equipo; parqueo para empleados; espacios fijos en el parqueo adjunto (se alquilan diez espacios en un parqueo que está ubicado a la par del Centro Comercial, para los empleados de los locales con el fin de no saturar el propio parqueo del Centro puesto que éste cuenta apenas con 62 espacios en total); ingreso a las instalaciones en horas no hábiles.

Dicho manual se encuentra en el apartado “Anexos” como “Anexo N°1”, con el detalle de cada uno de los títulos mencionados.

2.1.5 Ilustraciones del Centro Comercial Plaza Los Colegios

ILUSTRACIÓN 2 ENTRADA PRINCIPAL PLAZA LOS COLEGIOS



Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración de Plaza Los Colegios.

ILUSTRACIÓN 3 LOCALES 18, 19 Y 20



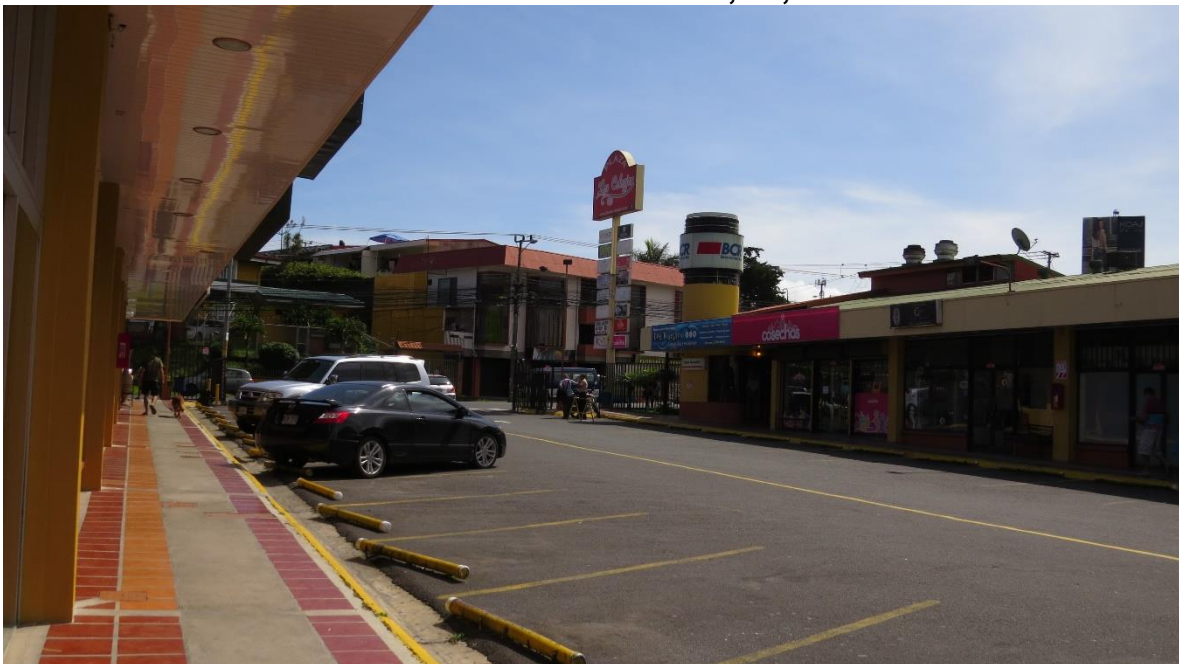
Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración de Plaza Los Colegios.

ILUSTRACIÓN 4 LOCALES 21, 22 Y 23



Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración de Plaza Los Colegios.

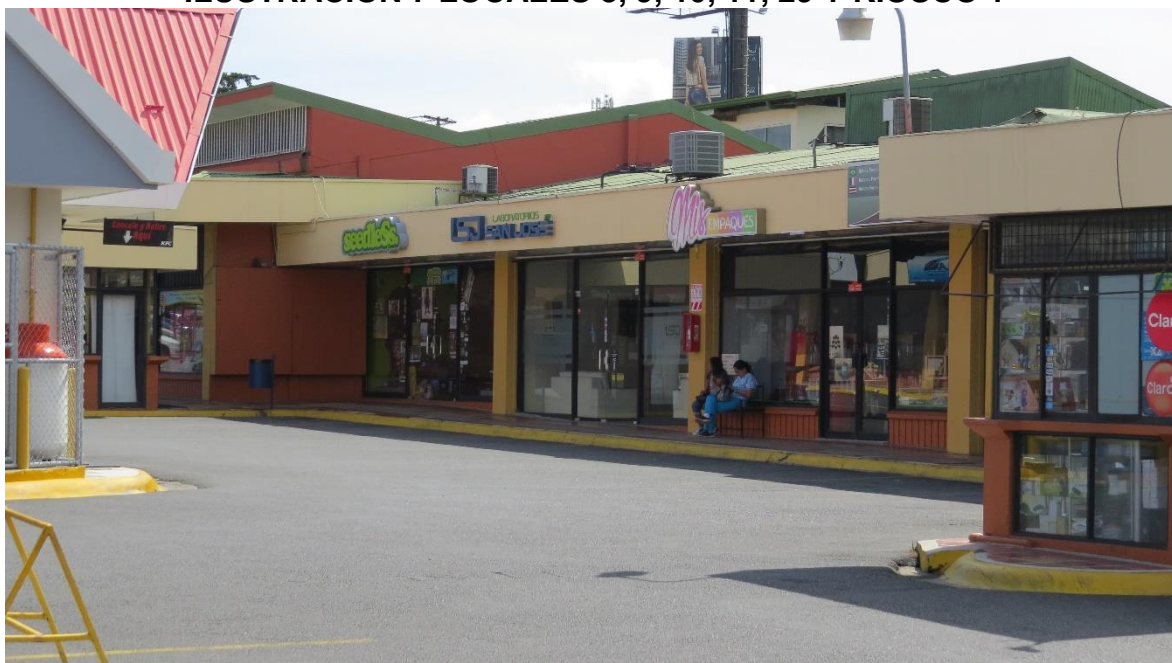
ILUSTRACIÓN 5 LOCALES 14, 15, 16 Y 17



Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración de Plaza Los Colegios.

ILUSTRACIÓN 6 LOCALES 24, 25, 26, 27, 28 Y KIOSCO 3

Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración de Plaza Los Colegios.

ILUSTRACIÓN 7 LOCALES 8, 9, 10, 11, 29 Y KIOSCO 1

Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración de Plaza Los Colegios.

ILUSTRACIÓN 8 LOCAL 28



Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración de Plaza Los Colegios.

ILUSTRACIÓN 9 LOCALES 3, 4, 5 Y 6



Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración de Plaza Los Colegios.

ILUSTRACIÓN 10 ZONA DE CONVIVENCIA, PARTE POSTERIOR CENTRO COMERCIAL



Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración de Plaza Los Colegios.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Administración

Administrar es algo que se hace desde que se aprende a ser independiente, como levantarse temprano en la mañana y planear el día, dirigir las actividades, organizar las prioridades, entre otras. Es parte del diario vivir, sin embargo, administrar una empresa en la cual existen procesos, personal, materia prima, productos o procesos terminados, es una tarea mucho más compleja que requiere no solo de cuidado, sino de conocimiento en distintas áreas para llevar a cabo una excelente dirección.

Comentan Koontz H. y Weihrich H. (2013): “La administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” (p. 4).

Lo anterior, es el objetivo principal de la administración, lograr que esos individuos que laboran para la compañía cumplan las metas organizacionales de una manera eficiente, pero, ¿cuál es verdaderamente el principal objetivo de un administrador?

Agregan Koontz H. y Weihrich H. (2013):

...Sin embargo, habrá que ampliar esta definición básica:

- Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica en toda la organización.
- La administración concierne a los administradores de todos los niveles de la organización.
- El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar un valor agregado.
- La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa eficacia y eficiencia. (p. 4).

2.2.1.1 Funciones de la Administración

Señalan Koontz H. y Weihrich H. (2013):

“Muchos estudiosos y administradores han visto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización clara y útil del conocimiento. Por lo tanto, para el estudio de la administración, es conveniente dividirla en cinco funciones administrativas: planear, organizar, integrar al personal (*Staffing*),

dirigir y controlar, en torno de las cuales pueden estructurarse los conocimientos respectivos.” (p.4).

Planear

Definen Koontz H. y Weihrich H. (2013): “consiste en elegir misiones y objetivos, y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas futuras de acción entre varias alternativas. (p. 23).

Organizar

Comentan al respecto Koontz H. y Weihrich H. (2013):

...la organización, es la parte de la organización que consiste en establecer una estructura intencional de papeles o roles para la para la integración de una corporación. Es deliberada pues se asegura de que se asignen todos los trabajos necesarios para alcanzar los objetivos y de que, se espera, se asignen a quienes pueden ejecutarlos mejor. (p.23).

Integración de personal

Señalan Koontz H. y Weihrich H. (2013):

...consiste en integrar y mantener ocupados los puestos de una estructura organizacional. Para este fin, se determinan las necesidades de los trabajadores, se hace un recuento del personal actual y se reclutan, seleccionan, colocan, promueven, evalúan y capacitan o desarrollan candidatos o titulares actuales, además de que se planea su carrera y se les compensa, de modo que el trabajo se cumpla de manera eficaz y eficiente. (p. 23).

Dirección

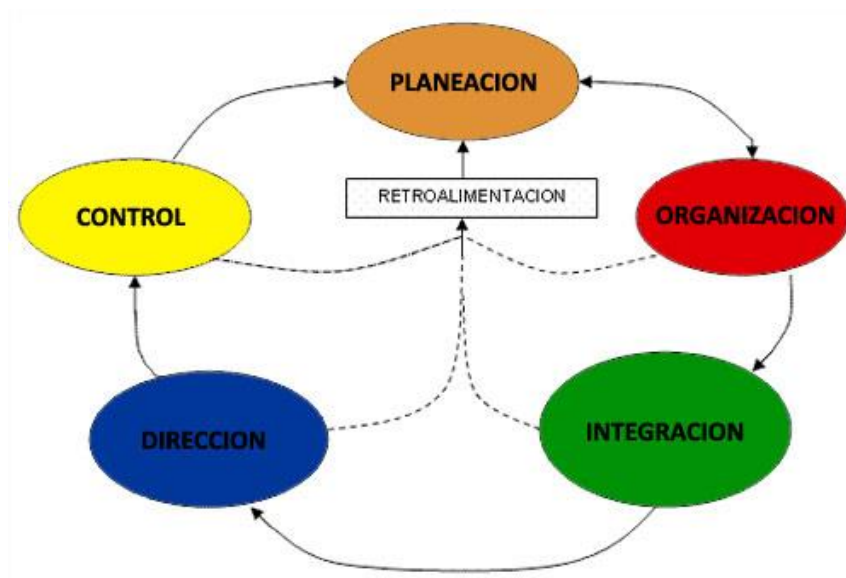
Según Koontz H. y Weihrich H. (2013): “La dirección consiste en influir en las personas de modo que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos. En particular se relaciona con el aspecto de trato personal de la administración.” (p. 23 y 24). Además, agregan: “Los buenos administradores también tienen que ser líderes eficaces.” (p. 24).

Control

Definen Koontz H. y Weihrich H. (2013):

El control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Consiste en medir el desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas. En síntesis, controlar facilita la realización de los planes.

ILUSTRACIÓN 11 FUNCIONES DE LA ADMIISTRACIÓN



Fuente: <http://yulianagr.blogspot.com/p/normas-contables.html>

2.2.2 Administración de Recursos Humanos

Existen gran cantidad de procesos que involucran la administración de recursos humanos, entre los más importantes se pueden destacar los relacionados con la clasificación y valoración de puestos, reclutamiento y selección de personal, clima organizacional, inducción y capacitación.

Todos los procesos anteriormente mencionados son de suma importancia para el manejo del capital humano y que esto conlleve al éxito organizacional mediante el cumplimiento de las metas de la compañía, pues todos los procesos se enfocan en el personal idóneo para la empresa.

Según Dessler G. & Varela R. (2017): “La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de (sic) atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y los aspectos de equidad.” (p. 4).

2.2.3 Inducción

Los procesos de reclutamiento y selección del personal por sí solos, no garantizan la eficiencia de los procesos de la compañía, incluso en las personas con un alto potencial, esto debido a que se necesita que el individuo que ocupará un puesto determinado, conozca las funciones básicas de dicho puesto de trabajo, para que sepa qué hacer y cómo hacerlo. (Dessler G. & Varela R. 2017).

2.2.3.1 Los objetivos de la inducción y el recibimiento

Los colaboradores nuevos necesitan las herramientas para comprender la manera adecuada de realizar su labor, por ejemplo contraseñas que correspondan a su

trabajo, reglamento de la institución y dónde quedan los lugares de uso común de la empresa como baños para empleados, cocina, entre otros.

Señalan Dessler G. & Varela R. (2017):

La inducción tiene cuatro objetivos:

1. Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
2. Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas de personal y las prestaciones, así como las expectativas en términos de su conducta laboral.
3. Ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).
4. Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera como se hace las cosas. (p. 152).

2.2.4 Capacitación

Comentan Dessler G. & Varela R. (2017):

La capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción. Capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, como mostrar a un nuevo representante comercial la forma de vender el producto de su empresa. La capacitación se puede llevar a cabo pidiéndole al empleado en activo que explique al recién llegado cómo es el

puesto de trabajo, o bien, mediante un proceso de varias semanas con clases en un salón o por internet. (p. 154).

La capacitación es muy importante y necesaria para todos los colaboradores, incluso para los de alto rango o potencial debido a que si no se capacitan, cada cierto tiempo o de la manera adecuada, éstos se sentirán insatisfechos con sus labores o las realizarán de una forma incorrecta.

ILUSTRACIÓN 12 LOS CINCO PASOS EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1. Diagnóstico de necesidades

- Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los educandos.
- Establecer objetivos de capacitación.

2. Diseño educativo

- Compilar objetivos de capacitación, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades, y organizarlos en un plan de estudios.
- Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los conductores y los cuadernos de ejercicio de los educandos se complementen mutuamente, estén escritos con claridad y se combinen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.
- Verificar que el proceso dé como resultado un manual de capacitación (éste puede contener la descripción del trabajo de la persona, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera aprenda el educando, así como [posiblemente] muchos autoexámenes cortos).

3. Validación

- Introducir y validar la capacitación ante una audiencia representativa, haciendo revisiones finales sobre el piloto para garantizar la efectividad del programa.

4. Implementación

- Cuando sea aplicable, utilizar un taller para "capacitar al capacitador" que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación y, luego, implementar el programa de capacitación.

5. Evaluación

- Evaluar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los educandos.

Fuente: (Dessler G. & Varela R. 2017, p. 155)

2.2.4.1 Capacitación y Desarrollo

Mencionan Dessler G. & Varela R. (2017):

La capacitación afecta más la productividad que la evaluación y la retroalimentación, sólo después del establecimiento de metas. Las compañías gastan en promedio \$1,103 al año por capacitar a cada trabajador, y le ofrecen a cada uno cerca de 28 horas de capacitación. Algunos expertos utilizan la frase: “aprendizaje y desempeño en el centro de trabajo” en vez de capacitación, para destacar los dos objetivos de la capacitación: el aprendizaje de los trabajadores y el desempeño de la organización.

2.2.4.2 El proceso de capacitación ADDIE de cinco etapas

Según Dessler G. & Varela R. (2017):

Es necesario que las empresas utilicen un proceso de capacitación racional. La regla de oro sigue siendo el modelo básico del proceso de capacitación de analizar-diseñar-desarrollar-implementar-evaluar (ADDIE), que los expertos en capacitación han utilizado durante años. Por ejemplo, un proveedor de servicios de capacitación describe su proceso de la siguiente manera:

- Analizar las necesidades de capacitación.
- Diseñar el programa general de capacitación.
- Desarrollar el curso (crear y ordenar los materiales de la capacitación).
- Implementar el programa al capacitar al grupo de trabajadores, utilizando métodos como la capacitación en el puesto o en línea.
- Evaluar la eficacia del curso. (p. 156).

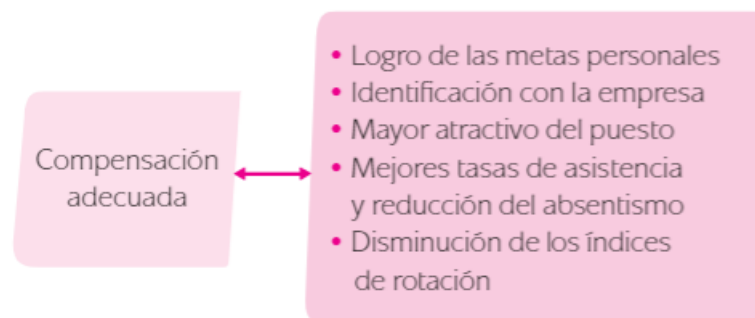
2.2.5 Compensación y Seguridad

2.2.5.1 Administración de Sueldos y Salarios

Según Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M (2014):

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de capital humano y su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización con las dificultades que esto representa. (p. 244).

ILUSTRACIÓN 13 COMPENSACIÓN ADECUADA



Fuente: (Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M, 2014).

Si la compensación no es la adecuada, esto puede generar insatisfacción por parte de los colaboradores, lo cual puede generar baja productividad en el desempeño de los mismos, y con esto, un deterioro del entorno laboral. En algunos casos, dicha insatisfacción puede provocar un gran número de quejas o incluso que el colaborador decida buscar otras opciones laborales y renunciar a la empresa actual. (Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M, 2014).

2.2.5.2 Objetivos de la administración de las compensaciones

La administración de las compensaciones debe cumplir con ciertos objetivos, los cuales a veces crean conflictos si por ejemplo se les paga la misma cantidad de sueldo a los colaboradores por labores semejantes. También, como parte de los objetivos de compensación, se trata de alentar el desempeño sobresaliente de los colaboradores. Es importante no incurrir en discriminación, se debe compensar a todos por igual, sin importar el género, la edad, entre otras. (Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M, 2014).

ILUSTRACIÓN 14 OBJETIVOS DE UNA EFICAZ ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES

- **Incorporar personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido a que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda que imperan en este. Sin embargo, en ocasiones se necesita un incentivo adicional —una tasa más alta del paquete global de compensación— para atraer a solicitantes que trabajan en otras compañías.
- **Retener a los empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser atractivo y competitivo con relación al mercado en que se encuentre la organización.
- **Garantizar la igualdad.** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr igualdad interna así como externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos expresado en la fórmula "igual retribución a igual función", mientras que la igualdad externa significa que se paga a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

-
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe en niveles satisfactorios en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad y las nuevas responsabilidades pueden alentarse y reforzarse mediante una adecuada política compensatoria.
 - **Controlar los costos.** Un programa racional de compensaciones permite que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
 - **Cumplir con las disposiciones legales.** Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones debe considerar estos factores y asegurarse de cumplir las disposiciones legales vigentes.
 - **Mejorar la eficiencia administrativa.** Para cumplir los otros objetivos de un adecuado programa de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se deben esforzar por diseñar un programa que se puede administrar con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa solo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.
-

Fuente: (Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M, 2014).

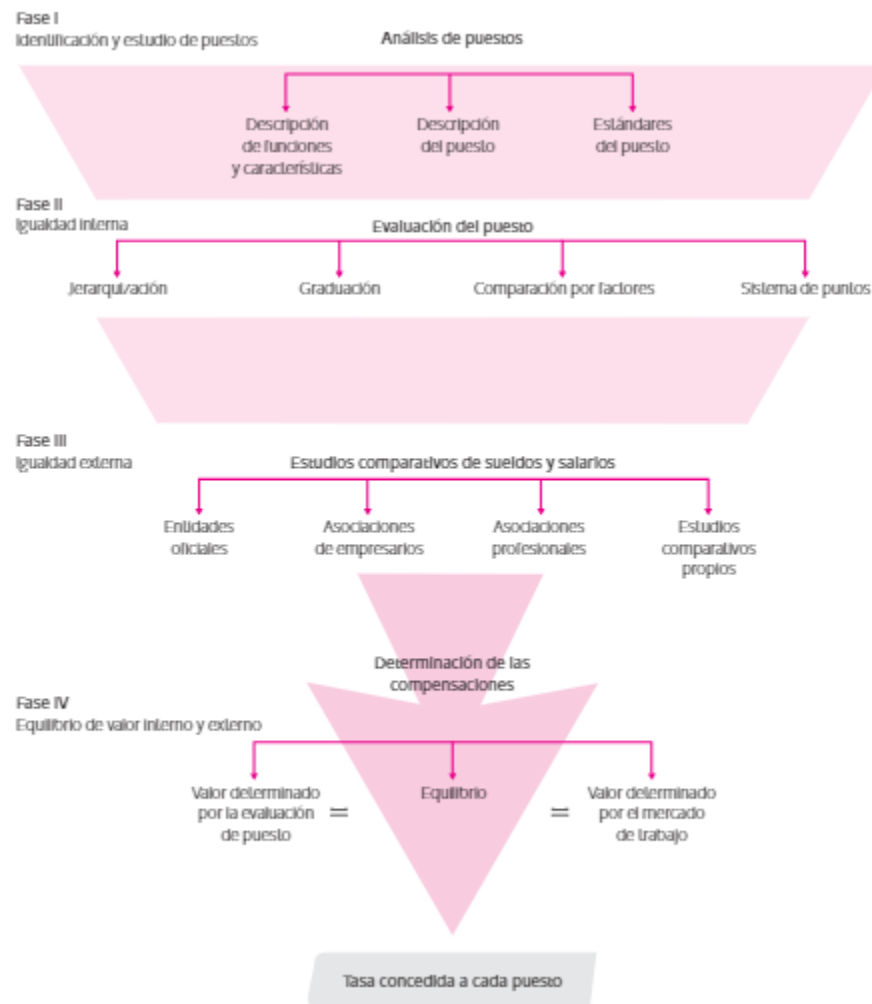
2.2.5.3 Análisis y evaluación de puestos

Señalan Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M (2014):

Existen técnicas para obtener información sobre los distintos puestos, tales como encuestas, la observación directa y las entrevistas entre trabajadores y supervisores. Estas herramientas permiten describir los puestos, lo que facilita determinar los niveles de desempeño en cada uno de ellos. Gracias a esta información, el departamento de capital humano establece un banco de datos de los recursos de personal a disposición de la empresa. De esta manera, los especialistas en compensaciones disponen de la información básica que necesitan para iniciar la siguiente fase de la administración de las compensaciones, que son las valuaciones de puestos. (p. 246).

Las valuaciones de puestos se utilizan para determinar el valor relativo de cada puesto, basándose en las habilidades, responsabilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo, son procedimientos sistemáticos. (Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M, 2014).

ILUSTRACIÓN 15 FASES PRICIPALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES



Fuente: (Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M, 2014).

2.2.5.4 Jerarquización de puestos

Es un método muy sencillo pero muy impreciso, el cual consiste en realizar una valuación de puestos en la que los especialistas verifican la información que arrojó

el análisis de puestos y la integran en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia en comparación con otros. (Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M, 2014).

2.2.5.5 Graduación de puestos

Definen Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M (2014):

Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerca a la del puesto determina la graduación o clasificación. Al igual que el anterior, este garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede provocar distorsiones significativas en los niveles de compensación. (p. 248).

2.2.5.6 Comparación de factores

Al respecto comentan Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M (2014):

El método de comparación de factores requiere que el comité de valuación de puestos compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto, que son los factores comunes de todos los puestos bajo evaluación: por ejemplo, el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de los factores se compran (uno a uno) con respecto al mismo factor en otros puestos. Esta valuación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. (p. 248).

2.2.5.7 Sistema de puntuación

Señalan Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M (2014):

Una investigación que se realizó en varias empresas demostró que el sistema de puntuación es el que más se emplea para valorar ciertos puestos. En vez de utilizar niveles salariales, como el método de comparación por factores, las comparaciones tienden a emplear puntuaciones especializadas. Aunque resulta más difícil desarrollar este sistema, sus resultados son más precisos que los del método de comparación por factores, porque permiten manejar con mayor detalle los factores esenciales. (p. 251).

2.2.5.8 Estudios y encuestas de sueldos y salarios

Comentan al respecto Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M (2014):

Las técnicas de valuación de puestos permiten jerarquizarlos con base en su valor relativo. Esto garantiza la igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Además, es necesario conocer las condiciones del mercado: ¿qué niveles salariales están vigentes para el puesto de mensajero?, y ¿para el de gerente de cobros? Si se conocen las condiciones externas del mercado se evita que existan grandes disparidades entre los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal. (p. 252).

2.2.5.9 Determinación de niveles de compensación

El proceso que en este apartado se desarrollará, incluye dos actividades: la determinación del nivel adecuado de pago para cada puesto y agrupamiento de los distintos niveles de pago en una estructura que se pueda administrar eficazmente. (Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M, 2014).

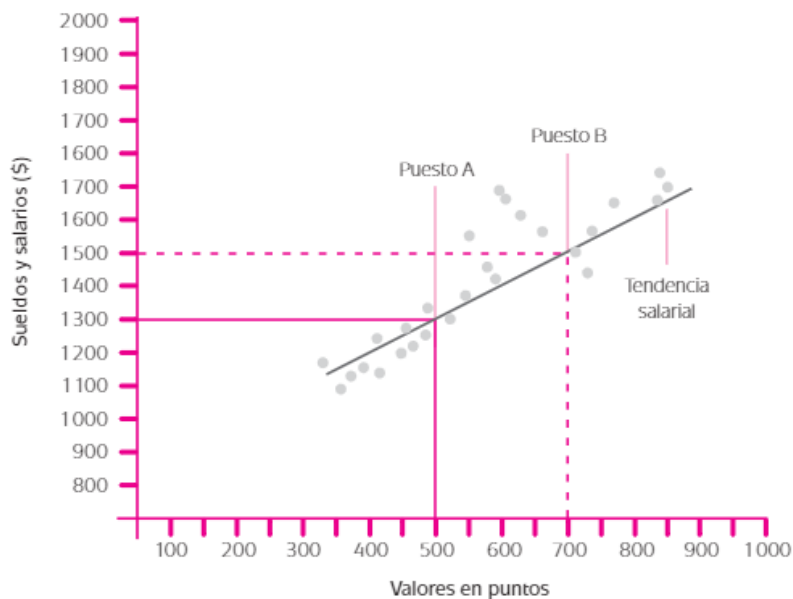
Niveles de pago

Definen Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M (2014):

El nivel de pago adecuado refleja, en el caso de cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina según el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de valuación de puestos. El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la valuación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos.

ILUSTRACIÓN 16 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS



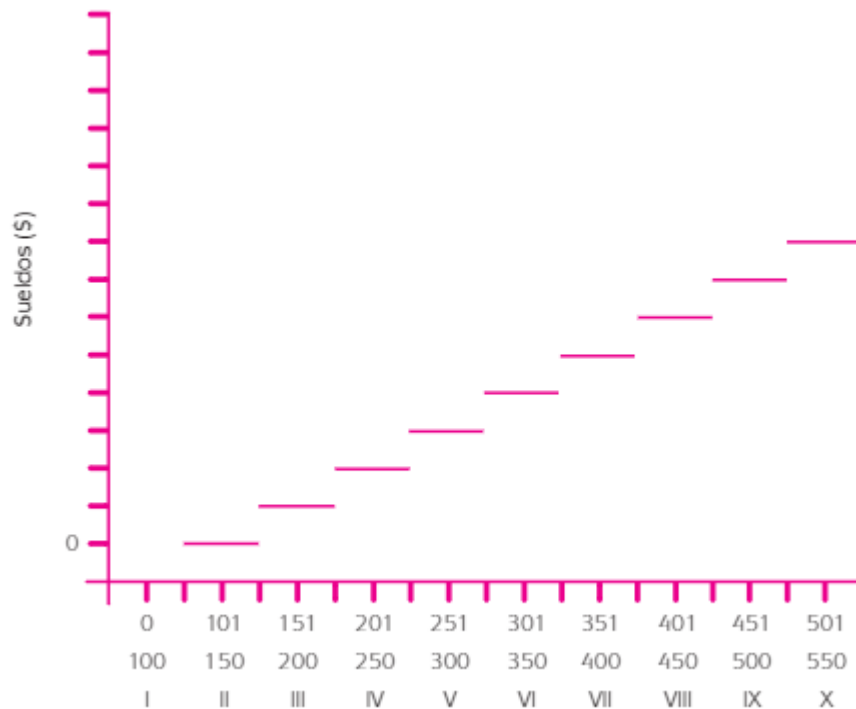
Fuente: (Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M, 2014).

Estructura de la compensación

Señalan Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M (2014):

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos. Según este enfoque jerárquico, los puestos se agrupan en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por puntos o por las clasificaciones ya existentes en la empresa.

ILUSTRACIÓN 17 EFECTO DE LAS CATEGORÍAS DE PUESTOS EN LA LÍNEA DE LA TENDENCIA SALARIAL



Fuente: (Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M, 2014).

2.2.6 Clima Organizacional

Al respecto señala Chiavenato (2011): “Como una consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones.” (p. 74).

Las personas constantemente están en un proceso de cambio y adaptación, es de suma importancia que se sientan cómodos dentro de la organización para que puedan cumplir con los objetivos propuestos y para que las mismas satisfagan sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales de estima y autorrealización y de esta manera mantener un equilibrio individual.

Según Chiavenato (2011):

Las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

- a) Se sienten bien consigo mismas
- b) Se sienten bien en relación con otras personas.
- c) Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. (p. 74).

ILUSTRACIÓN 18 CONTINUUM DE LOS NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: (Chiavenato, 2011).

2.2.6.1 Características del clima organizacional

Según Brunet (2011):

El Clima Organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección etc. (p. 13).

2.2.6.2 Relación del clima organizacional con otros conceptos

Motivación

Señala Chiavenato I. (2011):

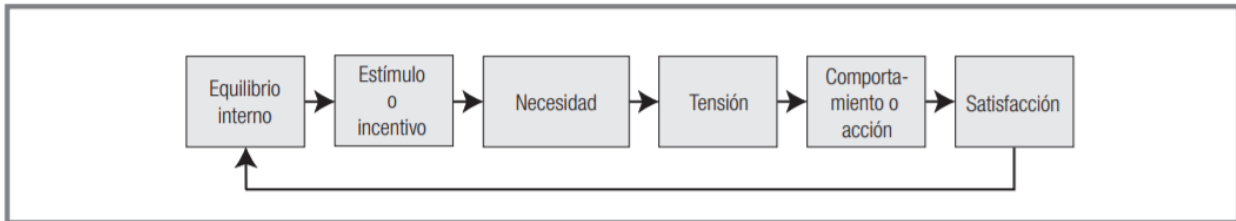
Motivo es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona. (pág. 41).

El Ciclo Motivacional

Según Chiavenato (2011):

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente. (p. 42).

ILUSTRACIÓN 19 ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL EN LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD



Fuente: (Chiavenato, 2011).

Satisfacción

Define Brunet (2011): “El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo, dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente. (p. 78).

2.2.7 Reclutamiento de personal

En toda empresa es imprescindible el talento humano, es por eso que se deben identificar primeramente las plazas vacantes y la necesidad que existe de llenarlas. Una vez identificadas, se procede a realizar un perfil del puesto, para que de esta manera, se sigan el procedimiento adecuado para colocar a la persona idónea en dicha plaza vacante.

Comenta Chiavenato (2011) sobre el reclutamiento de personal:

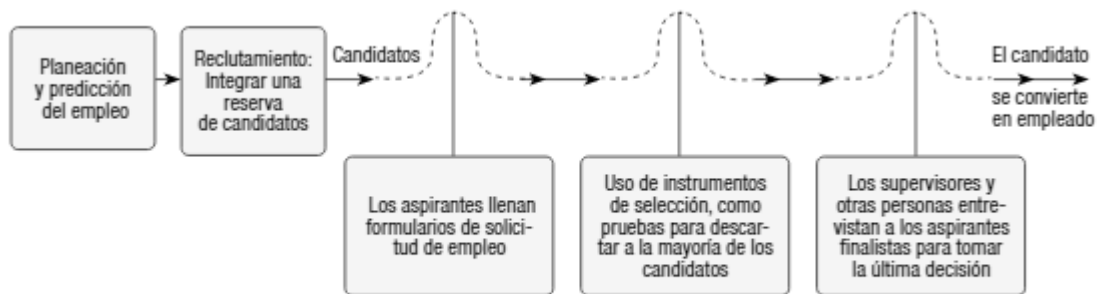
Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información, mediante

el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. (p.128).

Por otro lado comentan Gómez Mejía L., Balkin D. & Cardy R. (2016):

El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que los soliciten. (p. 173)

ILUSTRACIÓN 20 PASOS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pruebas que permitirán seleccionar al mejor candidato para el puesto de trabajo.

Fuente: (Dessler G. & Varela R., 2017).

2.2.7.1 Etapas del Reclutamiento

Señala Chiavenato (2011):

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización (p.128).

Señalan Werther Jr. W., Davis K & Guzmán Brito M (2014):

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un *reclutamiento interno* (entre el personal de la corporación) o *externo* (entre capital humano disponible en el mercado de trabajo externo). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación. (p.112)

2.2.7.2 Investigación Interna de Necesidades

Para Chiavenato (2011) la investigación interna de necesidades es:

Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda implica nuevos aportes de recursos humanos. (p.128).

Se debe entender que la investigación interna de necesidades no es azarosa, es una investigación que se debe realizar continuamente y en todos los departamentos de la organización, para que de esta manera refleje los puestos que se necesitan ocupar, así como los perfiles que deberán tener los candidatos para dichos puestos. (Chiavenato, 2011).

2.2.7.3 Investigación Externa de mercado

Chiavenato (2011) considera que:

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior abordarlo. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento. (p.131).

La segmentación de mercado consiste en la división del mercado en distintas clases de candidatos con ciertas características, con el fin de primero analizarlos y luego abordarlos de manera específica. Ésta se realiza de acuerdo a las necesidades particulares de la compañía. Cada segmento tiene sus

características propias, atienden a diferentes demandas, tienen diversas expectativas y necesidades y por ende, utilizan distintos medios de comunicación, por lo cual, se les debe abordar de distinta manera. (Chiavenato 2011).

2.2.7.4 Tipos de Reclutamiento

Reclutamiento Interno

Expresa Chiavenato (2011):

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal (p.133).

Para que este proceso sea exitoso se debe mantener una continua coordinación e integración con el departamento de reclutamiento y todas las áreas o departamentos de la organización y, aunado a esto, una base de datos actualizada con los perfiles de los candidatos. (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, comenta Dessler G. & Varela R. (2017) sobre el reclutamiento interno:

Las fuentes internas – en otras palabras, los trabajadores actuales o “los ascensos dentro de la organización” – a menudo son el mejor recurso para conseguir candidatos.

Cubrir los puestos vacantes con candidatos internos tiene varias ventajas. Primero, realmente nada sustituye el hecho de conocer las *debilidades* y *fortalezas* de un aspirante, como después sucede después de trabajar con alguien durante un tiempo. También es probable que los empleados actuales estén más *comprometidos* con la empresa. El *estado de ánimo* de los trabajadores suele mejorar cuando ven los ascensos como recompensas por su lealtad y capacidad. Asimismo, los candidatos internos requieren *menos inducción* y (quizá) menos capacitación que los aspirantes externos. (p.80).

Es importante mantener un saludable espíritu de competencia entre los colaboradores, al brindarles oportunidades de crecimiento, de esta manera la empresa ganará empleados eficientes y los empleados tendrán mayores beneficios al ser ascendidos o transferidos y por consiguiente se encontrarán motivados para realizar sus funciones de la mejor manera.

Ventajas del Reclutamiento Interno

- Es más económico: No se gasta en anuncios para atraer candidatos, honorarios para empresas de reclutamiento, costos de admisión y atención a candidatos.

- Es más rápido: Evita el tiempo que normalmente se gasta con el reclutamiento externo al esperar que los candidatos vean el anuncio y demuestren su interés en participar, también el tiempo que deban realizar preaviso en su empresa anterior y el tiempo que demora la persona en su proceso de integración a la nueva empresa.
- Presenta un mayor porcentaje de validez y seguridad: El candidato es conocido en la empresa, ya ha sido evaluado y valorado por sus jefes, por lo cual no necesita un período de prueba ni de inducción.
- Motiva a los empleados: Los colaboradores actuales vislumbran la oportunidad de crecimiento, por lo tanto, podrán más empeño para ser tomados en cuenta en la promoción que ofrece la compañía.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: Los colaboradores normalmente son capacitados para desempeñar sus puestos, al contratar a colaboradores de la empresa, se ahorrará la capacitación.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia: Los colaboradores tendrán en cuenta que el puesto se lo darán a quienes demuestran las aptitudes para merecerlas.

Desventajas del Reclutamiento Interno

- Puede crear un conflicto de intereses, puesto que crea una actitud negativa en los empleados que no logran obtener aquellas oportunidades.

- Cuando se realiza continuamente, conlleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la compañía, esto los lleva a perder creatividad y actitud de motivación.
- No se puede realizar en términos globales en toda la organización, debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos. (Chiavenato, 2011).

Reclutamiento Externo

Define Chiavenato (2011):

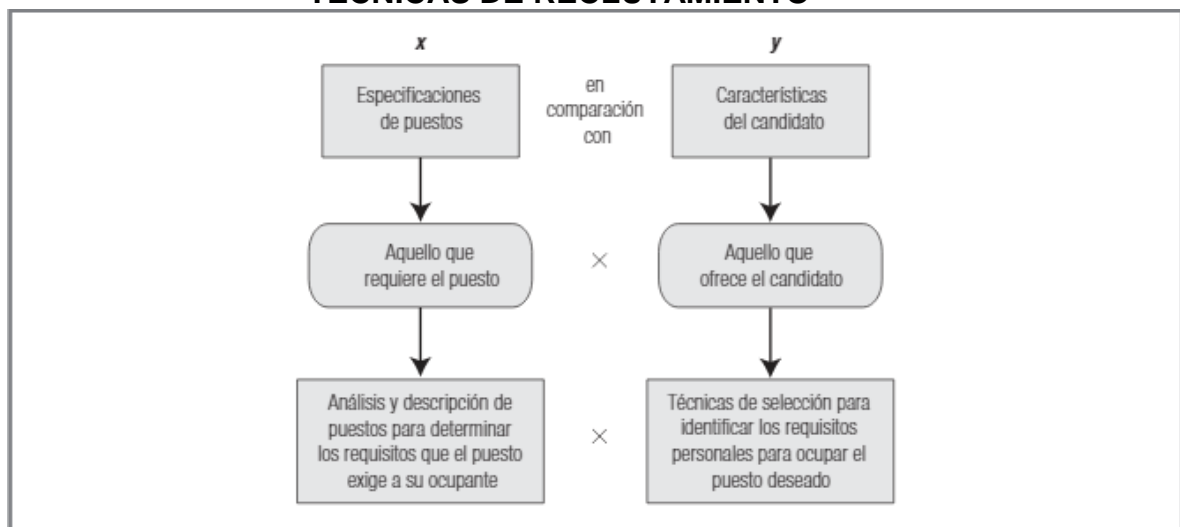
El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguiente:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.

- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet. (p.136).

En su mayoría, las empresas combinan varias de las técnicas anteriores, dependiendo del tiempo con el que cuenten para ocupar una plaza y del costo que esto les genere, los cuales son importantes variables para tomar en cuenta la técnica más apropiada. (Chiavenato, 2011).

ILUSTRACIÓN 21 FACTORES TIEMPO Y COSTO EN LA SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO



Fuente: (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, Dessler G. & Varela R. (2017) definen de otra manera el reclutamiento externo de personal, desde otro punto de vista: "No siempre

las empresas logran conseguir de entre su propio personal a toda la fuerza laboral que necesitan o, en ocasiones, no desean hacerlo.” (p.81).

En muchos puestos laborales existen personas que ya se encuentran “viciadas” dentro de un ambiente organizacional enfermo, las cuales ya no brindan el desempeño que la empresa requiere para cumplir con sus objetivos, por esta razón, en muchas de esas empresas, prefieren brindar oportunidades a personas ajenas a la organización para así llevar nuevos conocimientos, nuevos talentos, nuevas iniciativas.

Ventajas del Reclutamiento Externo

- Ingresar experiencia nueva a la organización, con nuevas propuestas, nuevas ideas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.

Desventajas del Reclutamiento Externo

- Se invierte más tiempo reclutando personas externas a la compañía que con el reclutamiento interno.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios en periódicos, televisión, medios electrónicos, entre otros.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno puesto que los candidatos son desconocidos.

- El personal actual de la empresa puede ver frustradas sus oportunidades de crecimiento, por lo que puede desmotivarlos.
- Si la oferta y la demanda de recursos humanos no está en equilibrio afecta la política salarial de la empresa e influye en sus niveles salariales internos. (Chiavenato, 2011).

Reclutamiento Mixto

Define Chiavenato (2011), sobre el reclutamiento mixto:

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, este produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable de (sic) que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. (p.140).

Las empresas hoy en día prefieren realizar este tipo de reclutamiento, debido a las ventajas y desventajas que tiene tanto el reclutamiento interno como el externo.

Los tres procesos alternativos

1. Inicialmente reclutamiento externo, seguido de interno: Este se da cuando, con el externo no se obtienen los resultados esperados, entonces la empresa decide buscar internamente, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.

2. Inicialmente reclutamiento interno, seguido de externo: Es cuando la empresa da prioridad a sus empleados en las oportunidades existentes, sin embargo, no se encuentran los candidatos idóneos para el puesto por lo que se decide realizar reclutamiento externo.

3. Reclutamiento externo e interno simultáneos: Este proceso crea un sano ambiente de competencia profesional, puesto que la empresa da oportunidad de llenar sus vacantes tanto con personal interno como externo a la compañía, pero siempre dando prioridad a los internos en caso de igualdad de condiciones entre ellos. (Chiavenato, 2011).

2.2.8 Selección de Personal

Sobre el tema define Chiavenato (2011):

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo

básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (p.144).

Por otro lado, Dessler G. & Varela R. (2017), lo plantean de la siguiente manera:

El objetivo de la selección de empleados, es lograr un *ajuste entre el individuo y el puesto*, lo cual implica lograr una coincidencia entre los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias (CHCC) que se requieren para realizar el trabajo (según un análisis del puesto) con los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias del aspirante. (p.100).

Se debe tomar en cuenta que la selección consiste en elegir a la persona adecuada, para que ocupe el puesto adecuado dentro de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de los colaboradores, así como la eficacia de la organización. Así (sic) es como la empresa busca solucionar dos problemas: la adecuación de la persona en el trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Por otro lado, también se debe considerar que todas las personas son distintas, con habilidades y destrezas diferentes para aprender y trabajar, por esta razón se realiza todo este proceso con el fin de encontrar a la persona que se adapte a lo que la empresa anda buscando. (Chiavenato, 2011).

2.2.8.1 Selección como un proceso de comparación

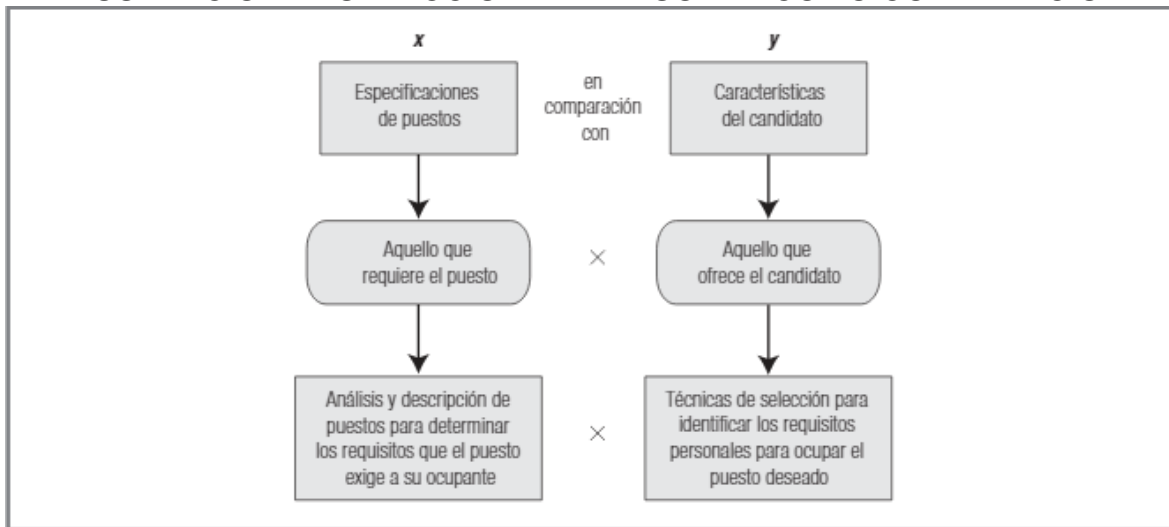
Señala Chiavenato (2011):

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denomina x , y la segunda, y ,... (p.145).

Agrega Chiavenato (2011):

Cuando x es mayor que y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, y se le rechaza. Cuando x y y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo que se le contrata. Cuando la variable y es mayor que x , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobrecalificado. En realidad, esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino es un determinado nivel de aceptación; alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. (p.145).

ILUSTRACIÓN 22 SELECCIÓN DE PERSONAL COMO COMPARACIÓN



Fuente: (Chiavenato, 2011).

2.2.8.2 Selección como un proceso de decisión

Define Chiavenato (2011):

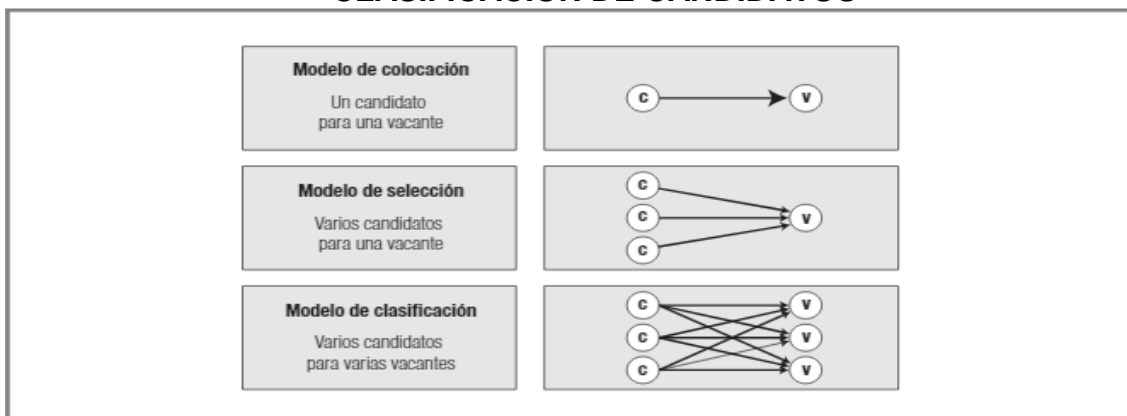
Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (*staff*) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de *staff* (prestación de los servicios del departamento especializado). (p.145).

A la hora de tomar la decisión de contratación, la selección de personal permite tres modelos de comportamiento:

- a) Modelo de colocación: Esto se da cuando existe un solo candidato y una sola vacante, la cual debe ser ocupada de inmediato por ese candidato.
- b) Modelo de selección: Se da cuando hay varios candidatos, pero hay una sola vacante. Se realiza una comparación de cada candidato según los requisitos del puesto y las únicas alternativas son aprobación o rechazo, así, si se rechaza queda eliminado del proceso.
- c) Modelo de clasificación: Es cuando hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Se comparan los candidatos con los requisitos de cada puesto a ocupar. Se pueden rechazar o aceptar los candidatos, si son rechazados, se le comprara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta que así se agotan las vacantes, por esta razón, se le llama modelo de clasificación.
- d) Técnicas de selección: Se utilizan para proporcionar información relacionada con los diferentes puestos y, por otro lado, comparar a los candidatos en relación con los distintos puestos.
- e) Modelos de selección: Los cuales permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o estándares cualitativos de resultados.

Tomando en cuenta el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos y la reducción de costos, se dice que es mejor el modelo de clasificación, comparándolo con los modelos de colocación y selección. (Chiavenato, 2011).

ILUSTRACIÓN 23 MODELOS DE COLOCACIÓN, SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CANDIDATOS



Fuente: (Chiavenato, 2011).

2.2.8.3 Bases para la Selección de Personal

Señala Chiavenato (2011):

Como la selección de RH es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren. (p.148).

2.2.8.4 Obtención de la información sobre el puesto

Se puede recopilar la información del puesto de la siguiente manera:

- Descripción y Análisis de puestos: Presenta los aspectos intrínsecos (el contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se le exigen al candidato, o sea, especificaciones particulares) del puesto a (sic) ocupar.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Involucra al jefe inmediato, en donde el mismo detecta las habilidades y comportamientos que deberá tener la persona que ocupe el puesto.

- Requisición de personal: Se basa en un esquema de selección que el jefe directo realiza con la especificación de los requisitos y características que el candidato debe tener.
- Análisis de puestos en el mercado: Se trata de verificar puestos similares al que se necesita llenar, en empresas similares, esto se hace cuando el puesto es nuevo y no se tiene ninguna información.
- Hipótesis de trabajo: Es una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe, esto se da en caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores.
- Competencias individuales requeridas: Son todas las habilidades y competencias necesarias que debe tener el candidato, exigidas por la empresa. (Chiavenato, 2011).

Elección de las técnicas de selección

Define Chiavenato (2011):

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos.

Entrevista de selección

Comenta Chiavenato (2011):

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto

del candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etcétera. En todas estas situaciones se debe entrevista con habilidad y tacto a fin de que se produzcan los resultados esperados. (p.149).

Existen cuatro tipos de entrevistas, las cuales se clasifican de acuerdo con el formato de preguntas y de respuestas requeridas, las mismas son:

- 1) Entrevista totalmente estandarizada: Es una entrevista estructurada, cerrada y directa. Pueden ser preguntas de elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, entre otras.
- 2) Entrevista estandarizada solo en las preguntas: Son entrevistas donde las preguntas ya están elaboradas, pero permiten respuestas libres.
- 3) Entrevista dirigida: Se especifica solo el tipo de respuestas deseadas, pero no las preguntas. Se realiza para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.
- 4) Entrevista no dirigida: En este tipo de entrevista no se especifican las preguntas ni las respuestas que se requieren. (Chiavenato, 2011).

La mayoría de las organizaciones utiliza este método para conocer a los candidatos, es una manera de observar y analizar el desenvolvimiento de los mismos, lo cual, en algunos puestos, es de suma importancia, principalmente cuando el puesto requiere que los colaboradores tengan que interactuar con clientes o usuarios.

Pruebas de Conocimientos o habilidades

Define Chiavenato (2011):

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera). Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma. (p.154).

Clasificación de las pruebas de acuerdo con el método

- Pruebas orales: Funcionan como una entrevista, pero solo con preguntas específicas.
- Pruebas escritas: Se utilizan para evaluar los conocimientos adquiridos.
- Pruebas de realización: Aplicadas por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado.

Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos

- Pruebas generales: Evalúan cultura y conocimientos generales.
- Pruebas específicas: Evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados con el puesto.

Clasificación de pruebas de acuerdo con su forma

- Pruebas tradicionales: Éstas miden la profundidad del conocimiento, son de tipo expositivo o de razonamiento, las cuales pueden improvisarse porque no exigen planeación.
- Pruebas objetivas: Son pruebas parecidas a un examen en su estructura. Requieren una planeación cuidadosa y pueden ser por ejemplo de opciones simples (verdadero o falso), llenar espacios en blanco, opciones múltiples (con cuatro o cinco opciones para escoger) o relacionar columnas.
- Pruebas mixtas: Contienen preguntas expositivas y objetivas en forma de tests. (Chiavenato, 2011).

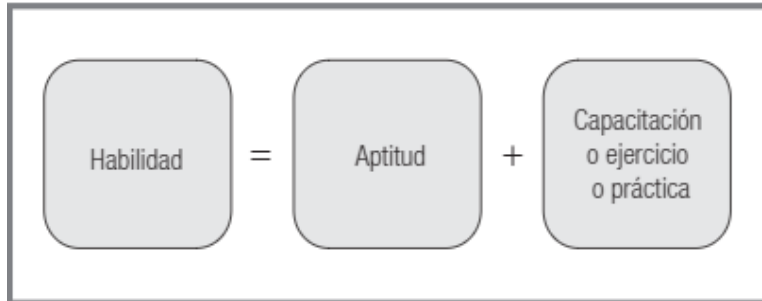
Exámenes psicosométricos o Tests psicológicos

Señala Chiavenato (2011), con respecto a este tema:

El término *test* designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera. En realidad, el *test* es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El *test* se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etcétera. Los *tests* psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas. (p.156).

Este tipo de exámenes o pruebas son de suma importancia, más aún en puestos en donde las personas deban enfrentar situaciones riesgosas y situaciones en donde deben buscar soluciones efectivas e inmediatas.

ILUSTRACIÓN 24 LA APTITUD COMO BASE DE LA HABILIDAD



Fuente: (Chiavenato, 2011).

Exámenes de personalidad

Así define Chiavenato (2011) los test de personalidad:

Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los *tests* de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad, y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados *test* expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnósticos miocinético de Mira y López) y los *test* proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el de percepción temática, el de árbol de Koch, el de la figura humana de Machover, el de Szondi, etcétera. (p.159).

Técnicas de simulación

Comenta Chiavenato (2011) acerca de las técnicas de simulación:

Las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. (p.159).

2.2.9.5 El Proceso de Selección

Opina Chiavenato (2011):

Funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y complejas para el final. (p.160).

Suelen aplicarse distintas técnicas de selección, por lo tanto, las opciones son muchas y varían de acuerdo al perfil y la complejidad del puesto. Las principales opciones para el proceso de selección son:

- a) Selección con un único acto para decidir: Éste es el tipo más simple para decidir, puesto que las decisiones se basan en una sola técnica de selección que puede ser la entrevista o una prueba de conocimientos.
- b) Selección secuencial de dos actos de decisión: Esta selección se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para

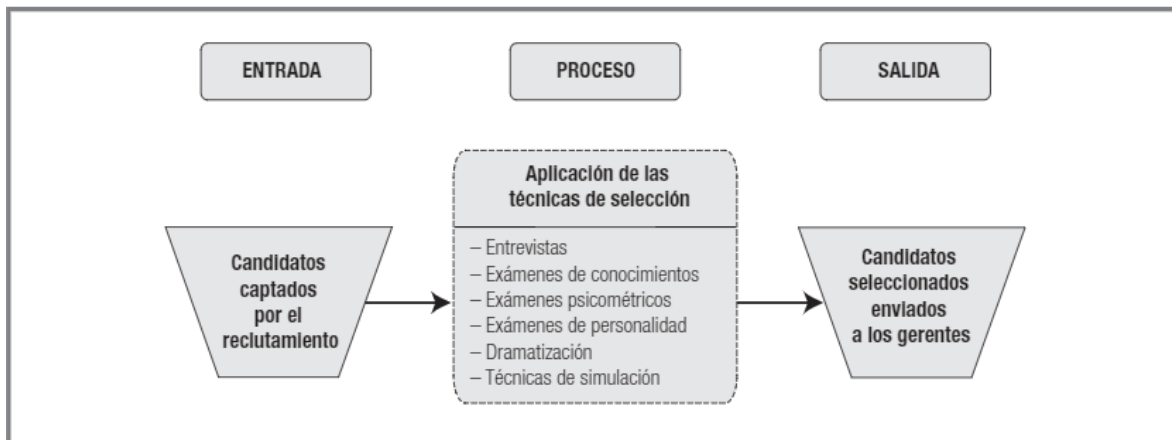
tomar la decisión de aceptar o rechazar a un candidato. Es un plan secuencial que mejora la eficacia del programa de selección.

- c) Selección secuencial de tres actos de decisión: Se basa en un proceso de selección que comprende tres técnicas de selección.
- d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: Es un proceso en el cual se utilizan más técnicas de selección. Esta técnica se considera la mejor con respecto a las otras, puesto que se obtiene mayor información del candidato.

Luego de que se toma la decisión final en cuanto a admisión, el candidato deberá pasar un examen médico y también una verificación de su registro personal y profesional. (Chiavenato, 2011).

De todos estos filtros por los que deben pasar los candidatos, dependerá la contratación de la persona o personas idóneas para el puesto requerido, ya que es importante que la empresa tenga bien definidas las aptitudes, conocimientos, competencias, con las cuales deberá contar la persona elegida para dicho puesto.

ILUSTRACIÓN 25 EL PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: (Chiavenato, 2011).

2.2.9.6 Evaluación y Control de los resultados

Comenta Chiavenato (2011):

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, aplicar exámenes de conocimientos válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etcétera. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: convocar a los talentos más destacados para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. (p.161).

La estructura de costos se utiliza para medir la eficiencia del proceso, en la cual se necesita considerar:

- a) Costos de personal: Son los costos por concepto de salarios, prestaciones y tiempo por parte del personal que se encarga de la integración de personas en la empresa.

- b) Costos de operación: Este se refiere a los costos por llamadas telefónicas, correspondencia, honorarios de profesionales, anuncios en periódicos, entre otras.
- c) Costos adicionales: Son otros costos como equipo, software, mobiliario, instalaciones, entre otros.

Chiavenato (2011) establece:

Para medir la eficacia del proceso de integración de recursos humanos es útil emplear el cociente de selección, mediante la fórmula siguiente:

$$C. S. = \frac{\text{Núm. de candidatos admitidos}}{\text{Núm. de candidatos examinados}} \times 100$$

El coeficiente de selección (*selection ratio*) es la proporción entre el número de personas que ingresa y el de personas sometidas a las técnicas de selección. A medida que disminuye el cociente de selección, aumenta la eficacia y la selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones debido a la situación de oferta y demanda en el mercado de recursos humanos, como ya vimos. (p.161).

2.2.10 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es importante en cualquier empresa, así señala Chiavenato (2011): “Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa.” (p. 202).

No se trata solamente de que una persona cumpla con su trabajo, sino también la eficiencia con la cual lo realice. Es por esta razón que se debe realizar la evaluación del desempeño, para observar y analizar la manera en la cual el colaborador de un puesto está realizando su trabajo y si está cumpliendo con las metas de la organización, utilizando los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos.

Mediante la evaluación del desempeño, se podrán detectar anomalías en los procesos, las cuales podrán solucionarse a tiempo, de esta manera se evitarán desperdicios, pérdidas financieras, colaboradores desmotivados y cualquier otra situación que afecte tanto el puesto como la empresa en general.

2.2.10.1 La responsabilidad de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2011): la responsabilidad es de todos, es decir, del gerente, del propio individuo como tal, del equipo de trabajo, del área encargada de la administración de Recursos Humanos. (p. 203).

El Gerente

Comenta Chiavenato (2011):

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación. (p. 203).

La propia persona

Señala Chiavenato (2011):

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización. (p. 204).

El individuo y el gerente

Las organizaciones de hoy en día son dinámicas y utilizan un esquema avanzado para la evaluación del desempeño en el cual adoptan la Administración por Objetivos y la convierten en un sistema democrático, participativo, incluyente y motivador. La nueva Administración por objetivos, se orienta en los siguientes caminos, según Chiavenato (2011):

1. **Formulación de objetivos mediante consenso:** es el primero paso de la nueva y participativa APO, los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación para llegar a un consenso, los objetivos no deben imponerse, sino establecerse mediante consenso.
2. **Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo:** en algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto con respecto a los objetivos. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.

3. **Acuerdo y negociación con el gerente con respecto a la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos:** una vez definidos los objetivos mediante consenso y obtenido el compromiso personal, lo siguiente es obtener los recursos y los medios para alcanzarlos con eficiencia. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras.
4. **Desempeño:** se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. **Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos:** se trata de constatar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.
6. **Realimentación intensa y evaluación continua conjunta:** esto implica una gran cantidad de realimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. El evaluado debe saber cómo está funcionando para establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado. (pag. 204).

El equipo de trabajo

También se le puede solicitar al equipo de trabajo que evalúe el desempeño de cada uno de sus miembros y con esto, tomar las medidas pertinentes para mejorar, por

lo tanto, dicho equipo de trabajo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus colaboradores y definir sus metas y objetivos. (Chiavenato, 2011).

El área de RH

Comenta Chiavenato (2011):

Esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter en extremo centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. (p. 204).

La comisión de evaluación

Señala Chiavenato (2011):

En esta opción, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente de RH y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los

miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. (págs. 204, 205).

Evaluación de 360°

Chiavenato (2011) comenta lo siguiente:

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. (p. 205).

2.2.10.1 Objetivos de la evaluación del desempeño

Comenta Chiavenato (2011): "Con el supuesto de que la selección de RH es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje." (p. 205).

Si fuese necesario modificar el desempeño, el evaluado, no solo debe conocer el cambio propuesto, sino también debe saber y entender por qué debe hacerlo. (Chiavenato, 2011).

Algunos de los objetivos de la evaluación del desempeño pueden ser: Adecuación del individuo al puesto, capacitación, promoción, incentivo salarial por buen desempeño, auto perfeccionamiento del colaborador, entre otros.

2.2.10.2 Beneficios de la evaluación del desempeño

Señala Chiavenato (2011): “Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”. (p. 207).

Beneficios para el gerente como administrador de personas

- Evaluar el desempeño y comportamiento de los subordinados.
- Proporcionar medidas que mejoren el desempeño de sus subordinados.

Beneficios para la persona

- Conocer los factores del comportamiento y desempeño de los trabajadores de la empresa.
- Conocer las medidas y expectativas que toman sus líderes para mejorar el desempeño.

Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar empleados que necesitan rotación de puestos.
- Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a colaboradores.

2.2.10.3 Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño

Señala Chiavenato (2011): “La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.” (p. 207).

Método de escalas gráficas

Es el método más común utilizado, mide el desempeño de los colaboradores con factores ya definidos y graduados, se utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales son los grados de variación de esos factores. Se dimensiona de modo que plasme desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres opciones según señala Chiavenato (2011):

1. Escalas gráficas continuas: En éstas sólo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une.
2. Escalas gráficas semicontinuas: Son muy parecidas a la anterior, con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala, se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
3. Escalas gráficas discontinuas: Son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá una para valorar el desempeño. (p. 208).

Ventajas del método de escalas gráficas

Señala Chiavenato (2011), en su libro de Administración de Empresas:

4. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.

5. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
6. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado. (p. 208)

Desventajas del método de escalas gráficas

Entre ellas menciona Chiavenato (2011):

1. No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación.
3. Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados. (p. 208).

Método de elección forzada

Comenta Chiavenato (2011) sobre este método:

El método de elección forzada (*forced choice method*) es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial designado para

escoger a los oficiales de las fuerzas armadas de Estados Unidos que merecían ascensos. (p. 210)

Características del método de elección forzada

Define Chiavenato (2011):

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama "elección forzada". (p. 211).

Ventajas del método de elección forzada

Chiavenato (2011) comenta sobre las ventajas del método de elección forzada:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización (*halo effect*).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores. (p. 212).

Desventajas del método de elección forzada

Las desventajas del método de elección forzada son las siguientes, según Chiavenato (2011):

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos, sin mayor información.

3. Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación. (p. 212).

Método de investigación de campo

Señala Chiavenato (2011):

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. (p. 212).

Ventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo proporciona las siguientes ventajas según Chiavenato (2011):

1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.

2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación del personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de sus problemas.
4. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de RH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de *Staff* en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación. (p. 214).

Desventajas del método de investigación de campo

Chiavenato (2011) señala las siguientes desventajas:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

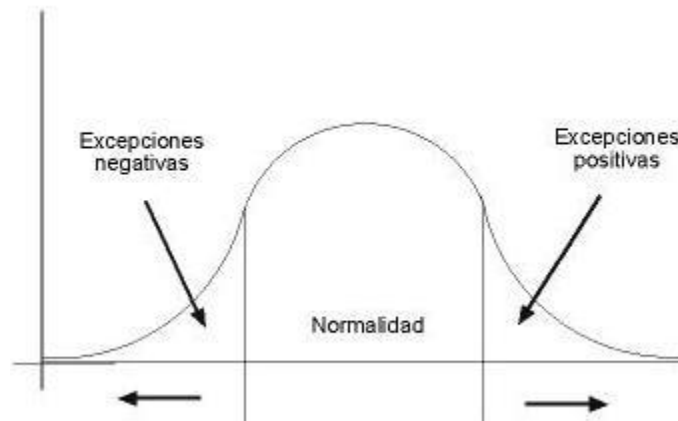
Método de incidentes críticos

Dice Chiavenato (2011): “Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial”. (p. 215).

Características del método de incidentes críticos

Define Chiavenato (2011): “El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).” (p. 215).

ILUSTRACIÓN 26 LOS INCIDENTES CRÍTICOS O EXCEPCIONALES



Fuente: (Chiavenato, 2011).

Método de comparación por pares

Según Chiavenato (2011):

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño. (p.215).

ILUSTRACIÓN 27 EVALUACIÓN CON EL MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

Evaluación de Desempeño por el método de comparación por pares				
Comparación de los empleados en cuanto a la productividad	A	B	C	D
A Y B		x		
A Y D	x			
Y D			x	
A Y C	x			
B Y C		x		
B Y D		x		
Puntuación	2	3	1	0

Fuente:

https://www.google.com/search?q=metodo+de+comparaci%C3%B3n+por+pares&safe=off&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjTsKHDx7XXAhUizWMKHROUDfsQ_AUICigB&biw=1366&bih=662#imgrc=4HKHrcpBpEAI3M

Método de frases descriptivas

Según Chiavenato (2011):

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-“ o “N”).

ILUSTRACIÓN 28 MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

Fuente: (Chiavenato, 2011).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se desarrolla la investigación. Se identificará el tipo de enfoque y cada uno de los instrumentos utilizados durante este proceso. Además, se detallan los pasos y maneras en que se realizará el estudio, con el objetivo de brindar una base sólida a los datos, información y resultados que se obtendrán.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Definen Hernández. R, *et al* (2010) que: “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, (sic) críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 4).

Existen dos tipos de enfoques: el cuantitativo y el cualitativo, los cuales requieren procesos cuidadosos, metódicos y empíricos para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual, y utilizan, en términos generales, cinco fases similares y relacionadas entre sí, según definen Hernández. R, *et al* (2010):

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras. (p. 4).

En este capítulo se especifican los métodos y técnicas utilizadas en el desarrollo de esta investigación y el tipo de estudio, carácter, naturaleza, finalidad, dimensión y marco de estudio.

La primera etapa de esta investigación será definir la forma para recolectar los datos, la cual es un proceso secuencial y ordenado que permitirá tener acceso a la información..

3.1.1 Enfoque Cuantitativo

Señalan al respecto Hernández. R, *et al* (2010):

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la (s) hipótesis. (p. 4).

Por otro lado, Bernal (2010) define:

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre variables estudiadas en

forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (p. 60).

3.1.2 Enfoque Cualitativo

Según Hernández. R, *et al* (2010):

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los *estudios cualitativos* pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.” (p. 7).

Por su parte, sobre el tema comenta Bernal (2010):

Se orienta a *profundizar* casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos, por lo elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (p. 60).

Por lo anterior, esta investigación también es del tipo cualitativa puesto que los instrumentos, como el cuestionario que se aplicará a los inquilinos, arrojarán datos que describirán comportamientos que no se pueden medir numéricamente.

3.1.3 Enfoque Mixto

Señalan Hernández. R, *et al* (2010):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 534).

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Definen Hernández. R, *et al* (2010):

Si una vez hecha la revisión de la literatura hemos decidido que nuestra investigación vale la pena y debemos realizarla, el siguiente paso consiste en visualizar el alcance que tendrá. Tal como comentamos en ediciones anteriores de este libro, no deben considerar los *alcances* como “tipos” de investigación, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio.” (p. 90).

Por lo anterior, los tipos de investigación se pueden clasificar en exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, sin embargo, para efectos de esta

investigación solamente se profundizará en la investigación descriptiva y exploratoria.

3.2.1 Investigación Descriptiva

Según autores como Hernández. R, *et al* (2010), la investigación descriptiva puede definirse de la siguiente manera:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92).

Por consiguiente, el objetivo de la investigación descriptiva es obtener conocimientos acerca de las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en una determinada actividad, proceso, o en las personas, para así identificar las relaciones que existe entre dos o más variables.

En el caso de este trabajo, y, aplicando lo anteriormente expuesto acerca de la definición de la investigación descriptiva, se pretende identificar la relación que existe entre el desempeño laboral de los oficiales de seguridad del Centro Comercial Plaza Los Colegios, con el proceso de reclutamiento y selección que se aplica en dicho Centro Comercial; por esa razón la presente investigación cabe dentro del tipo descriptivo.

3.2.2 Investigación Exploratoria

Definen Hernández. R, *et al* (2010) la investigación exploratoria de la siguiente manera:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 91).

En Plaza Los Colegios nunca se ha realizado ningún tipo de estudio, por lo tanto, esta investigación, cabe dentro del tipo exploratorio.

3.3 DIMENSIÓN TEMPORAL

Esto se refiere a la delimitación o alcance temporal que tendrá la investigación, existen dos tipos: la transversal y la longitudinal. (Chinchilla Jiménez A. et al, 2017).

3.3.1 Transversal

Señalan Chinchilla Jiménez A. et al (2017):

Estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado. Es decir, “acotar” el tiempo, en sentido metafórico, para investigar un tema específico y a profundidad en un momento específico. Para la investigación transversal lo más importante es poder analizar y comprender el tema de estudio en profundidad, es decir, en detalle, más que analizar el comportamiento del tema a lo largo del tiempo. (p. 25).

3.3.2 Longitudinal

Sobre el alcance longitudinal comentan Chinchilla Jiménez A. et al (2017):

Analiza del tema investigado, tanto en diversos momentos como a lo largo del tiempo; todo con el fin de poder identificar y comparar los diversos comportamientos del tema conforme pasa el tiempo. Visto así, en la investigación longitudinal el tiempo es la variable central; es la variable que explica, pues se asume la hipótesis de que los temas y hechos investigados se puede explicar y entender mejor considerando la influencia que tiene sobre ello el tiempo, el cambio histórico. (p. 25).

Debido a lo anterior, en la presente investigación se analiza el proceso de reclutamiento y selección durante el año 2017 y quizá se realice una propuesta, todo esto en un momento determinado, por esa razón, el tipo de investigación es transversal.

3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Sujetos de investigación

Definen Chinchilla Jiménez A. et al (2017):

Se especifican los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación. Se obtiene la muestra mediante la aplicación de una fórmula estadística que se aplica a la población total (el universo de la investigación), cuando son investigaciones cuantitativas. (p. 33).

Para la selección del muestreo se toman en cuenta dos factores: la población y la muestra.

3.4.1.1 Población

Según Chinchilla Jiménez A. et al (2017), definen la población de la siguiente manera:

Constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones. Esto implica que la población es “el todo” sobre el cual se apunta para recolectar los datos; sin embargo, el manejo de una población puede ser complicado, por lo que se suele trabajar con una muestra. (p. 35).

El presente trabajo de investigación se realizará con la población total, debido a que se tomará en cuenta a los 27 inquilinos del Centro Comercial para conocer su opinión acerca de los oficiales de seguridad actuales.

El detalle de los inquilinos se indica a continuación:

CUADRO 1 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

Área	Hombres	Mujeres	Total
Administrador	1	-	1
Socio	1	-	1
Inquilinos	14	13	27
Total	16	13	29

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.2 Muestra

Definen el concepto de muestra Chinchilla Jiménez A. et al (2017):

Constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor, porque se lleve a cabo con grupos grandes; sino que la calidad radica en que se describan claramente las características de la muestra, para evitar ambigüedades o confusiones. Puede ser de dos tipos: probabilística y no probabilística. El nivel de confianza de la muestra debe ser de un 95%. Para el caso académico y por su elevado costo se sugiere un nivel de confianza del 90%. (p. 36).

Para esta investigación no se aplicó muestra, porque se trabajó con la totalidad de la población, por lo tanto se aplicó un censo.

3.4.2 Fuentes de Investigación

3.4.2.1 Primera Mano

Señalan Morán y Alvarado (2010):

Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura, y proporcionan datos de primera mano: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis, disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, películas, documentales, videocintas, foros y páginas de Internet. (p. 30).

En el caso de esta investigación, la información de primera mano se obtiene del administrador del Centro Comercial Plaza Los Colegios, el socio de la empresa Seguridad Swat Costa Rica S.A., los inquilinos del Centro Comercial y los resultados arrojados por medio de la hoja de observación.

3.4.2.2 Segunda Mano

Definen Morán y Alvarado (2010): “Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, etcétera.” (p. 30).

Con respecto a las fuentes de segunda mano que se utilizarán para esta investigación, se citan:

- Administración de Recursos Humanos: Idalberto Chiavenato
- Administración de Recursos Humanos: William B. Wether
- Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa: Ruiz Otero Eugenio, Gago García M^a Lourdes, García Leal Carmen, López Barra Soledad.
- Administración de Recursos Humanos: Gary Dessler y Ricardo Varela

- Gestión de Recursos Humanos: Luis R. Gómez Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy.
- Manual de Procedimientos Operacionales del Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Según comentan Chinchilla Jiménez A. et al; (2017):

Las técnicas utilizadas son la observación y la entrevista. Para la observación los instrumentos más usados son; la hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora, cámaras y mapas. Para la entrevista el instrumento es el cuestionario. Un instrumento es adecuado, es decir, pertinente, cuando recoge los datos que reflejan bien la realidad estudiada. (p. 38).

Por otro lado, comenta Sampieri R. (2014) sobre el método de observación: “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través (sic) de un conjunto de categorías y subcategorías.” (p. 252).

Para esta investigación, se utilizaron tres instrumentos: Una entrevista al administrador del Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios, un cuestionario autoadministrado para el socio de la empresa Seguridad Swat Costa Rica S.A. y para los inquilinos del Condominio y una hoja de observación que se aplicó a los oficiales de seguridad actuales.

3.5.1 Entrevista

Hernández. R, *et al* (2010), en su libro Metodología de la Investigación, define la entrevista de la siguiente manera:

Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro. (p. 233)

Para esta investigación se utilizará el método de entrevista, la cual se realizará al administrador de Plaza Los Colegios, con el fin de conocer acerca de los procesos de reclutamiento y selección del condominio. Dicha entrevista consta de diez preguntas cerradas y cuatro abiertas.

3.5.2 Cuestionario

Según Hernández. R, *et al* (2010):

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (p. 217).

Con el fin de conocer el proceso de reclutamiento y selección que aplica la empresa de seguridad, se le aplicará un cuestionario auto administrado al socio de dicha empresa, el cual consta de diecisiete preguntas cerradas y diez preguntas abiertas.

Por otro lado, con el fin de conocer la opinión de los inquilinos del Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios con respecto al desempeño laboral de los

oficiales actuales de seguridad, se les aplicará también un cuestionario el cual consta de cuatro preguntas abiertas y doce preguntas cerradas para el cual solamente participó el 80% de los inquilinos.

3.5.3 Hoja de Observación

Sobre el método de observación, comentan Hernández. R, *et al* (2010):

Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.

Por otro lado, según Rojas R. (2013):

Para emplear la técnica de observación, es necesario contar con una guía de observación (*vid. Infra*) con el objeto de recopilar información útil y suficiente sobre la problemática que se estudia.

Por esa razón, se utilizará el método de observación, con el fin de corroborar los datos aportados por los inquilinos, mediante una hoja de observación, la cual consta de cuatro preguntas abiertas y cinco preguntas cerradas.

3.6 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES

Explican Chinchilla Jiménez A. *et al*; (2017):

Se lleva la variable de un nivel abstracto a un plano de concreción. A esto se le denomina “operacionalización”, para precisar al máximo el significado que se le otorga a la variable en ese estudio. Se elaboran conceptos, definiciones e

indicadores para explicar la manera como se van a contrastar las variables. Por tanto, la operacionalización de las variables se elabora en tres partes:

- Definición conceptual: refiere a la claridad teórica de la variable y se extrae del marco teórico en forma resumida. Ejemplo: Calidad Educativa.
- Dimensión: se refiere a las categorías de análisis de las variables de interés también se les conoce como variables más específicas susceptibles de medición, éstas se extraen de los objetivos específicos. Ejemplo: Rendimiento Académico.
- Definición conceptual de la dimensión: claridad teórica de la dimensión se extrae del marco teórico.
- Definición operacional: refiere a traducir en indicadores, que permitan la observación directa de la variable; es decir, la observación empírica donde la medición se realiza en aspectos concretos. Se indica con una escala gráfica. Ejemplo: Rendimiento académico.
- Definición Instrumental: se especifican las técnicas e instrumentos por utilizar para la recolección de la información, según las variables abordadas y los resultados esperados, se indican las preguntas que miden los indicadores de las variables. Ejemplo: Técnica observación, instrumento lista de cotejo, observaciones de la 1 a la 8. (p. 39).

CUADRO 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES					
Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Identificar el proceso actual de reclutamiento y selección que aplica la Administración de Plaza Los Colegios, para la contratación de los agentes de seguridad.	Reclutamiento y Selección	1. Procedimiento	<p>Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.</p> <p>Selección: En la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.</p>	<p>Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 30.</p> <p>Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 50 y mayor que 30.</p> <p>Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 60 y superior a 50.</p> <p>Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	<p>Entrevista aplicada al Administrador, consta de 14 preguntas</p> <p>Cuestionario aplicado a la empresa Seguridad Swat Costa Rica S.A., consta de 27 preguntas.</p>
Identificar si la Administración de Plaza Los Colegios, cuenta con el perfil requerido para el puesto de oficial de seguridad.	Perfil del Puesto	<ol style="list-style-type: none"> Habilidades requeridas. Tareas del puesto. Conocimiento requerido. Experiencia requerida. 	<p>Perfil de un puesto: Se trata de la determinación de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige y los riesgos del mismo.</p>	<p>Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 30.</p> <p>Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 50 y mayor que 30.</p> <p>Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 60 y superior a 50.</p>	<p>Entrevista aplicada al Administrador, consta de 14 preguntas</p> <p>Cuestionario aplicado a la empresa Seguridad Swat Costa Rica S.A., consta de 27 preguntas.</p>

				sea menor que 60 y superior a 50. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.	
Reconocer los tipos de reclutamiento del personal que aplica la Administración de Plaza Los Colegios para encontrar los candidatos para el puesto de oficial de seguridad.	Reclutamiento	1. Reclutamiento Interno. 2. Reclutamiento Externo. 3. Reclutamiento Mixto.	<p><u>Reclutamiento Interno:</u> La empresa llena una vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos o transferencias.</p> <p><u>Reclutamiento Externo:</u> El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera.</p> <p><u>Reclutamiento Mixto:</u> Se realizan en conjunto reclutamiento interno y externo.</p> <p><u>Divulgación del anuncio de empleo:</u> La empresa divulga el puesto vacante.</p> <p><u>Recolección de curriculum:</u> Las oferentes envían sus datos a la empresa.</p>	<p><u>Excelente:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 30.</p> <p><u>Muy Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 50 y mayor que 30.</p> <p><u>Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	Cuestionario aplicado a la empresa Seguridad Swat Costa Rica S.A., costa de 27 preguntas.

<p>Analizar cómo aplica la administración de Plaza Los Colegios, la selección de los agentes de seguridad.</p>	<p>Selección</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista. 2. Pruebas de conocimientos y Psicosométricas. 3. Investigación de antecedentes. 4. Exámenes médicos y de drogas. 	<p><u>Entrevista:</u> Se realiza para conocer al candidato y observar sus competencias.</p> <p><u>Pruebas de conocimientos:</u> Dependen del puesto, se realizan pruebas a los candidatos para conocer su nivel académico y si son aptos para determinado puesto.</p> <p><u>Investigación de antecedentes:</u> Se solicita referencias a personas que conozcan al candidato.</p> <p><u>Preselección de los candidatos:</u> Una vez aplicados los filtros anteriores, se eligen algunos candidatos para continuar con el proceso.</p> <p><u>Entrevista con la jefatura:</u> El jefe del departamento del puesto vacante conoce a los candidatos preseleccionados para</p>	<p><u>Excelente:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 30.</p> <p><u>Muy Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 50 y mayor que 30.</p> <p><u>Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a la empresa Seguridad Swat Costa Rica S.A., costa de 27 preguntas.</p>
---	------------------	---	---	--	--

			<p>entrevistarlos y elegir el que mejor se adapte a las necesidades del puesto.</p> <p>Exámenes médicos: Se realizan chequeos médicos a los candidatos para saber sobre su estado de salud.</p>		
<p>Valorar si los condóminos e inquilinos se encuentran a gusto con el desempeño brindado por parte de los oficiales de seguridad que se encuentran laborando actualmente.</p>	<p>Aceptación de los condóminos e inquilinos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amabilidad hacia los oficiales de seguridad 2. Buenas referencias por parte de los inquilinos y condóminos para con los guardas. 3. Grado de aceptación 	<p>Aceptación: Para efectos de este trabajo de investigación, se trata del grado de respeto, confianza, entre otras, que tienen los condóminos e inquilinos con los oficiales de seguridad.</p>	<p>Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 30.</p> <p>Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 50 y mayor que 30.</p> <p>Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 60 y superior a 50.</p> <p>Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los inquilinos y propietarios del Centro Comercial, consta de 16 preguntas.</p>
<p>Evaluar por medio de hoja de observación, el desempeño laboral de los oficiales actuales del Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios.</p>	<p>Desempeño Laboral</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia. 2. Efectividad. 3. Comportamiento. 4. Tiempo de respuesta. 5. Conocimiento del puesto. 	<p>Desempeño laboral: El interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa</p>	<p>Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 30.</p> <p>Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 50 y mayor que 30.</p> <p>Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor que 60 y superior a 50.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los inquilinos y propietarios del Centro Comercial, consta de 16 preguntas.</p> <p>Hoja de Observación aplicada a los oficiales de seguridad actuales, consta de 9 preguntas</p>

				Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.	
Elaborar una propuesta que facilite mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal de seguridad en el Centro Comercial Plaza Los Colegios.					

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Con el fin de cumplir con los objetivos propuestos en este trabajo de investigación, se procede a analizar e interpretar los datos arrojados de los cuatro instrumentos aplicados. Este análisis está distribuido en cuatro etapas:

I Etapa:

Presentación de las respuestas del Administrador del Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios, el señor Enrique Espinoza León.

II Etapa:

Presentación de las respuestas del Socio de la empresa Seguridad Swat Costa Rica S.A., el señor Adrián Vargas Calvo.

III Etapa:

Presentación de tablas y gráficos con los datos arrojados en la encuesta aplicada a los inquilinos y propietarios del Centro Comercial Plaza Los Colegios.

IV Etapa:

Presentación de tablas y gráficos con los datos obtenidos de las hojas de observación aplicadas a los oficiales de seguridad actuales del Centro Comercial

Para la presentación de los resultados se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos, con el fin de presentar, de una forma resumida, los datos en estudio.

4.1.1 Codificación y Tabulación de Información

Según (Hernández *et al*, 2010):

En la mayoría de los estudios cualitativos se codifican los datos para tener una descripción más completa de éstos, se resumen, se elimina la información irrelevante, también se realizan análisis cuantitativos elementales; finalmente, se trata de generar un mayor entendimiento del material analizado. (p. 448).

Con respecto a la tabulación, se trata de procesar todos los datos que se obtuvieron de los instrumentos, por medio del conteo de las preguntas cerradas, con el fin de generar resultados que se reflejen en cuadros gráficos y su interpretación sea amigable.

4.1.2 Tipos De Gráficos

Según Álvarez Venegas R., *et al* (2015);

Las tablas gráficas e ilustraciones apoyan el proceso de análisis de datos, información y resultados de la investigación. Son una herramienta imprescindible para todo investigador; sin embargo, estos nunca deben servir de relleno ni tampoco deben duplicar la información presentada a lo largo del texto. (p. 24).

Por lo tanto, es de suma importancia codificar y tabular los datos que serán mostrados en las gráficas, de esta manera ayudará al lector a interpretar los resultados arrojados de los instrumentos utilizados durante la investigación, y hará más sencillo también la redacción de las conclusiones y recomendaciones.

A continuación se indican los resultados de los datos recolectados luego de la aplicación de los instrumentos, en el caso del cuestionario para la empresa de seguridad se le aplicó al señor Adrián Vargas, la entrevista se le aplicó al administrador del Centro Comercial, Enrique Espinoza León, las hojas de observación se aplicaron a tres oficiales del turno diurno, tres oficiales del turno nocturno y un oficial que cubre libres en los dos turnos, y por último, los cuestionarios que se aplicaron a 27 inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios.

4.1.2.1 Resultados primer instrumento: Entrevista al Administrador

El día 03 de octubre del año en curso, se realizó una entrevista para el administrador del Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios, el señor Enrique Espinoza León, con el fin de identificar cual es el Proceso de Reclutamiento y Selección que se aplica para la contratación del personal de seguridad.

La misma consta de 14 preguntas y está distribuida entre los Datos Generales, el desarrollo de la Variable uno (Reclutamiento y Selección) la cual comprende un indicador: Procedimiento, y la Variable dos (Perfil del Puesto) que consta de cuatro indicadores: habilidades requeridas, tareas del puesto, conocimiento requerido y experiencia requerida.

Variable I. Reclutamiento y Selección

Indicador I. Procedimiento

Pregunta 6. ¿Existe en la Administración un procedimiento formal para realizar el proceso de reclutamiento y selección?

El administrador comenta que no existe un procedimiento formal con todos los pasos que deberían seguirse para encontrar al personal idóneo.

Pregunta 7. ¿Cómo llevan a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección de los oficiales de seguridad?

El señor Espinoza León comenta que la contratación se realiza por medio de empresas de seguridad privada, o sea, por medio de *Outsourcing*, además, aclara que se toma en cuenta el monto que cobre dicha empresa por la contratación de la misma y también algunos antecedentes de la misma para saber si es buena.

Variable II. Perfil del Puesto

Indicador I. Habilidades Requeridas

Pregunta 8. ¿Cuáles son las habilidades que debe tener una persona para el puesto de oficial de seguridad?

El administrador cita las siguientes:

- Debe ser una persona responsable.
- Debe ser amable con los clientes, inquilinos, propietarios, entre otros
- Debe tener un buen trato para con los clientes.
- Debe manejar un amplio sentido común para actuar en diversas situaciones.
- Debe ser capaz de resolver conflictos.

Indicador II. Tareas del Puesto

Pregunta 9. ¿La Administración de Plaza Los Colegios cuenta con un documento con las tareas del puesto de oficial de seguridad?

El señor Enrique Espinoza contesta que sí, el documento se llama Manual de Procedimientos para la Vigilancia y es el mismo que se les brinda a la empresa de seguridad cuando se contrata.

Pregunta 10. ¿Cuáles son las tareas esenciales del puesto de oficial de seguridad en Plaza Los Colegios?

El administrador contesta que las tareas esenciales del puesto de oficial de seguridad son:

- Conservar el orden de todos los visitantes del Centro Comercial, con esto se refiere a que si alguien está alterando el orden el oficial debe actuar de inmediato.
- Velar por el orden y la seguridad del Centro Comercial, con esto se refiere a que el oficial deberá estar atento a cualquier asalto, robo, acto de violencia o en general acto vandálico.

Indicador III. Conocimiento Requerido

Pregunta 11. ¿Cuál es el nivel académico que debe tener un oficial de seguridad de Plaza Los Colegios?

El señor Enrique contesta que el nivel académico mínimo que debería tener un oficial de seguridad es secundaria, puesto que ellos deben ser capaces de escribir coherentemente en la bitácora y por supuesto atender dudas básicas de los clientes.

Pregunta 12. ¿Se les solicita a los candidatos tener certificados de capacitaciones recibidas como oficiales de seguridad?

Don Enrique contesta que sí se les solicita tener certificaciones de capacitaciones recibidas para entender cuáles son las funciones de un oficial de seguridad.

Pregunta 13. ¿Es parte de los requerimientos que el oficial de seguridad tenga carné de portación de armas y examen psicológico?

El administrador comenta que sí es parte de los requerimientos que tengan carné de portación de armas por el hecho de que el Centro Comercial está ubicado en una zona donde existe mucha delincuencia y ellos deben saber utilizar un arma en caso de ser necesario defenderse. Y el examen psicológico también es necesario para identificar si la persona es apta para trabajar en el Centro Comercial y para portar un arma letal.

Indicador IV. Experiencia requerida

Pregunta 14. ¿Cuántos años de experiencia se requiere que tengan los oficiales de seguridad en puestos similares al de Plaza Los Colegios?

Don Enrique Espinoza comenta que mínimo de uno a dos años de experiencia en un puesto similar, para que los mismos sepan cómo desenvolverse y cómo actuar en situaciones de peligro y finaliza la entrevista.

4.1.2.2 Resultados segundo instrumento: Cuestionario para la empresa Seguridad Swat Costa Rica S.A.

Se envió el cuestionario para la empresa de seguridad Swat Costa Rica S.A., vía correo electrónico al señor Adrián Vargas, socio de la empresa anteriormente citada, esto debido a que, como lo mencionó el administrador del Centro Comercial, la contratación de los oficiales de seguridad se realiza por medio de *outsourcing*, por lo

cual, con este cuestionario se investigará cual es el procedimiento de reclutamiento y selección que aplica la empresa de seguridad para la contratación de los oficiales de seguridad de Plaza Los Colegios.

El cuestionario consta de 27 preguntas abiertas y cerradas, las cuales se dividen entre Datos Generales, el desarrollo de la Variable uno (reclutamiento y selección) la cual comprende un indicador: procedimiento; Variable dos (Perfil del Puesto) que consta de cuatro indicadores: habilidades requeridas, tareas del puesto, conocimiento requerido y experiencia requerida; Variable tres (Reclutamiento), que consta de tres indicadores: reclutamiento interno, reclutamiento externo y reclutamiento mixto; y por último Variable cuatro (Selección), la cual consta de cuatro indicadores: Entrevista, pruebas de conocimientos y psicométricas, investigación de antecedentes y exámenes médicos y de drogas a candidatos.

Variable I. Reclutamiento y Selección

Indicador I. Procedimiento

Pregunta 6. ¿Existe en la empresa Seguridad Swat Costa Rica, un procedimiento formal para realizar el proceso de reclutamiento y selección?

El señor Adrián Vargas contesta que sí existe un procedimiento formal y dice textualmente: “Porque su función principal es de dar servicios por medio de personal, por lo que debe ser bien seleccionado”

Pregunta 7. ¿La Administración de Plaza Los Colegios le brindó a la empresa Swat de Costa Rica, los requisitos o solicitudes especiales que se necesitan para el puesto de oficial de seguridad?

El señor Adrián Vargas contesta que sí.

Variable II. Perfil del Puesto

Indicador I. Habilidades Requeridas

Pregunta 8. ¿La Administración de Plaza Los Colegios le brindó un documento con las habilidades que debe tener una persona para el puesto de oficial de seguridad?

El señor Adrián Vargas contestó que no se le brindó un documento con las habilidades requeridas para el puesto.

Pregunta 9. ¿Cuáles son las habilidades que debe tener un oficial de seguridad de Plaza Los Colegios?

El señor Vargas comenta: “Como principales: conocimientos de seguridad preventiva, alto grado de vocación en servicio al cliente, conocimiento de principios de seguridad colectiva.”

Indicador II. Tareas del Puesto

Pregunta 10. ¿La Administración de Plaza Los Colegios le facilitó un documento con las tareas del puesto?

El señor Adrián Vargas contesta que la Administración del Centro Comercial no le facilitó un documento con las tareas del puesto.

Pregunta 11. ¿Cuáles son las tareas esenciales del puesto de oficial de seguridad en Plaza Los Colegios?

Según don Adrián Vargas son las siguientes:

- “Estar muy pendiente de forma preventiva hacia las personas que ingresen al centro comercial, ya sea caminando, o en vehículo.
- Custodiar a los distintos comercios del centro, realizando rondas de forma preventiva.
- Informar a la supervisión y central de la empresa de cualquier situación anómala para que se le apoye.
- Ayudar en el orden y utilización del parqueo del centro.”

Indicador III. Conocimiento requerido

Pregunta 12. ¿Cuál es el nivel académico que debe tener un oficial de seguridad de Plaza Los Colegios?

El señor Vargas contesta que el nivel que deberá tener un oficial de seguridad de Plaza Los Colegios es primaria.

Pregunta 13. ¿Se les solicita a los candidatos tener certificados de capacitaciones recibidas como oficiales de seguridad?

Don Adrián Vargas contesta que sí se les solicita.

Pregunta 14. ¿Es parte de los requerimientos que el oficial de seguridad tenga carné de portación de armas y examen psicológico?

Contesta el señor Adrián que si es parte de los requerimientos.

Indicador IV. Experiencia requerida

Pregunta 15. ¿Cuántos años de experiencia se requiere que tengan los oficiales de seguridad en puestos similares al de Plaza Los Colegios?

De uno a dos años es la respuesta del señor Adrián Vargas.

Variable III. Reclutamiento**Indicador I. Reclutamiento Interno**

Pregunta 16. A la hora de anunciar la vacante como oficial de seguridad en Plaza Los Colegios, ¿tomó usted en cuenta al personal que ya se encontraba laborando para su empresa?

Don Adrián contesta que sí y agrega: “Siempre primero la empresa incentiva las nuevas oportunidades desde adentro de la empresa”.

Indicador II. Reclutamiento Externo

Pregunta 17. ¿Para la contratación de los oficiales de seguridad, divulgó usted un anuncio de empleo para contratar el personal externamente?

Don Adrián contesta que sí divulgó un anuncio de empleo para contratar externamente.

Pregunta 18. ¿En cuáles medios divulgó el anuncio de empleo para oficiales de seguridad?

Contesta el señor Adrián Vargas que en periódicos, medios digitales y por medio de la recomendación de otros oficiales dentro de la empresa.

Indicador II. Reclutamiento Mixto

Pregunta 19. Para el puesto de oficial de seguridad en Plaza Los Colegios, ¿tomó usted en cuenta personal tanto interno como externo de su empresa?

El señor Adrián Vargas contesta que sí.

Variable IV. Selección**Indicador I. Entrevista**

Pregunta 20. ¿Realizan entrevistas para el proceso de selección de los candidatos al puesto de oficial de seguridad?

Don Adrián contesta que sí se realizan entrevistas.

Pregunta 21. ¿Quién es la persona encargada de la administración de la empresa Seguridad Swat de Costa Rica, de realizar la entrevista a los candidatos?

Contesta el señor Adrián que la persona encargada de realizar las entrevistas es la señora Karol Vargas.

Pregunta 22. ¿Qué tipo de entrevista realizan a los candidatos?

Don Adrián contesta: "Presencial, una vez que han realizado todas las verificaciones documentales.

Indicador II. Pruebas de conocimientos y psicométricas

Pregunta 23. ¿Se le aplicó a los candidatos pruebas de conocimientos generales o pruebas psicométricas para evaluar sus competencias?

El señor Vargas contesta que sí.

Pregunta 24. ¿Cuáles pruebas se les realizó a los candidatos para elegirlos como posibles oficiales de seguridad para Plaza Los Colegios?

El señor Adrián Vargas contesta:

- “Pruebas prácticas de manejo de armas.
- Pruebas de lecto escritura.”

Indicador III. Investigación de antecedentes

Pregunta 25. Una vez aplicada la entrevista y las pruebas, ¿se realizó la investigación de antecedentes de los candidatos?

Don Adrián contesta que sí se realiza una investigación de antecedentes.

Indicador IV. Exámenes médicos y de drogas a candidatos

Pregunta 26. ¿Se realizaron exámenes médicos o de drogas a los candidatos seleccionados?

El señor Adrián Vargas contesta que no y finaliza el cuestionario.

4.1.2.3 Resultados tercer instrumento: Cuestionario para los inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios

Se les entregó a los inquilinos y/o propietarios del Centro Comercial Plaza Los Colegios, un cuestionario para conocer su percepción sobre el desempeño laboral de los oficiales de seguridad. Es importante conocer dicha opinión porque ellos son quienes pagan, dentro de su cuota del condómino (de mantenimiento), el rubro correspondiente al de la seguridad. Por otro lado, se les encuesta a ellos porque son quienes se encuentran más atentos del trabajo de los guardas de seguridad.

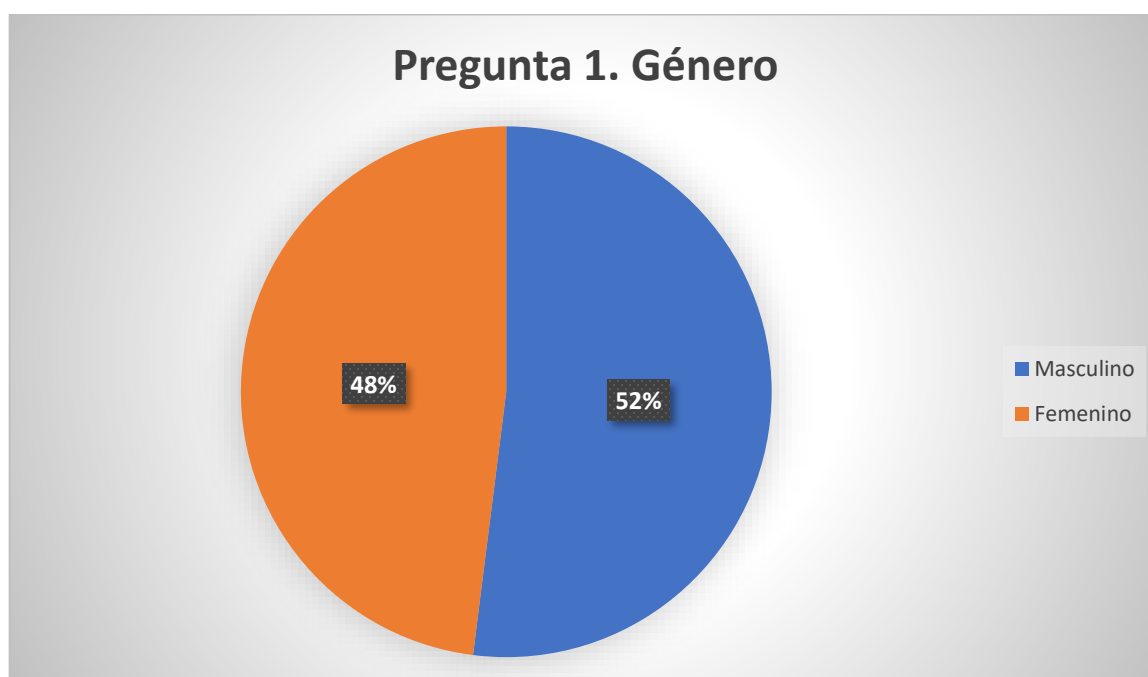
El cuestionario consta de 16 preguntas abiertas y cerradas, las cuales se dividen entre datos Generales, el desarrollo de una única variable, la variable VI (desempeño laboral) la cual comprende cinco indicadores: eficiencia, efectividad, comportamiento, tiempo de respuesta y conocimiento del puesto.

TABLA 1 GÉNERO

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Genero	Masculino	14	52%
	Femenino	13	48%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 1 GÉNERO



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

Las preguntas iniciales del cuestionario que se aplicó, tienen como objetivo conocer aspectos generales de los inquilinos y propietarios a los cuales se les aplicó, con el fin de contar con una visión más amplia de sus necesidades de acuerdo con sus características.

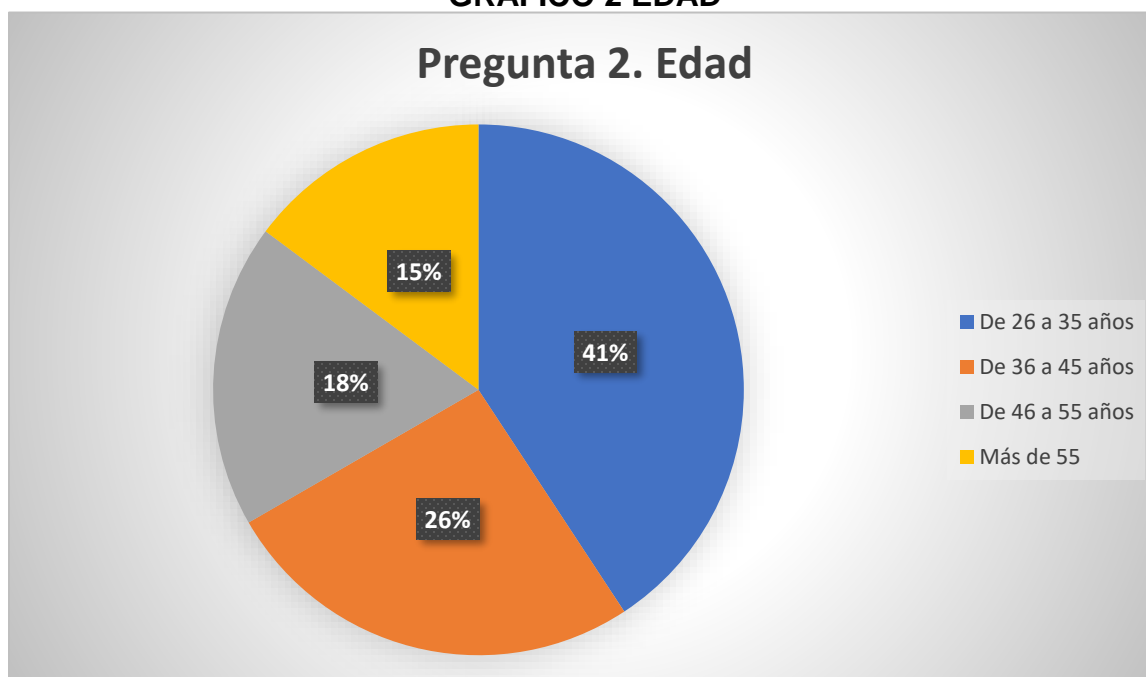
Como primera pregunta se indagó por el género (masculino o femenino), la respuesta dio como resultado 52% hombres y 48% mujeres.

TABLA 2 EDAD

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	De 18 a 25 años	0	0%
	De 26 a 35 años	11	41%
	De 36 a 45 años	7	26%
	De 46 a 55 años	5	19%
	Más de 55	4	15%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 2 EDAD



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, *Noviembre 2017*.

La segunda interrogante corresponde a la edad de los inquilinos y propietarios del Centro Comercial Plaza Los Colegios, que fueron encuestados.

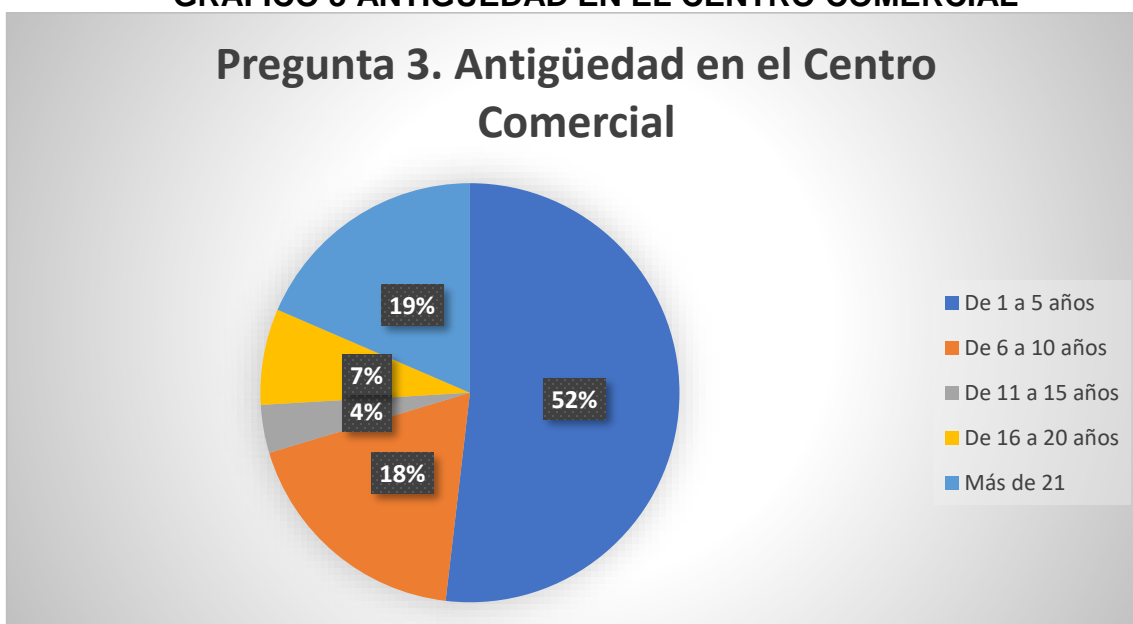
Los datos obtenidos indican que un 41% se encuentran en una edad de 26 a 35 años, un 26% tienen de 36 a 45 años, un 18% de 46 a 55 años y por último un 15% tienen más de 55 años; lo cual quiere decir que la mayoría de los inquilinos tienen una edad de 26 a 35 años.

TABLA 3 ANTIGÜEDAD EN EL CENTRO COMERCIAL

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad en el Centro Comercial	De 1 a 5 años	14	52%
	De 6 a 10 años	5	19%
	De 11 a 15 años	1	4%
	De 16 a 20 años	2	7%
	Más de 21	5	19%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 3 ANTIGÜEDAD EN EL CENTRO COMERCIAL



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, *Noviembre 2017*.

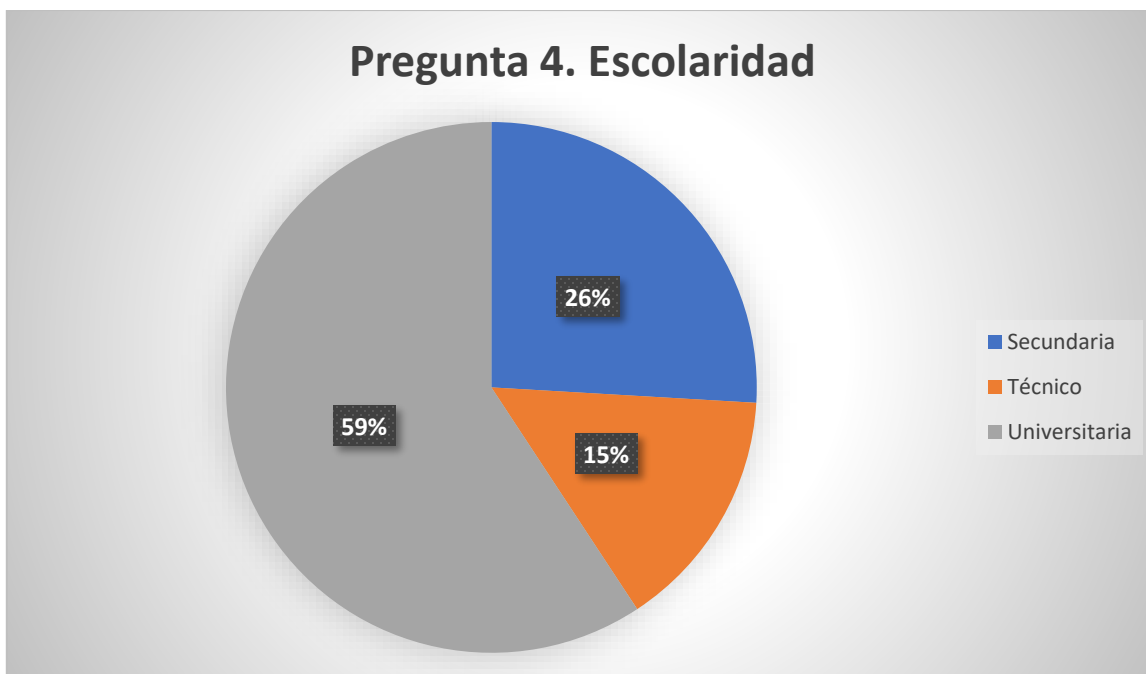
La interrogante pretende investigar cuántos años tienen los inquilinos de alquilar uno o varios locales de Plaza Los Colegios, o de haber comprado un local y tener un negocio ahí, en el caso de los propietarios. La encuesta arrojó que un 52% de 1 a 5 años, un 18% de 6 a 10 años, un 4% de 11 a 15 años, un 7% de 16 a 20 años y por último un 19% más de 21 años. Por lo tanto, la mayoría de los inquilinos tienen una antigüedad de 1 a 5 años.

TABLA 4 ESCOLARIDAD

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Escolaridad	Primaria	0	0%
	Secundaria	7	26%
	Técnico	4	15%
	Universitaria	16	59%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 4 ESCOLARIDAD



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

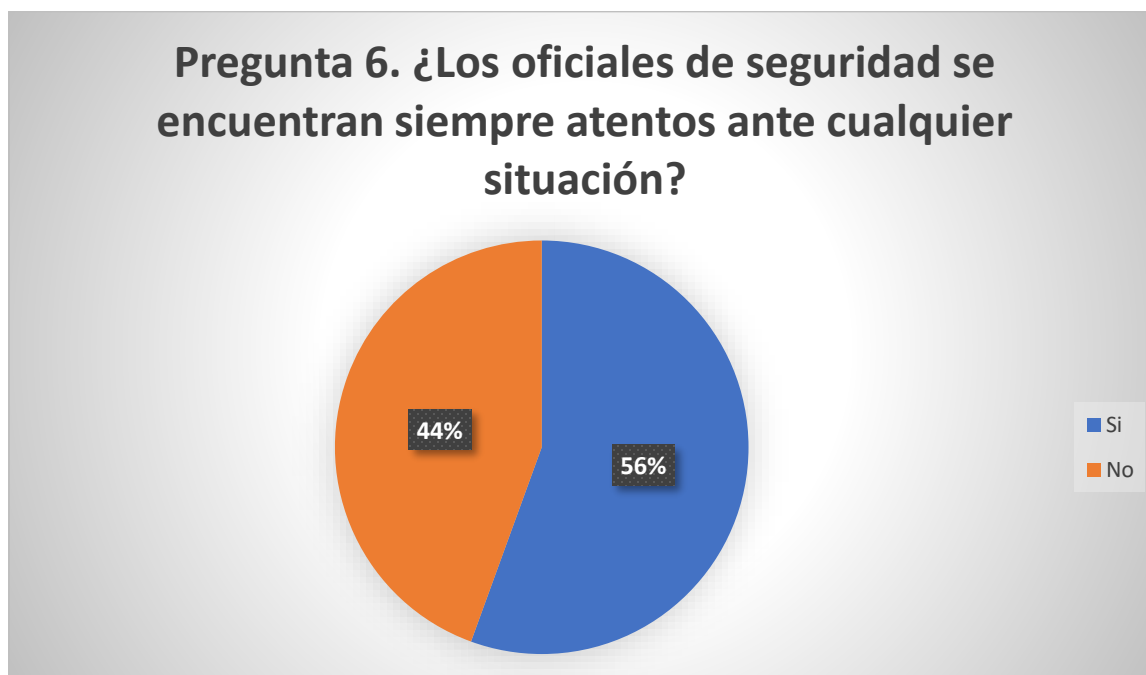
La pregunta cuatro es sobre la escolaridad de los inquilinos o propietarios del Centro Comercial, la misma pretende identificar el nivel académico de cada uno de los encuestados. Dio como resultado que un 26% tiene secundaria, un 15% tiene un nivel técnico y un 59% tiene estudios universitarios, lo cual demuestra que la mayoría tiene estudios avanzados.

TABLA 5 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD SE ENCUENTRAN SIEMPRE ATENTOS ANTE CUALQUIER SITUACIÓN?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los oficiales de seguridad se encuentran siempre atentos ante cualquier situación?	Si	15	56%
	No	12	44%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 5 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD SE ENCUENTRAN SIEMPRE ATENTOS ANTE CUALQUIER SITUACIÓN?



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

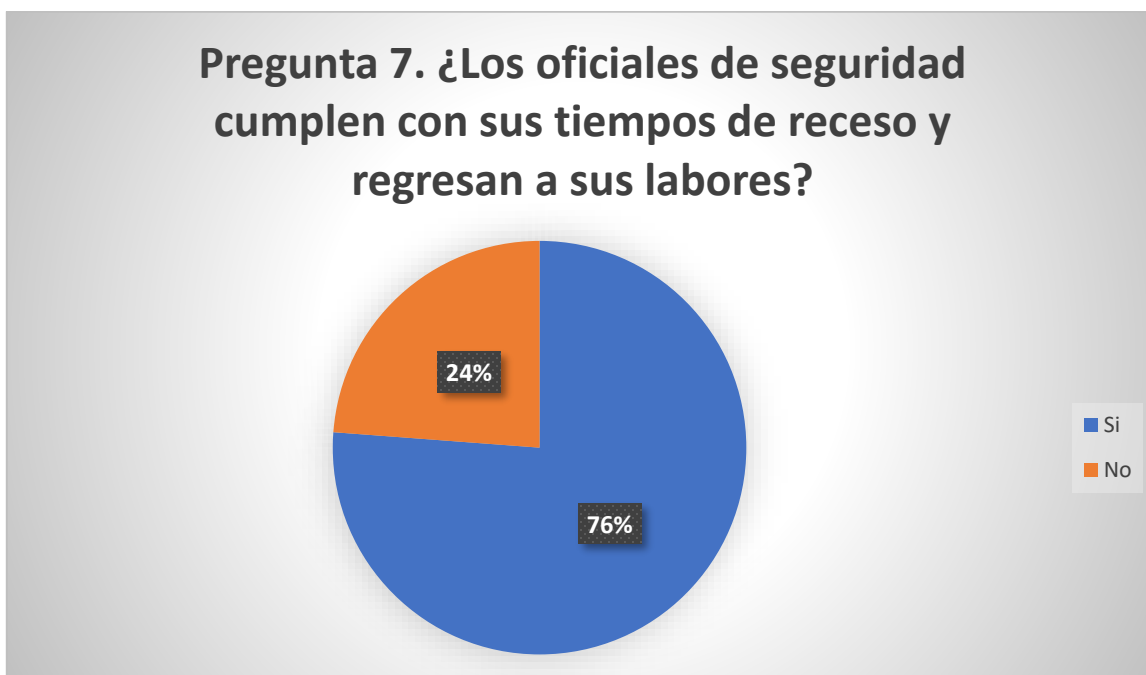
La interrogante seis da inicio a la variable del desempeño laboral de los oficiales de seguridad del Centro Comercial. Al realizar la encuesta, se les preguntó a los encuestados si los oficiales siempre estaban atentos, a lo cual, un 56% dijo que sí y un 44% contestó que no.

TABLA 6 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD CUMPLEN CON SUS TIEMPOS DE RECESO Y REGRESAN A SUS LABORES?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los oficiales de seguridad cumplen con sus tiempos de receso y regresan a sus labores?	Si	16	76%
	No	5	24%
Total		21	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 6 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD CUMPLEN CON SUS TIEMPOS DE RECESO Y REGRESAN A SUS LABORES?



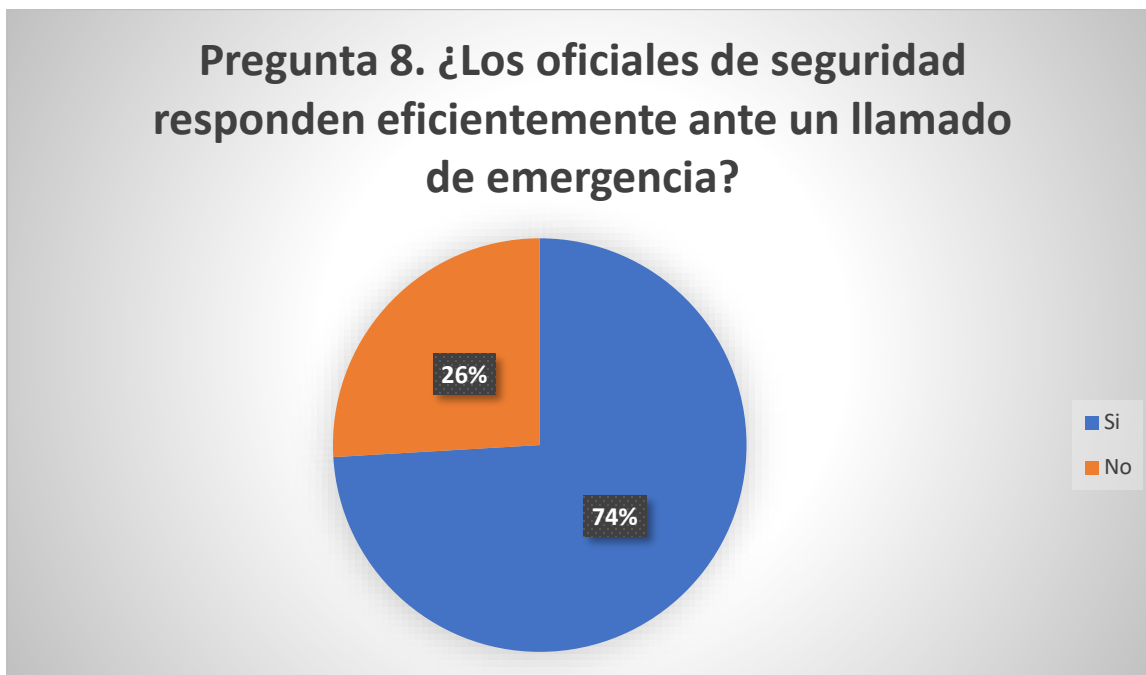
Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

La pregunta número siete a los inquilinos y propietarios, persigue conocer si los oficiales cumplen con sus tiempos de receso y vuelven de inmediato a sus labores, con el fin de saber si se pasan del tiempo de receso o son puntuales y responsables, ya que los inquilinos son quienes pueden notar si están presentes o ausentes. A dicha pregunta, un 76% contestó que sí cumplen con sus tiempos de receso y regresan a sus labores y un 24% contestó que no, los que no contestaron la pregunta justificaron diciendo que no los habían visto o que no tiene forma de saberlo.

TABLA 7 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD RESPONDEN EFICIENTEMENTE ANTE UN LLAMADO DE EMERGENCIA?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los oficiales de seguridad responden eficientemente ante un llamado de emergencia?	Si	20	74%
	No	7	26%
Total		27	100%
<i>Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.</i>			

GRÁFICO 7 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD RESPONDEN EFICIENTEMENTE ANTE UN LLAMADO DE EMERGENCIA?



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, *Noviembre 2017*.

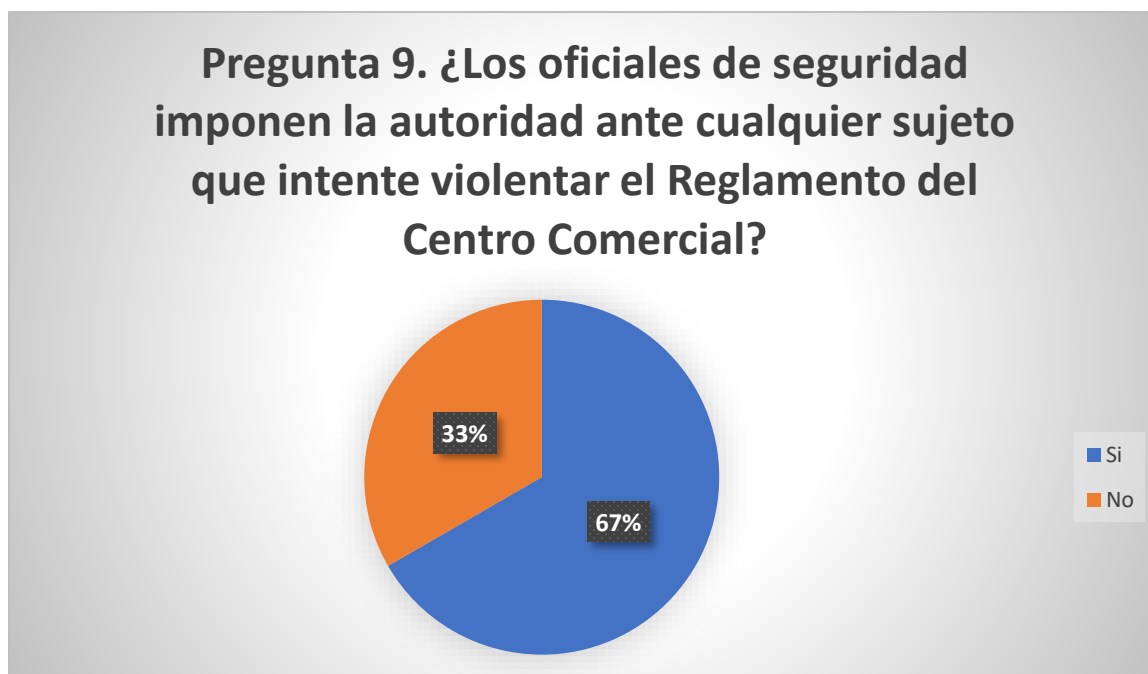
La pregunta ocho pretende averiguar si los oficiales de seguridad responden eficientemente ante un llamado de emergencia, con el fin de que, ellos como inquilinos o propietarios, expresen su experiencia si en algún momento activaron su botón de asalto o vieron a algún local hacerlo y cómo reaccionaron los oficiales. A dicha interrogante, un 74% contestó que los oficiales sí responden eficientemente ante un llamado de emergencia y un 26% contestó que no responden eficientemente.

TABLA 8 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD IMPONEN LA AUTORIDAD ANTE CUALQUIER SUJETO QUE INTENTE VIOLENTAR EL REGLAMENTO DEL CENTRO COMERCIAL?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los oficiales de seguridad imponen la autoridad ante cualquier sujeto que intente violentar el Reglamento del Centro Comercial?	Si	16	67%
	No	8	33%
Total		24	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 8 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD IMPONEN LA AUTORIDAD ANTE CUALQUIER SUJETO QUE INTENTE VIOLENTAR EL REGLAMENTO DEL CENTRO COMERCIAL?



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

La interrogante nueve cuestiona a los inquilinos y propietarios sobre si los oficiales imponen su autoridad ante cualquier sujeto que intente violentar el Reglamento del Centro Comercial, como por ejemplo si un individuo decide dejar su vehículo en el

parqueo y sale del mismo, con el fin de averiguar si las personas le hacen caso a los mismos y sacan su vehículo.

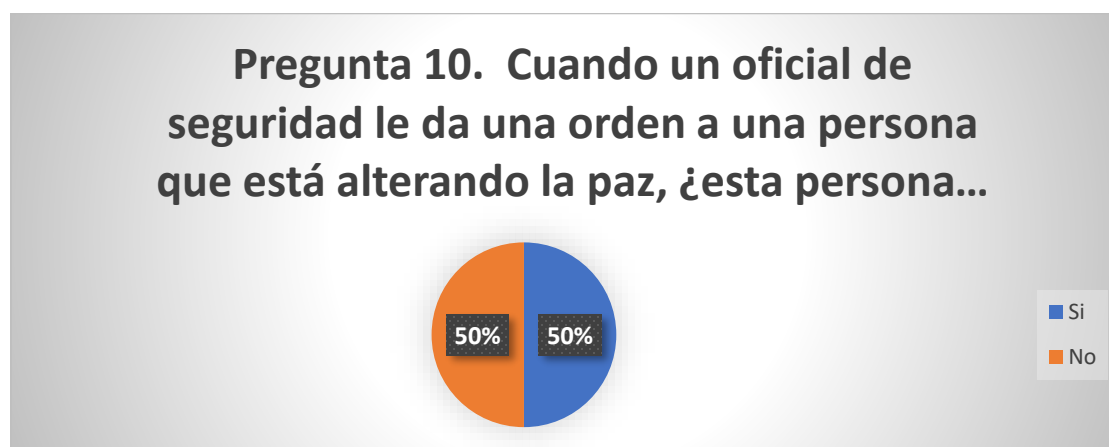
Los resultados arrojan que un 67% contestó que los oficiales de seguridad sí imponen su autoridad y un 33% contestó que no, las personas que no contestaron comentan que no conocen dicho reglamento, sin embargo, a todos los inquilinos y propietarios se les ha brindado el documento.

TABLA 9 CUANDO UN OFICIAL DE SEGURIDAD LE DA UNA ORDEN A UNA PERSONA QUE ESTÁ ALTERANDO LA PAZ, ¿ESTA PERSONA LE HACE CASO?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cuando un oficial de seguridad le da una orden a una persona que esta alterando la paz, ¿esta persona le hace caso?	Si	13	50%
	No	13	50%
Total		26	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 9 CUANDO UN OFICIAL DE SEGURIDAD LE DA UNA ORDEN A UNA PERSONA QUE ESTÁ ALTERANDO LA PAZ, ¿ESTA PERSONA LE HACE CASO?



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

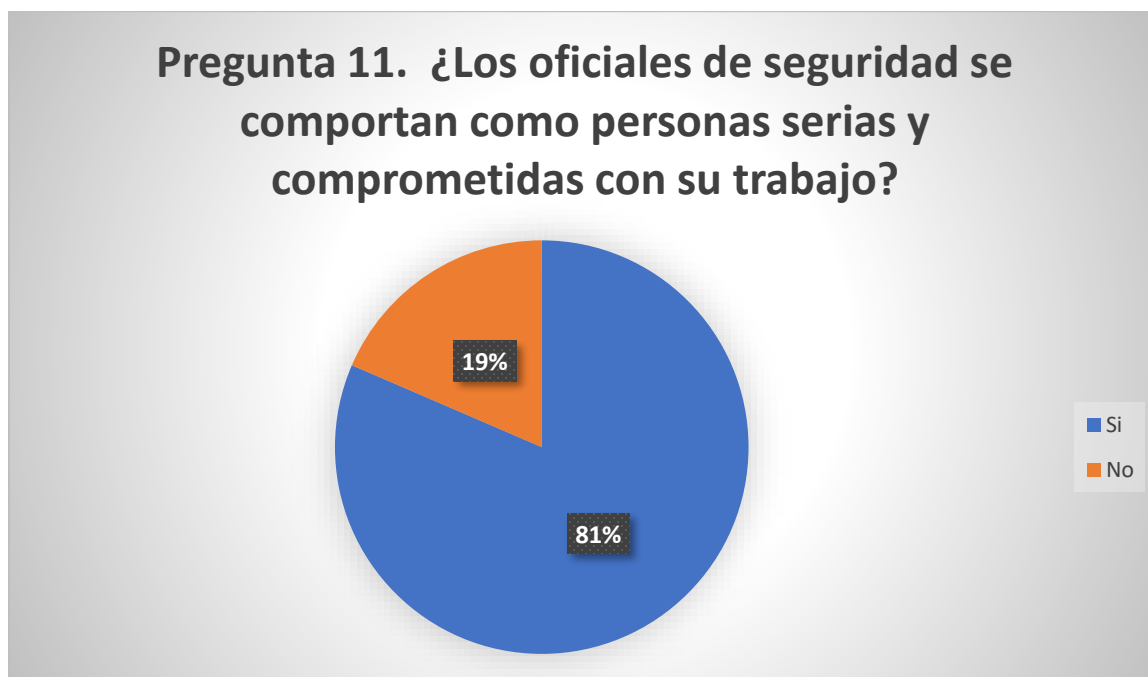
Con la pregunta diez se pretende averiguar si los oficiales realmente imponen su autoridad ante personas que violenten la paz y el orden del Centro Comercial, a lo cual un 50% de los inquilinos o propietarios contestaron que sí, y también un 50% contestó que no, solo una persona contestó que no los ha visto.

TABLA 10 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD SE COMPORTAN COMO PERSONAS SERIAS Y COMPROMETIDAS CON SU TRABAJO?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los oficiales de seguridad se comportan como personas serias y comprometidas con su trabajo?	Si	22	81%
	No	5	19%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 10 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD SE COMPORTAN COMO PERSONAS SERIAS Y COMPROMETIDAS CON SU TRABAJO?



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

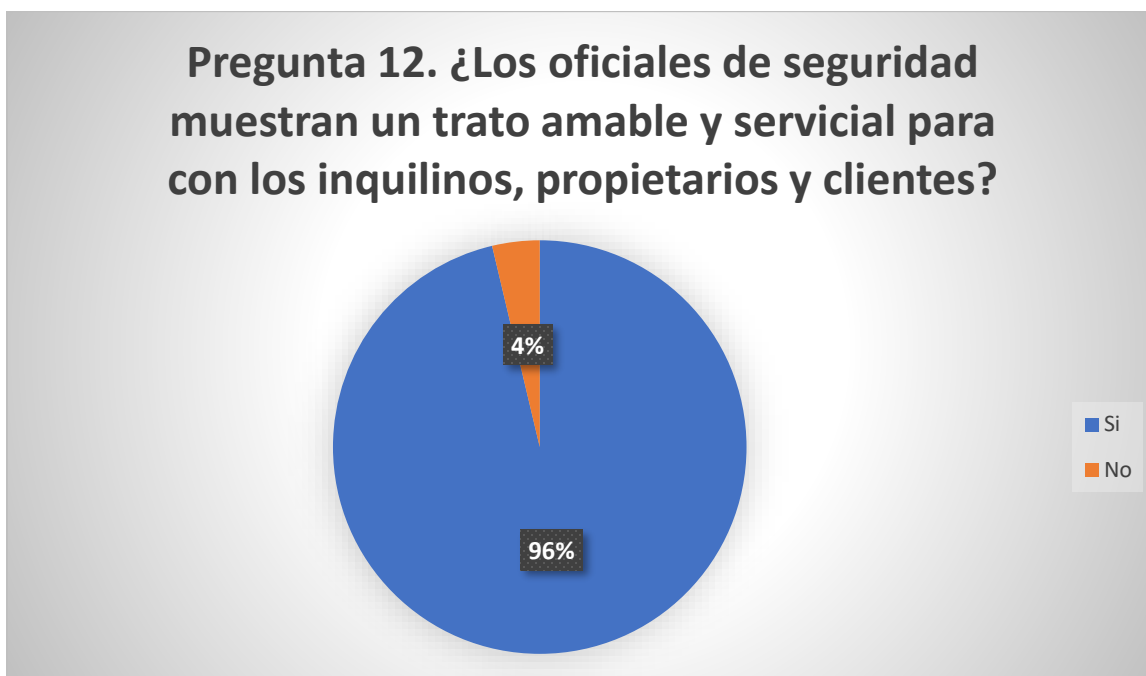
La interrogante once es sobre el comportamiento del oficial, si éste se comporta como una persona seria y comprometida con su trabajo. Un 81% de los inquilinos o propietarios contestaron que sí y un 19% opinan que no.

TABLA 11 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD MUESTRAN UN TRATO AMABLE Y SERVICIAL PARA CON LOS INQUILINOS, PROPIETARIOS Y CLIENTES?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los oficiales de seguridad muestran un trato amable y servicial para con los inquilinos, propietarios y clientes?	Si	26	96%
	No	1	4%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 11 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD MUESTRAN UN TRATO AMABLE Y SERVICIAL PARA CON LOS INQUILINOS, PROPIETARIOS Y CLIENTES?



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

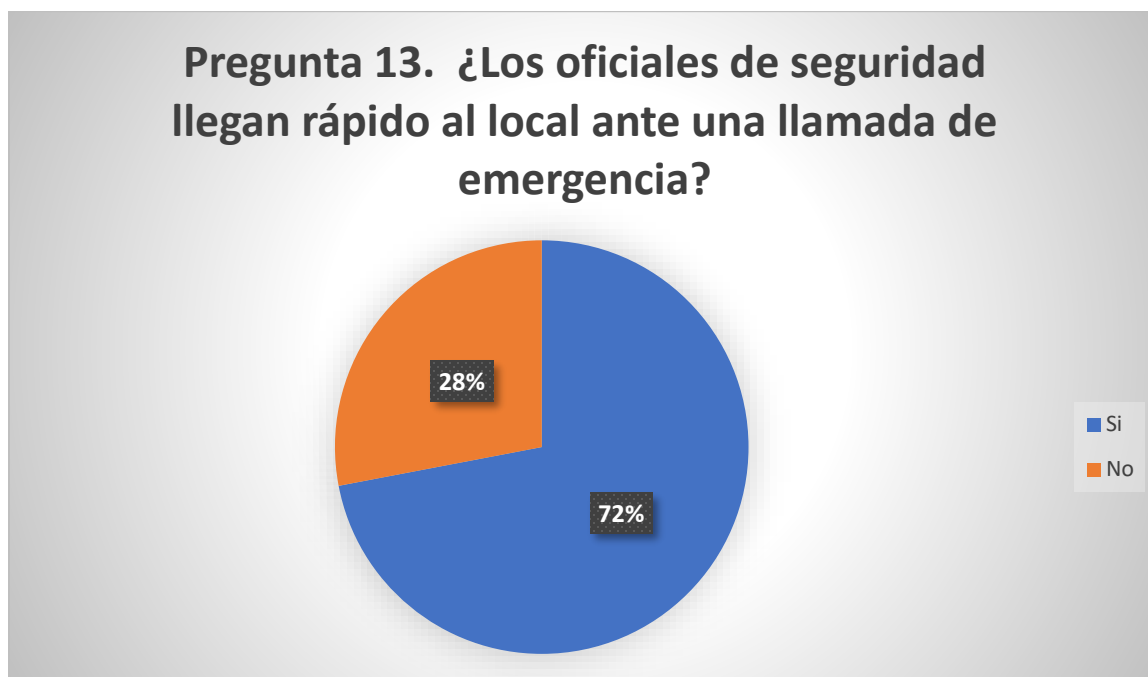
Con la interrogante doce se pretende conocer la opinión de los inquilinos y propietarios sobre el trato que brindan los oficiales con ellos y con los clientes del Centro Comercial, y si este es amable y servicial.

Un 96% responde que los oficiales sí muestran un trato amable y servicial y un 4% responde que no a dicha interrogante, lo cual demuestra que son personas serviciales, amables y respetuosos para con las personas que visitan Plaza Los Colegios y para con los mismos inquilinos y propietarios.

TABLA 12 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD LLEGAN RÁPIDO AL LOCAL ANTE UNA LLAMADA DE EMERGENCIA?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los oficiales de seguridad llegan rápido al local ante una llamada de emergencia?	Si	18	72%
	No	7	28%
Total		25	100%
<i>Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.</i>			

GRÁFICO 12 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD LLEGAN RÁPIDO AL LOCAL ANTE UNA LLAMADA DE EMERGENCIA?



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, *Noviembre 2017*.

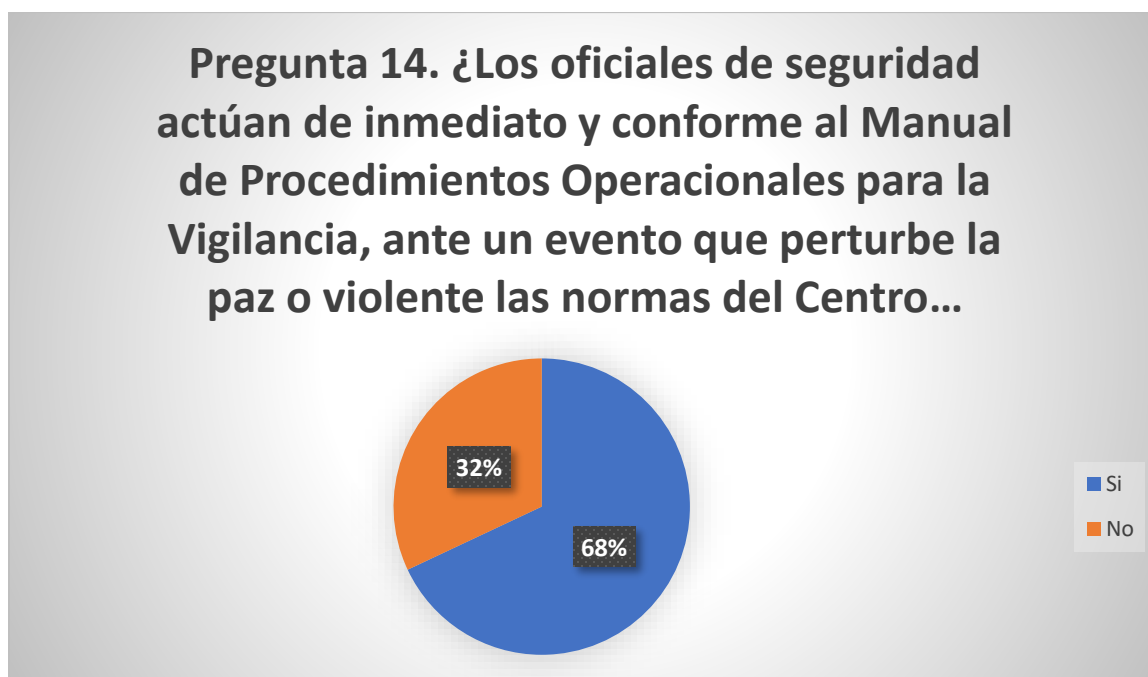
La pregunta trece tiene como propósito, averiguar, según los inquilinos y propietarios, si los oficiales de seguridad llegan rápido al local si éste activa la alarma de emergencia. A lo cual el 72% contestó que sí y el 28% contestó que no. Las personas que no contestaron comentan que nunca han activado el botón de asalto, por lo cual no pueden opinar ni contestar dicha pregunta.

TABLA 13 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD ACTÚAN DE INMEDIATO Y CONFORME CON EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES PARA LA VIGILANCIA, ANTE UN EVENTO QUE PERTURBE LA PAZ O VIOLENTE LAS NORMAS DEL CENTRO COMERCIAL?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los oficiales de seguridad actúan de inmediato y conforme al Manual de Procedimientos Operacionales para la Vigilancia, ante un evento que perturbe la paz o violente las normas del Centro Comercial?	Si	17	68%
	No	8	32%
Total		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 13 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD ACTÚAN DE INMEDIATO Y CONFORME CON EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERACIONALES PARA LA VIGILANCIA, ANTE UN EVENTO QUE PERTURBE LA PAZ O VIOLENTE LAS NORMAS DEL CENTRO COMERCIAL?



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

El objetivo de la pregunta catorce, es conocer si los oficiales de seguridad actúan de inmediato ante un evento o persona que perturbe la paz o violente las normas

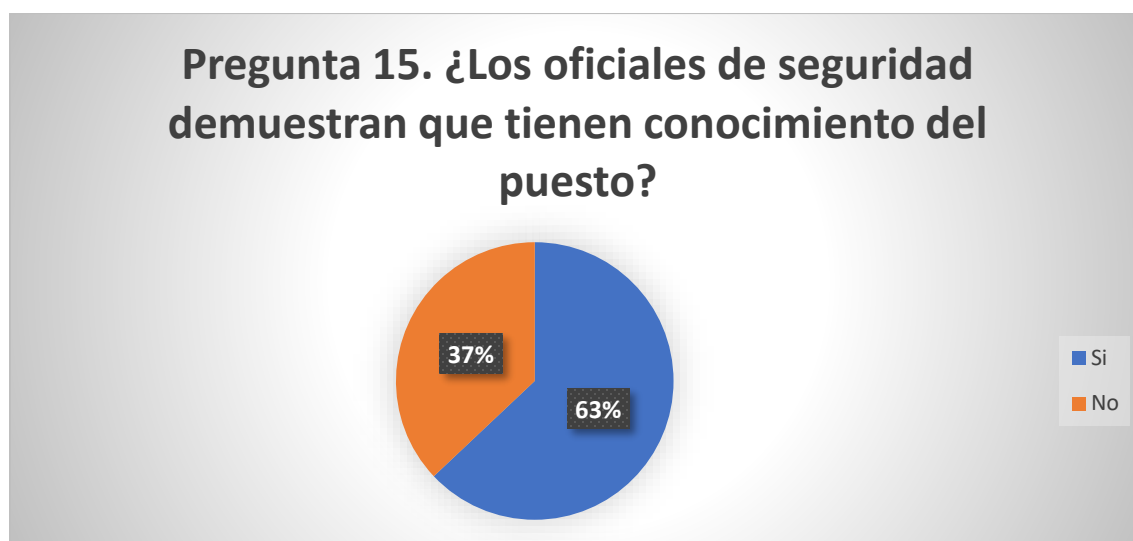
del Centro Comercial. Un 68% contestan que sí actúan de inmediato y un 32% contesta que no. Las personas que no contestaron comentan que no conocen las normas del Centro o que no conocen el Manual de Procedimientos Operacionales para la vigilancia del Centro.

TABLA 14 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD DEMUESTRAN QUE TIENEN CONOCIMIENTO DEL PUESTO?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los oficiales de seguridad demuestran que tienen conocimiento del puesto?	Si	17	63%
	No	10	37%
Total		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 14 ¿LOS OFICIALES DE SEGURIDAD DEMUESTRAN QUE TIENEN CONOCIMIENTO DEL PUESTO?



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

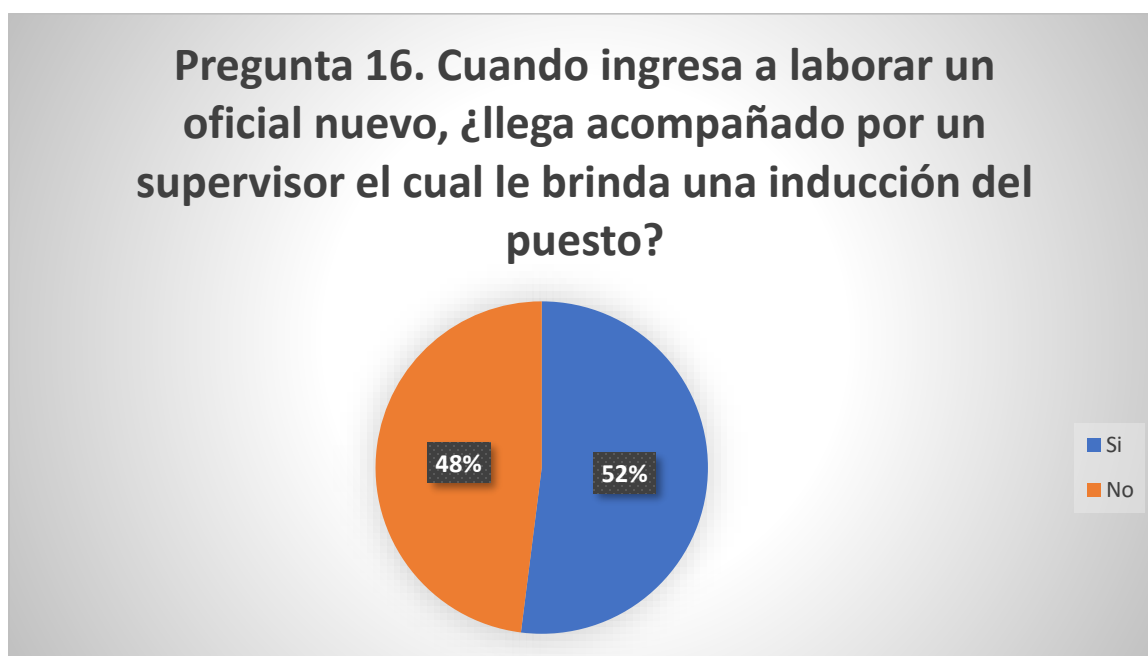
La pregunta quince pretende investigar si, según la percepción de los inquilinos y propietarios, los oficiales de seguridad demuestran conocimiento del puesto, a lo cual un 63% contesta que sí y un 37% contesta que no.

TABLA 15 CUANDO INGRESA A LABORAR UN OFICIAL NUEVO, ¿LLEGA ACOMPAÑADO POR UN SUPERVISOR EL CUAL LE BRINDA UNA INDUCCIÓN PARA EL PUESTO?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cuando ingresa a laborar un oficial nuevo, ¿llega acompañado por un supervisor el cual le brinda una inducción para el puesto?	Si	13	52%
	No	12	48%
Total		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 15 CUANDO INGRESA A LABORAR UN OFICIAL NUEVO, ¿LLEGA ACOMPAÑADO POR UN SUPERVISOR EL CUAL LE BRINDA UNA INDUCCIÓN PUESTO?



Fuente: Cuestionario aplicado a los Inquilinos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

En la pregunta 16, se pretende investigar si los inquilinos o propietarios se han dado cuenta si cuando ingresa un oficial de seguridad nuevo, el mismo llega acompañado por un supervisor y éste le brinda una inducción al puesto.

Un 52% contesta que sí llega acompañado de un supervisor, mientras que un 48% contesta que no, las personas que no contestaron justifican diciendo que no han visto o no conocen al supervisor y finaliza el cuestionario

4.1.2.4 Resultados cuarto instrumento: Hoja de Observación para Evaluar a los Oficiales de Seguridad

Una vez analizados los procesos de reclutamiento y selección aplicados para la contratación de los guardas de seguridad y evaluado el desempeño laboral, según la percepción de los inquilinos y propietarios, se procede a evaluar a los oficiales de seguridad de los dos turnos mediante el método de observación, con la hoja de observación, debido a que la percepción de los inquilinos y/propietarios es un aspecto muy subjetivo, se debe reforzar el estudio del desempeño laboral de los oficiales mediante el método anteriormente citado.

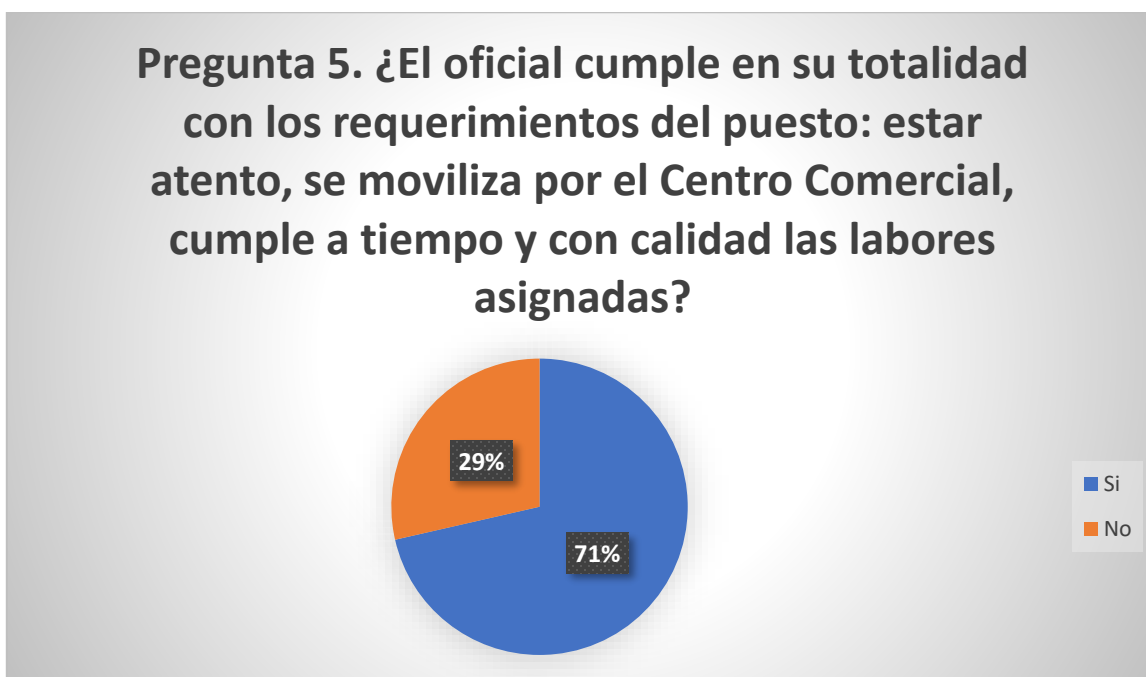
La Hoja de Observación consta de nueve preguntas abiertas y cerradas, las cuales se dividen entre datos generales, el desarrollo de una única variable, la VI (Desempeño Laboral), la cual comprende 5 indicadores: eficiencia, efectividad, comportamiento, tiempo de respuesta y conocimiento del puesto.

TABLA 16 ¿EL OFICIAL CUMPLE EN SU TOTALIDAD CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO: ESTAR ATENTO, SE MOVILIZA POR EL CENTRO COMERCIAL, CUMPLE A TIEMPO Y CON CALIDAD LAS LABORES ASIGNADAS?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El oficial cumple en su totalidad con los requerimientos del puesto: estar atento, se moviliza por el Centro Comercial, cumple a tiempo y con calidad las labores asignadas?	Si	5	71%
	No	2	29%
Total		7	100%

Fuente: Hoja de observación aplicada a los Oficiales de seguridad actuales del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 16 ¿EL OFICIAL CUMPLE EN SU TOTALIDAD CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO: ESTAR ATENTO, SE MOVILIZA POR EL CENTRO COMERCIAL, CUMPLE A TIEMPO Y CON CALIDAD LAS LABORES ASIGNADAS?



Fuente: Hoja de observación aplicada a los Oficiales de seguridad actuales del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

En la pregunta cinco de la hoja de observación, se pretende observar si el oficial se encuentra atento ante cualquier situación, si se moviliza por el Centro haciendo sus

rondas respectivas. Según lo observado, un 71% si cumple con los requerimientos del puesto y un 29% no cumple.

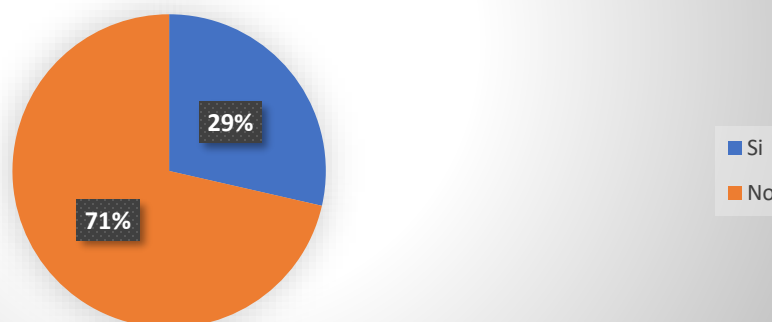
TABLA 17 CUANDO HAY UNA EMERGENCIA, UN BOTÓN DE ALARMA O UN LLAMADO POR RADIO PARA ATENDER UNA SITUACIÓN, ¿EL OFICIAL RESPONDE RÁPIDO Y REALIZA EL PROCEDIMIENTO ADECUADO?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cuando hay una emergencia, un botón de alarma o un llamado por radio para atender una situación, ¿el oficial responde rápido y realiza el procedimiento adecuado?	Si	2	29%
	No	5	71%
Total		7	100%

Fuente: Hoja de observación aplicada a los Oficiales de seguridad actuales del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 17 CUANDO HAY UNA EMERGENCIA, UN BOTÓN DE ALARMA O UN LLAMADO POR RADIO PARA ATENDER UNA SITUACIÓN, ¿EL OFICIAL RESPONDE RÁPIDO Y REALIZA EL PROCEDIMIENTO ADECUADO?

Pregunta 6. Cuando hay una emergencia, un botón de alarma o un llamado por radio para atender una situación, ¿el oficial responde rápido y realiza el procedimiento adecuado?



Fuente: Hoja de observación aplicada a los Oficiales de seguridad actuales del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

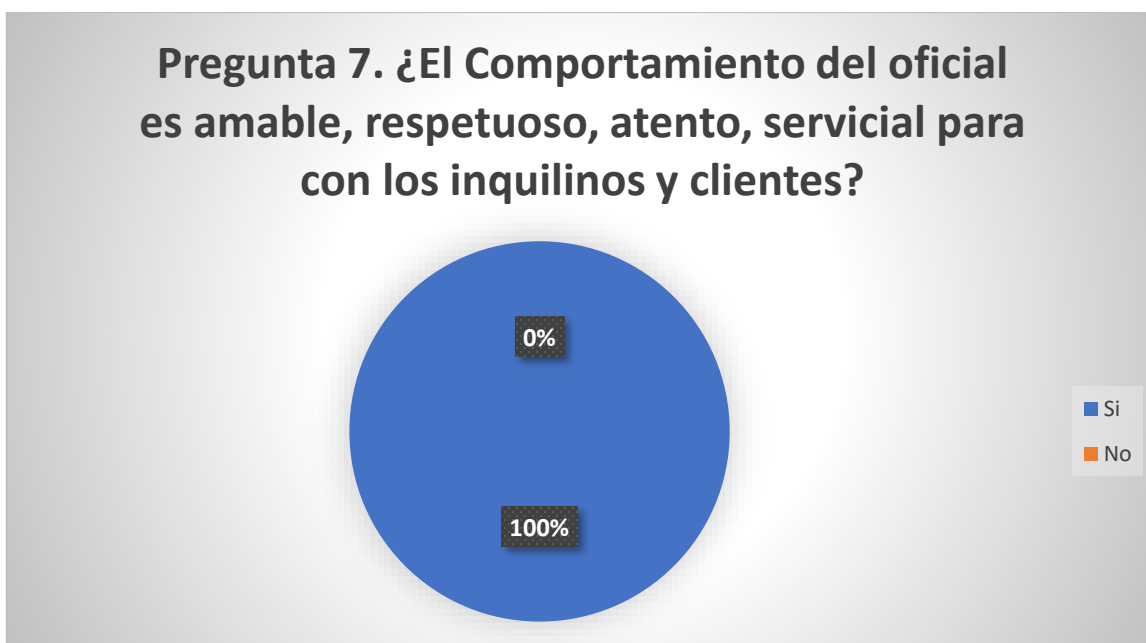
Con esta pregunta se pretende observar cuál es la reacción y el tiempo de respuesta del oficial ante una emergencia. Se pudo observar que un 29% de los oficiales responde rápido, mientras que un 71% no responde o lo hace muy lento.

TABLA 18 ¿EL COMPORTAMIENTO DEL OFICIAL ES AMABLE, RESPETUOSO, ATENTO, SERVICIAL PARA CON LOS INQUILINOS Y CLIENTES?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El Comportamiento del oficial es amable, respetuoso, atento, servicial para con los inquilinos y clientes?	Si	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Fuente: Hoja de observación aplicada a los Oficiales de seguridad actuales del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 18 ¿EL COMPORTAMIENTO DEL OFICIAL ES AMABLE, RESPETUOSO, ATENTO, SERVICIAL PARA CON LOS INQUILINOS Y CLIENTES?



Fuente: Hoja de observación aplicada a los Oficiales de seguridad actuales del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

Se pretende medir el comportamiento de los oficiales en sus horas laborales, se determinó que el 100% se comportan de una manera adecuada, son respetuosos, amables, atentos y serviciales.

TABLA 19 SEA CUAL SEA LA SITUACIÓN QUE SE PRESENTE, ¿EL OFICIAL RESPONDE RÁPIDO ANTE UN LLAMADO, UN BOTÓN DE ALARMA O ALGUNA SITUACIÓN ANÓMALA EN EL CENTRO COMERCIAL Y SE LE VE CAPAZ DE ENFRENTAR UNA SITUACIÓN DE EMERGENCIA COMO ASALTO, HURTO, VANDALISMO, ENTRE OTRAS?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sea cual sea la situación que se presente, ¿el oficial responde rápido ante un llamado, un botón de alarma o alguna situación anómala en el Centro Comercial y se le ve capaz de enfrentar una situación de emergencia como asalto, hurto, vandalismo, entre otras?	Si	2	29%
	No	5	71%
Total		7	100%

Fuente: Hoja de observación aplicada a los Oficiales de seguridad actuales del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

GRÁFICO 19 SEA CUAL SEA LA SITUACIÓN QUE SE PRESENTE, ¿EL OFICIAL RESPONDE RÁPIDO ANTE UN LLAMADO, UN BOTÓN DE ALARMA O ALGUNA SITUACIÓN ANÓMALA EN EL CENTRO COMERCIAL Y SE LE VE CAPAZ DE ENFRENTAR UNA SITUACIÓN DE EMERGENCIA COMO ASALTO, HURTO, VANDALISMO, ENTRE OTRAS?

Pregunta 8. Sea cual sea la situación que se presente, ¿el oficial responde rápido ante un llamado, un botón de alarma o alguna situación anómala en el Centro Comercial y se le ve...



Fuente: Hoja de observación aplicada a los Oficiales de seguridad actuales del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.

Se pretende con esta pregunta, observar el tiempo de respuesta del oficial ante cualquier situación de peligro y medir si realmente son capaces de enfrentar dicha situación de peligro, se observó que un 29% sí responde rápido ante un llamado de emergencia y se les ve capaz de enfrentar una situación de peligro y un 71% no se ve capaz de resolver una situación de peligro.

TABLA 20 ¿EL OFICIAL TIENE CLARAS SUS FUNCIONES DENTRO DEL CENTRO COMERCIAL, ASÍ COMO SUS TIEMPOS DE RECESO, PROHIBICIONES, RESTRICCIONES DEL MISMO, PROCEDIMIENTO POR SEGUIR PARA CUALQUIER SITUACIÓN, SEGÚN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA VIGILANCIA DEL CENTRO COMERCIAL PLAZA LOS COLEGIOS?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El oficial tiene claras sus funciones dentro del centro comercial, así como sus tiempos de receso, prohibiciones, restricciones del mismo, procedimiento a seguir para cualquier situación, según el Manual de Procedimientos para la Vigilancia del Centro Comercial Plaza Los Colegios?	Si	6	86%
	No	1	14%
Total		7	100%
Fuente: Hoja de observación aplicada a los Oficiales de seguridad actuales del Centro Comercial Plaza Los Colegios, Noviembre 2017.			

GRÁFICO 20 ¿EL OFICIAL TIENE CLARAS SUS FUNCIONES DENTRO DEL CENTRO COMERCIAL, ASÍ COMO SUS TIEMPOS DE RECESO, PROHIBICIONES, RESTRICCIONES DEL MISMO, PROCEDIMIENTO POR SEGUIR PARA CUALQUIER SITUACIÓN, SEGÚN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA VIGILANCIA DEL CENTRO COMERCIAL PLAZA LOS COLEGIOS?

Pregunta 9. ¿El oficial tiene claras sus funciones dentro del centro comercial, así como sus tiempos de receso, prohibiciones, restricciones del mismo, procedimiento a seguir para cualquier situación, según el...



Fuente: Hoja de observación aplicada a los Oficiales de seguridad actuales del Centro Comercial Plaza Los Colegios, *Noviembre 2017*.

Con esta pregunta se pretende observar qué tanto conocimiento tienen los oficiales sobre el puesto y, por supuesto, si la empresa como tal les brindó el Manual de Procedimientos para la Vigilancia del Centro Comercial. Se pudo observar que el 86% tiene claras sus funciones, mientras que un 14% no.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallarán las conclusiones y recomendaciones, según los resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos de medición al Administrador del Centro Comercial, al socio de la empresa Seguridad Swat Costa Rica, a los inquilinos del Centro Comercial y luego de haber observado a los oficiales de seguridad en sus dos turnos.

5.1 CONCLUSIONES

Al analizar los datos arrojados de los cuatro instrumentos aplicados para investigar el proceso de reclutamiento y selección que se utiliza para la contratación de los oficiales de seguridad de Plaza Los Colegios y el desempeño laboral que tienen los mismos, se concluye por **variable** e **indicador** lo siguiente:

5.1.1 Datos Generales

1. La mayoría de los inquilinos y propietarios, el administrador, el socio de la empresa de seguridad y los oficiales de seguridad son del género masculino.
2. La mayor cantidad de inquilinos se encuentran en edades que van desde los 26 a los 35 años, seguido por el rango de 36 a 45 años. Por otro lado, el socio de la empresa de seguridad está en un rango de 36 a 45 años y el administrador se encuentra en un rango de más de 55 años.
3. La antigüedad que tienen los inquilinos y propietarios y el administrador de estar en el Centro Comercial está en un rango de 1 a 5 años, el socio de la empresa también está en un rango de 1 a 5 años de ser accionista de la empresa de seguridad.
4. La mayoría de los inquilinos o propietarios, el administrador y el socio de la empresa tienen un nivel académico universitario.

5.1.2 Variable I. Reclutamiento y Selección

5.1.2.1 Indicador I. Procedimiento

5. Según el administrador del Centro Comercial, no existe un procedimiento formal para realizar el proceso de reclutamiento y selección, pero, según el socio de la empresa de seguridad, sí lo hay. Esto debido a que dicho proceso es por *outsourcing*, por lo que la administración no cuenta con un proceso formal.

5.1.3 Variable II. Perfil del puesto

5.1.3.1 Indicador I. Habilidades requeridas

6. Tanto el administrador del Centro Comercial como el socio de la empresa Seguridad Swat Costa Rica, tienen claras las habilidades que debe tener un oficial de seguridad de Plaza Los Colegios y las que mencionan coinciden, a pesar de que el socio contesta que la administración no se las brindó.

5.1.3.2 Indicador II. Tareas del Puesto

7. El administrador indica que existe un documento con las tareas del puesto de oficial de seguridad del Centro Comercial, sin embargo, el socio de la empresa de seguridad indica que la administración no les brindó dicho documento, que es el Manual de Procedimientos para la Vigilancia del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
8. Tanto el administrador del Centro Comercial como el socio de la empresa de seguridad coinciden en las tareas del puesto de oficial de seguridad en Plaza Los Colegios.

5.1.3.3 Indicador III. Conocimiento requerido

9. Según el administrador del Centro Comercial los oficiales deben tener un nivel académico de secundaria, mientras que el socio de la empresa de seguridad opina que primaria.
10. Ambos coinciden en que sí se les solicita a los oficiales de seguridad contar con certificaciones de capacitaciones recibidas como oficiales de seguridad.
11. Así mismo, los dos concuerdan en que parte de los requerimientos es que los oficiales de seguridad tengan carné de portación de armas y examen psicológico.

5.1.3.4 Indicador IV. Experiencia requerida

12. Tanto el administrador del Centro Comercial como el socio de la empresa Seguridad Swat Costa Rica coinciden en que los años de experiencia requeridos para ser oficial de seguridad de Plaza Los Colegios deben ser de 1 a 2 años como mínimo.

5.1.4 Variable III. Reclutamiento

13. Según el socio de la empresa de seguridad, se utiliza el reclutamiento mixto para atraer candidatos para el puesto objeto de análisis de este trabajo, ya que incentivan a los colaboradores con nuevas oportunidades y, paralelo a eso publican en medios los anuncios de empleo.

5.1.5 Variable IV. Selección

5.1.5.1 Indicador I. Entrevista

14. Según los resultados obtenidos, el socio de la empresa de seguridad indica que sí se realizan entrevistas para las personas reclutadas y la persona

encargada de hacerlo es una colaboradora la cual las realiza en la oficina de la empresa.

5.1.5.2 Indicador II. Pruebas de conocimientos y psicométricas

15. El socio de la empresa de seguridad indica que a los candidatos para el puesto de seguridad en Plaza Los Colegios, sí se les realizaron pruebas de conocimientos y psicométricas como pruebas de manejo de armas y de lecto escritura.

5.1.5.3 Indicador III. Investigación de antecedentes

16. Según el resultado obtenido, la empresa de seguridad sí realiza la investigación de antecedentes de los candidatos seleccionados.

5.1.5.4 Indicador IV. Exámenes médicos y de drogas a candidatos

17. El socio de la empresa de seguridad manifiesta que no se le realizan exámenes médicos ni de drogas a los candidatos seleccionados.

5.1.6 Variable VI. Desempeño Laboral

5.1.6.1 Indicador I. Eficiencia

18. De conformidad con la encuesta aplicada a los inquilinos, y lo observado y anotado en la hoja de observación, la mayoría de los oficiales cumplen con sus labores de manera eficiente, sin embargo, algunos comentarios de los inquilinos muestran que algunos oficiales no lo son.

5.1.6.2 Indicador II. Efectividad

19. Según el cuestionario aplicado a inquilinos y/o propietarios, la mitad de ellos considera que los oficiales sí son efectivos a la hora de imponer el orden en

el Centro Comercial, no obstante, según lo observado, no siempre son tan efectivos, puesto que no imponen su autoridad en la mayoría de las ocasiones cuando un sujeto intenta violentar el orden y la paz del Centro Comercial.

5.1.6.3 Indicador III. Comportamiento

20. Según la encuesta y la hoja de observación para evaluar el comportamiento en horas laborales de los oficiales, tanto los inquilinos y propietarios como lo observado, se puede determinar que la mayoría de los oficiales muestra un comportamiento adecuado en sus horas de trabajo, son serios, amables, respetuosos, serviciales y atentos para con los clientes, inquilinos, propietarios y personal de la administración.

5.1.6.4 Indicador IV. Tiempo de respuesta

21. Los datos arrojados por la encuesta indican que la mayoría de los inquilinos y propietarios consideran que los oficiales actúan rápido ante un llamado de emergencia, sin embargo, según lo observado, menos de la mitad realmente lo hace, debido a que no se movilizan con la rapidez requerida ante un botón de alarma o un llamado de algún inquilino, puesto que ya se ha observado antes.

5.1.6.5 Indicador V. Conocimiento del puesto

22. Según la encuesta aplicada a inquilinos y propietarios, aproximadamente la mitad considera que los oficiales demuestran conocimiento del puesto, a pesar de que el supervisor no siempre les brinde el apoyo requerido, según

lo observado, más de la mitad de los oficiales demuestran tener conocimiento del puesto.

5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos durante la investigación, se proponen algunas recomendaciones que podrán ser de gran ayuda, según las variables e indicadores de la investigación. No se recomendará acerca de las cuatro preguntas de datos generales.

5.2.1 Variable I. Reclutamiento y Selección

5.2.1.1 Indicador I. Procedimiento

1. Se recomienda establecer un proceso formal de reclutamiento y selección para la contratación de los oficiales de seguridad de Plaza Los Colegios, con el cual se puedan buscar candidatos idóneos según las necesidades de la Plaza.

5.2.2 Variable II. Perfil del Puesto

2. Se recomienda definir un perfil para el puesto de oficial de seguridad en Plaza Los Colegios, con el fin de establecer las competencias requeridas.

5.2.2.1 Indicador I. Habilidades Requeridas

3. Es conveniente definir y enlistar las habilidades que se requieren para el puesto de oficial de seguridad de Plaza Los Colegios, puesto que no todos los guardas de seguridad cuentan con las mismas habilidades, con el fin de buscar el perfil idóneo.

4. Se recomienda que las habilidades sean: Liderazgo, conocimiento en resolución de conflictos, conocimientos en seguridad, servicio al cliente, responsabilidad, entre otras.

5.2.2.2 Indicador II. Tareas del puesto

5. Es de suma importancia que los oficiales conozcan al pie de la letra sus tareas, por lo tanto, se les debe entregar un documento formal con sus funciones principales y que éstos las acaten.

5.2.2.3 Indicador III. Conocimiento Requerido

6. Es conveniente que los oficiales cuenten con al menos nivel académico secundaria, con el objetivo de que sepan desenvolverse de una manera correcta para con clientes e inquilinos.

7. Se recomienda tener entre los requerimientos para el puesto, que los candidatos cuenten con capacitaciones recibidas como oficiales de seguridad, ya que los mismos deberán contar con conocimientos básicos del puesto.

8. Se recomienda que los oficiales interesados en el puesto cuenten con carné de portación de armas y examen psicológico para que los mismos puedan velar por su propia seguridad y por supuesto la de los demás.

5.2.2.4 Indicador IV. Experiencia Requerida

9. Se recomienda que los oficiales de seguridad cuenten con al menos un año de experiencia en puestos similares, para que el mismo asimile fácilmente las tareas y detalles importantes del puesto de oficial de seguridad en Plaza Los Colegios.

10. Es conveniente que los candidatos para el puesto de oficial de seguridad cuenten con experiencia en labores dentro de condominios, para que tengan una idea más amplia de las normas por seguir dentro de un condominio.

5.2.3 Variable III. Reclutamiento

11. Siempre es importante tomar en cuenta al personal que ya esté laborando en la empresa para puestos nuevos, pueden ser oportunidades valiosas para ellos (as) y les motivará a realizar sus funciones.
12. Se recomienda buscar personal ajeno a la empresa para adquirir candidatos con otros tipos de experiencias que puedan acoplarse y aporta nuevas ideas al puesto en cuestión.
13. Se recomienda publicar la oferta de empleo en periódicos y redes sociales, debido a que los medios de comunicación citados son los popularmente utilizados por personal de seguridad.

5.2.4 Variable IV. Selección

5.2.4.1 Indicador I. Entrevista

14. Es conveniente realizar una entrevista inicial con los candidatos previamente reclutados para conocerlos personalmente y evaluar sus aptitudes para el puesto, además de revisar la información aportada por el candidato.
15. Se recomienda que exista una persona capacitada para realizar las entrevistas iniciales, para que esta persona sea el primer filtro por el cual pasen los candidatos.
16. Se recomienda que se realice otra entrevista a los candidatos preseleccionados con el supervisor respectivo, para que este, que es quien

conoce el puesto y cuenta con más experiencia, sea quien evalúe y determine si el candidato tiene las competencias necesarias para convertirse en oficial de seguridad de Plaza Los Colegios.

5.2.4.2 Indicador II. Pruebas de Conocimientos y Psicométricas

17. Es conveniente evaluar los conocimientos generales de los candidatos para el puesto de oficial de seguridad, mediante pruebas de saberes generales, las cuales se deben realizar una vez entrevistados los candidatos.
18. Se recomienda, aplicar a los candidatos pruebas psicométricas para evaluar aspectos y trastornos de la personalidad.

5.2.4.3 Indicador III. Investigación de Antecedentes

19. Es conveniente realizar una investigación de antecedentes de los candidatos preseleccionados, con el fin de solicitar referencias a los parientes o personas que conocen al oficial, de esta manera se hará una idea más amplia sobre sus costumbres, si es responsable, entre otras.
20. Se recomienda que dentro de las referencias que se soliciten, se encuentren también la de jefes anteriores para consultarles sobre la experiencia, conocimientos y en general competencias del candidato.

5.2.4.4 Indicador IV. Exámenes Médicos y de Drogas a Candidatos

21. Es importante realizar exámenes médicos a los candidatos preseleccionados, con el fin de conocer su estado de salud, si padece de alguna enfermedad crónica o algún problema de salud en general que pueda

afectar su desempeño como oficial de seguridad y todo lo que el puesto conlleve.

22. Se recomienda someter a los candidatos a exámenes de drogas, con el fin de saber si los mismos consumen algún tipo de droga que pueda afectar tanto su salud como su desempeño laboral y con esto poner en riesgo a otras personas.

5.2.5 Variable VI. Desempeño Laboral

5.2.5.1 Indicador I. Eficiencia

23. Es conveniente medir la eficiencia de los oficiales de seguridad periódicamente, ya sea mediante hojas de observación o algún tipo de encuesta a los inquilinos y propietarios, con el fin de evaluar su eficiencia, retroalimentarlos y ayudarles a mejorar.

5.2.5.2 Indicador II. Efectividad

24. Se recomienda apoyar a los oficiales de seguridad, para que éstos se sientan empoderados y sepan utilizar la autoridad con la cual cuentan, esto con el objetivo de que cuando los oficiales necesiten desalojar a algún individuo que esté interrumpiendo la paz y el orden del Centro Comercial, se sientan con la autoridad para hacerlo.
25. Es conveniente realizar capacitaciones a los oficiales para que estén siempre claros de sus funciones y sepan cómo actuar ante cualquier situación de peligro.

5.2.5.3 Indicador III. Comportamiento

26. Es importante motivar a los oficiales para que los mismos sigan siendo tan amables, respetuosos, serviciales y serios con su trabajo como hasta el día de hoy.
27. Se recomienda brindarles charlas de motivación a los oficiales de seguridad, en las que se les oriente sobre cómo manejar el estrés y otros padecimientos que puedan alterar su comportamiento para con los clientes, inquilinos y/o propietarios y para con el personal de la administración.

5.2.5.4 Indicador IV. Tiempo de Respuesta

28. Se recomienda refrescar, cada cierto tiempo, los procedimientos por seguir en casos de emergencias, que los oficiales sepan qué es lo primero que deben hacer y cómo deben hacerlo.
29. Es importante que los oficiales tengan presente que deben actuar de inmediato ante un botón de alarma o un llamado de emergencia, que deben apoyarse en su compañero y controlar la situación.

5.2.5.5 Indicador V. Conocimiento del Puesto

30. Se recomienda reforzar los conocimientos de los oficiales de seguridad, mediante capacitaciones periódicas, con las cuales ellos podrán evacuar sus dudas y hasta proponer mejoras.
31. Es conveniente que el supervisor o supervisora, realice constantes visitas a los oficiales para reforzar y retroalimentarlos en todos los aspectos de su puesto.

32. Se recomienda entregar a cada oficial el Manual de Procedimientos para la Vigilancia del Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios, con el fin de que tengan la información importante de su puesto a mano.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

Una vez analizados los resultados obtenidos en la investigación acerca del Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica la Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios, para contratar al personal de seguridad y su influencia en el desempeño de los mismos, durante el año 2017; se concluye que el proceso de reclutamiento y selección aplicado no es el idóneo, por lo tanto, el desempeño laboral de los oficiales actuales no es el que se requiere en su totalidad.

Por lo anterior, se presenta la siguiente propuesta la cual detalla las acciones que podrían implementarse en la Administración de Plaza Los Colegios, con el fin de solventar la mayoría de problemas expuestos en el estudio realizado; tomando en cuenta que el mayor beneficiado será el Centro Comercial y por ende, sus inquilinos y propietarios, al contar con agentes de seguridad capacitados para realizar sus funciones.

La propuesta consiste en la contratación directa de oficiales de seguridad por parte de la Administración de Plaza Los Colegios, llevando a cabo dicha administración los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración, evaluación del desempeño, entre otras.

Asimismo, se elaborará una proyección de los costos estimados para llevar a cabo todo el proceso y lo que éste conlleva; con el objetivo de mejorar la seguridad de los clientes y los inquilinos y propietarios del Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios.

6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La propuesta pretende crear un perfil para el puesto de oficial de seguridad y con esto llevar a cabo el proceso completo de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los oficiales de seguridad. Por lo anterior, su propósito fundamental es buscar al personal idóneo para la seguridad del Centro Comercial y así satisfacer las necesidades de los inquilinos y propietarios, puesto que son quienes pagan por dicha seguridad.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta que facilite mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal de seguridad en el Centro Comercial Plaza Los Colegios, con el fin de mejorar el desempeño de los oficiales.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Crear un perfil del puesto de oficial de seguridad para Plaza Los Colegios, en el cual se detallen las competencias requeridas.
- Elaborar el proceso de reclutamiento y selección de los oficiales de seguridad del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- Elaborar un plan de inducción y capacitación para los oficiales contratados.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1 Alcances

- La propuesta actual abarca la seguridad del Condominio Centro Comercial Plaza Los Colegios.

- Mejorar la seguridad del Centro Comercial Plaza Los Colegios, con el personal idóneo y capacitado para tal fin.
- Establecer y dejar claras las funciones que deberán realizar los oficiales de seguridad y de esta manera, lograr que los mismos cumplan con su trabajo eficientemente.
- Se pretende que los inquilinos y propietarios puedan notar el desempeño de los oficiales de seguridad que se contraten.

6.4.2 Limitaciones

- Discrepancia de algunos inquilinos y propietarios para la contratación directa de los oficiales de seguridad.
- Falta de presupuesto para los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación.
- Escasez de recursos económicos para la compra de equipos como armas, uniformes, radios, entre otros.
- Altos precios para la adquisición de seguros de vida y pólizas de riesgos de trabajo.

6.5 PERFIL DEL PUESTO

OFICIAL DE SEGURIDAD DEL CENTRO COMERCIAL PLAZA LOS COLEGIOS

Código: 0000001

NATURALEZA DE LA CLASE

- Ejecución de labores seguridad y vigilancia de las instalaciones, activos y personas del Centro Comercial.

ACTIVIDADES GENERALES

- Realizar labores de vigilancia de terrenos, edificios, parqueos, vehículos, equipos de trabajo, materiales y otros bienes que son propiedad del Centro Comercial, con el fin de salvaguardar la integridad física de los inquilinos, propietarios, personal administrativo y usuarios de Plaza Los Colegios, así como de sus activos.
- Recorrer e inspeccionar periódicamente los edificios, oficinas y terrenos circundantes del Centro Comercial, verificando que las puertas, ventanas y verjas se encuentren debidamente cerradas, que no presenten indicios de haber sido forzadas, que no existan tuberías rotas, riesgos de incendio ni presencia de individuos suspicaces en las cercanías o dentro de las zonas visitadas.
- Registrar, mantener, revisar y recibir la bitácora diaria con las actividades realizadas, de forma que ésta sirva para confirmar y controlar situaciones anómalas de las que deba tener conocimiento o reportar.
- Llevar un registro de control de entrada y salida de algún inquilino o propietario que ingrese a los locales después de haber cerrado.
- Vigilar y controlar el ingreso y salida de vehículos, constatándose de que los mismos son clientes del Centro Comercial y que no sea que van para afuera del mismo.
- Mantener controles actualizados sobre las actividades bajo su responsabilidad, velando por que se cumplan de acuerdo con los planes establecidos y se tomen las medidas de control interno con el fin de minimizar los riesgos que atenten contra los objetivos del Centro Comercial.

- Preparar reportes sobre las actividades realizadas, las irregularidades observadas en el desarrollo de las labores y otros aspectos de interés que surjan como consecuencia del trabajo que realiza y presentar las recomendaciones pertinentes.
- Realizar las labores administrativas que se derivan de su función, tales como: llenar boletas de control, preparar informes de labores, reportes de anomalías, entre otras.
- Resolver consultas y suministrar información a superiores, compañeros y público en general, relacionadas con la actividad a su cargo.
- Mantener limpias y estrictamente ordenadas las áreas de trabajo donde labora, procurando la minimización de riesgos que atenten contra la salud y seguridad laboral.
- Reportar los desperfectos que sufre el equipo e instrumentos con el que realiza su labor y sobre las irregularidades que observe en el desarrollo de las actividades.
- Participar en actividades de capacitación para actualizar y desarrollar conocimientos teóricos y prácticos propios de su campo de acción.
- Ejecutar otras tareas propias del cargo que desempeña acorde con la normativa técnica y legal vigente.

CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES

SUPERVISION RECIBIDA:

Trabaja siguiendo normas establecidas en la legislación aplicable a su campo de actividad, asimismo cumple con instrucciones precisas de sus superiores en lo concerniente a horarios y turnos de guardia, reglas de orden disciplinario, presentación personal y modalidad de trabajo.

SUPERVISION EJERCIDA:

No le corresponde ejercer supervisión formal.

RESPONSABILIDAD POR FUNCIONES:

Se requiere que el servidor se mantenga atento durante su correspondiente turno de trabajo para cumplir eficientemente sus tareas. El desempeño de estas, generalmente rutinarias, exige del apego a las directrices en materia de seguridad y vigilancia y a la práctica obtenida en labores similares. Debe guardar la debida discrecionalidad en asuntos de carácter confidencial a los que pueda tener acceso.

Es responsable porque los servicios y actividades que se le encomiendan, se cumplan con esmero, eficiencia, puntualidad y con el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el protocolo de la actividad que atiende.

POR RELACIONES DE TRABAJO:

La actividad origina relaciones constantes con superiores, compañeros y público en general, las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.

POR EQUIPO Y MATERIALES:

Es responsable por el adecuado empleo del equipo y arma que utiliza para el desempeño del trabajo, asimismo debe reportar cualquier falla en el mismo en procura de su óptimo estado de funcionamiento y mantenimiento.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Le corresponde laborar en jornadas diurnas, mixtas y nocturnas o sin límite de horario, cuando las circunstancias lo exijan. Le corresponde trabajar bajo las inclemencias del tiempo. Debe aplicar en forma estricta las normas de seguridad vigentes y los protocolos establecidos en cuanto a la custodia de los activos del Centro Comercial y la seguridad de las personas. En el ejercicio de su función está expuesto a afrontar situaciones que pueden poner en peligro su integridad física, que le obligue a realizar algún esfuerzo físico, mental y a mantener la ecuanimidad del caso. A requerimiento de las autoridades competentes, debe presentarse a rendir declaraciones cuando el caso lo exija.

CONSECUENCIA DEL ERROR

El mal uso de armas o su inadecuado mantenimiento puede causar pérdidas humanas, así como también daños o atrasos en los servicios que presta en el Centro Comercial, por lo que las labores deben ser realizadas con sumo cuidado y precisión.

CARACTERISTICAS PERSONALES**Habilidades**

- Destreza psicomotora y visual para el manejo de armas de fuego.
- Fortaleza muscular.
- Buena salud y condiciones físicas adecuadas para el cargo.
- Capacidad para el trabajo en equipo y resolver situaciones conflictivas.

Actitudes

- Debe observar discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden.
- Debe utilizar su uniforme completo con todos sus implementos.
- Disposición de servicio.
- Disposición positiva hacia el cambio y tolerancia a la rutina, debido a que su trabajo es repetitivo y agotador.
- Buen trato y discreción para relacionarse con las personas y con los asuntos que se le encomienden.
- Participar en actividades de capacitación que actualicen los conocimientos propios de su campo de acción. Es vital que observe y adopte las medidas de seguridad existentes, sobre todo en el uso de los implementos con que desarrolla su labor.
- Excelente comunicación.

Conocimientos

Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de su campo de actividad, así como el desarrollo de nuevas competencias con el fin de garantizar su idoneidad permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva y de servicio con aportes creativos y originales durante toda su carrera.

Además de los conocimientos propios de su formación, es elemental que conozca sobre:

- Organización y funcionamiento del Centro Comercial.
- Misión, visión, organización y funciones del Centro Comercial.
- Conocimientos generales sobre seguridad en condominios.

REQUISITOS

- Segundo ciclo de la Enseñanza General Básica aprobado

REQUISITO OBLIGATORIO

- Permiso para la portación de armas vigente.
- Examen psicológico reciente.

6.6 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

6.6.1 Reclutamiento Externo

Solamente se tomará en cuenta personal externo al Condominio, no se tomarán en cuenta las recomendaciones de los inquilinos, propietarios o personal de la empresa de seguridad actual, con el fin de evitar influencias negativas o viciadas de los mismos e intereses distintos a los que realmente se necesitan.

6.6.2 Divulgación del anuncio de empleo

Se utilizará como medio de divulgación para el anuncio de empleo, periódicos puesto que es el medio más utilizado por los oficiales de seguridad y en general el perfil que se busca, se divulgará en los siguientes periódicos:

- La Teja
- La Extra

Por otro lado, también se propone divulgar en unos de los medios digitales más utilizados por las personas en esta época: el Facebook, con el fin de que muchas personas puedan ver dicho anuncio y lograr reclutar a la mayor cantidad de personas posible.

6.6.3 Solicitar Curriculum Vitae y demás información

Se solicitará curriculum vitae completo, de acuerdo con el perfil del puesto de oficial de seguridad de Plaza Los Colegios propuesto anteriormente, para que lo envíen al correo electrónico de la Administración y de esta manera evaluarlo y determinar si cumple con los requerimientos para el puesto con lo que se logra filtrar a los candidatos que cumplen con dichos requisitos.

Se solicitará que, el día de la entrevista laboral, lleven su curriculum vitae con el fin de corroborar los datos que aportaron.

6.6.4 Entrevista

Una vez aplicado el filtro de la revisión de las hojas de vida, se procede a asignar una fecha a los candidatos para una entrevista y de esta manera corroborar los

datos del curriculum en persona y también para conocer a los candidatos y observar su comportamiento y en general si son aptos para el puesto.

6.6.5 Realizar pruebas de conocimientos y pruebas psicométricas

Se les aplicará a los candidatos pruebas de conocimientos básicos para evaluar su dichos conocimientos y determinar si son aptos para realizar las funciones básicas del puesto, como por ejemplo, llenar la bitácora en casos específicos.

Por otro lado, se realizarán también pruebas psicométricas para evaluar el comportamiento y la percepción de los candidatos y de esta manera determinar si los mismos pueden relacionarse correctamente con los inquilinos, propietarios, clientes y personal administrativo del Centro Comercial Plaza Los Colegios.

6.6.6 Investigación de antecedentes

Cuando los candidatos llenan la oferta de empleo, se les solicitarán recomendaciones tanto de su antiguo jefe, como de personas allegadas para pedir recomendaciones para investigar sus antecedentes.

Se llamará a dichas personas para preguntar si conocen al candidato, características básicas de su comportamiento y a su antiguo jefe se le preguntará sobre su eficiencia y calidad en el trabajo.

6.6.7 Preselección de los mejores candidatos

Una vez realizados los filtros anteriores, se analiza a los candidatos, sus hojas de vida, las pruebas y las recomendaciones aportadas y con base en este análisis, se escoge a los mejores candidatos para aplicar los filtros que siguen, todo esto con el

fin de escoger el personal idóneo para que cumpla con todos los requerimientos del puesto de oficial de seguridad de Plaza Los Colegios.

6.6.8 Segunda entrevista con jefatura

El administrador del Centro Comercial deberá realizar también una entrevista con los candidatos pre seleccionados para conocerlos y medir si cumple con las expectativas que se espera obtener de los oficiales de seguridad, el administrador realizará las preguntas que él considere pertinentes para obtener a las personas aptas para el puesto.

6.6.9 Realizar exámenes médicos y de drogas a los candidatos

Es de suma importancia realizar exámenes médicos y de drogas a los candidatos pre seleccionados con el fin de investigar si tienen padecimientos crónicos o algún problema de salud que pueda afectar su desempeño; asimismo, es de suma importancia averiguar si consumen algún tipo de droga y si dicho resultado es positivo rechazar a estos candidatos.

El Centro Comercial Plaza Los Colegios es un condominio horizontal comercial, por lo tanto, se sabe que se cuenta con un presupuesto sumamente ajustado, como para enviar a los candidatos a una clínica para que se realicen los exámenes médicos y de drogas.

Sin embargo, el Centro Comercial cuenta con locales especializados en salud, con los cuales se puede negociar y de esta manera enviar a los candidatos a dichos locales a realizarse los exámenes y así filtrar de una mejor manera a los pre seleccionados.

6.6.10 Seleccionar a los oficiales de seguridad y contratar

Una vez aplicados todos los filtros, se llama a los candidatos que se contratarán para avisarles y solicitarles que se presenten a laborar en la fecha y hora acordadas. También se les llama a los que no se escogieron para agradecerles y avisarles que no calificaron para el puesto.

Una vez que se presenten a laborar los nuevos oficiales de seguridad, se les deberá leer el contrato y ponerlos a firmar para formalizar la contratación.

6.7 PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

6.7.1 Inducción

Es de suma importancia que los candidatos reciban una inducción sobre el puesto, por esta razón, el mismo día que se presentan a laborar por primera vez se les brindará datos de importancia básicos como:

- Entrega de uniforme completo.
- Entrega de implementos como arma, estuche, esposas, radio, *black jack*, foco y paraguas.
- Entrega formal del Manual de Procedimientos Operacionales para la Vigilancia del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- Aspectos básicos del puesto como zonas vulnerables a asaltos y robos.
- Presentación a los inquilinos y propietarios y personal administrativo.
- Indicaciones sobre uso de la bitácora y radio de comunicaciones.

6.7.2 Capacitación

Las capacitaciones son de suma importancia para los colaboradores de todas las áreas, por esta razón, los oficiales de seguridad recibirán su primera capacitación conforme se les llame para la contratación e inducción.

En la capacitación se tratarán temas importantes como:

- Funciones del oficial de seguridad
- Informes
- Relaciones humanas
- Ética y profesión
- Prevención y control de incendios
- Manejo de emergencias
- Equipo
- Control de accesos
- Modus Operandi delincuencia
- Técnicas de seguridad
- Relaciones laborales
- Terminología técnica

CUADRO 3 ESTRUCTURA DE LAS CAPACITACIONES

Tema de Capacitación	Objetivo	Dirigido a	Duración Total	Horario
Curso Básico de Seguridad Privada (CBSP)				
Área Jurídica	Brindar a los oficiales de seguridad las herramientas teóricas necesarias para que sepan desenvolverse en su campo de trabajo con firmeza y eficiencia.	Oficiales de Seguridad de Plaza Los Colegios	42 horas	08:00-5:30
Área Humanística		Oficiales de Seguridad de Plaza Los Colegios	42 horas	08:00-5:30
Área Técnico Policial		Oficiales de Seguridad de Plaza Los Colegios	42 horas	08:00-5:30
Evaluación Final		Oficiales de Seguridad de Plaza Los Colegios	42 horas	08:00-5:30
Curso Básico Uso de Armas de Fuego				
Historia y Datos Generales de las Armas	Capacitar a los oficiales de seguridad en el uso correcto de las armas de fuego para que éstos sepan cómo utilizarlas de manera idónea.	Oficiales de Seguridad de Plaza Los Colegios	8 horas	08:00-04:30
Poder de Parada y Balística de Efectos		Oficiales de Seguridad de Plaza Los Colegios	8 horas	08:00-04:30
Medidas de Seguridad		Oficiales de Seguridad de Plaza Los Colegios	8 horas	08:00-04:30
Manipulación		Oficiales de Seguridad de Plaza Los Colegios	8 horas	08:00-04:30
Disparo de Precisión, Mantenimiento de las Armas de Fuego (Práctica)		Oficiales de Seguridad de Plaza Los Colegios	8 horas	08:00-04:30
Reglamento de Polígono, Medidas de Seguridad, Manipulación y "Tiro Seco".		Oficiales de Seguridad de Plaza Los Colegios	8 horas	08:00-04:30
Disparo de Precisión (Corrección Individual de Fallas de Tiro)		Oficiales de Seguridad de Plaza Los Colegios	8 horas	08:00-04:30
Evaluación Final		Oficiales de Seguridad de Plaza Los Colegios	8 horas	08:00-04:30

Fuente: Elaboración propia.

6.8 PRESUPUESTO

A continuación se desglosa la Inversión Inicial que deberá realizar Plaza Los Colegios para la contratación de los Oficiales de Seguridad en cuanto a uniformes, armas de fuego y demás implementos necesarios para que los oficiales comiencen su labor, de seguido, se desglosa también el costo mensual con respecto a salarios, cargas sociales, seguros y reservas de aguinaldo y cesantía. Los datos anteriores están desglosados por costo unitario (por oficial) y costos totales (8 oficiales).

CUADRO 4 INVERSIÓN INICIAL

DETALLE	COSTO POR OFICIAL	COSTO TOTAL (8 OFICIALES)
Uniformes	7.295	116.720
Arma de fuego	145.000	145.000
Arma no letal	120.000	120.000
Esposas	10.000	20.000
Cinturones con fundas	10.500	21.000
Gorras	5.000	40.000
Paraguas	10.000	20.000
Linternas	37.000	74.000
Gafetes	5.000	5.000
Radios	55.000	110.000
Anuncio de Empleo	100.000	100.000
Exámenes médicos	16.000	128.000
Capacitaciones	80.000	640.000
Total	600.795	1.539.720

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 5 COSTO MENSUAL

DETALLE	COSTO POR OFICIAL	COSTO TOTAL
Salarios	315.365	2.522.919
Cargas Sociales	83.036	664.285
Seguros	35.000	280.000
Reserva Aguinaldo	26.270	210.159
Reserva Cesantía	16.809	134.472
Total	476.479	3.811.834

Fuente: Elaboración propia

Para la inversión inicial se contará con la colaboración de los propietarios del condominio mediante una cuota extraordinaria, las cuales se solicitan cuando se requiere realizar reparaciones, alguna inversión o gasto que no se contemple dentro de la cuota que pagan los inquilinos.

Con respecto al costo mensual, se integrará en la factura por cuota como integrantes del condominio que pagan los inquilinos del Centro Comercial, en el rubro de seguridad. Actualmente se pagan ¢3.500.000,00 por una seguridad privada que no satisface las necesidades del Condominio.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Bibliografía consultada

Libros:

Bernal C.; (2010); *Metodología de la investigación*. 3ª ed. Colombia: Pearson.

Brunet L. (2011); *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.

Chiavenato I. (2011); *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México: McGraw Hill.

Dessler G. y Varela R. (2017); *Administración de Recursos Humanos*. 6ª ed. México: Pearson.

Gómez Mejía L., Balkin D. y Cardy R. (2016); *Gestión de Recursos Humanos*. 8ª ed. España: Pearson.

Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio P (2010); *Metodología de la Investigación*. 5ª ed. México: McGraw Hill.

Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. (2014); *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México: McGraw Hill.

Koontz H. y Wehrich H. (2013); *Elementos de Administración*. 8ª ed. México: McGraw Hill.

Moran D y Alvarado C. (2010). *Métodos de Investigación*. (1ª. ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Werther Jr. W., Davis K y Guzmán Brito M (2014); *Administración de Recursos Humanos*. 7ª ed. México: McGraw Hill.

Información tomada de páginas web:

Maritza Sánchez (2017). *Cotización paquete de exámenes de drogas*. Laboratorios San José. Recuperado de: enviado a correo personal.

Miguel Ovares (2017). *Cotización Seguro de Responsabilidad Civil Vigilancia*. Instituto Nacional de Seguros. Recuperado de: enviado a correo personal.

Johan Alvarado B. (2017). *Cotización uniformes*. Ventas Alana. Recuperado de: enviado a correo personal.

Enríquez Y.; (Comp.) (2015). *Guía para la Elaboración del Proyecto de Tesis*. Perú: Universidad Católica Sedes Sapientiae. Recuperado de: <http://www.ucss.edu.pe/images/fcs/guia-para-la-elaboracion-del-proyecto-de-tesis-fcs.pdf>

Ruiz Otero E., Gago García M., García Leal C., & López Barra S. (2013); *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España: McGraw Hill. Recuperado de: https://issuu.com/gesmano/docs/recursos_humanos_y_responsabilidad

Tesis:

Checcori J., Quispe H., Vera R., Villanueva S.; *Percepción de las Causas de Rotación Laboral en las Empresas de Seguridad Privada de la Ciudad del Cusco*. 2016. (Tesis inédita de Magister). Pontificia Universidad Católica del Perú, Santiago de Surco, Perú.

García N., Varas C.; *Elaboración de procedimientos de reclutamiento y selección de personal en el departamento de talento humano para el desarrollo organizacional de la empresa CV Constructora S.A.* 2015. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Lozano Caldera O; *Proceso de Selección para empresas de vigilancia y seguridad privada con énfasis en el establecimiento del nivel de riesgo y basado en entrevista de inteligencia emocional ensayo*. 2015. (Tesis inédita de Especialista). Universidad Militar Nueva Granada, Cartagena, Colombia.

Monar K; *Plan de mejoramiento para el proceso de selección de personal de una empresa de servicios en el distrito de San Juan de Luringacho, 2016*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú.

Puruncajas D; *Diseño e implementación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, en la empresa Cajamarca Protective Services CÍA. LTDA., Durante el período enero a julio del 2016*. (Tesis inédita de Psicología). Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, Quito, Ecuador.

Quijano A. y Silva K.; *Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes CIVA – Chiclayo 2016* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.

Quishpe L.; *Los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo y de servicio en el distrito de educación 06D04 Colta-Guamote, y su influencia en el desarrollo institucional período 2014-2015*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

Rosales Alexis.; *Diseño de un sistema de Gestión por competencias para la selección de personal en la compañía de seguridad privada Invin. (S.F.)* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.

Guías:

Álvarez Venegas R., Paredes Hernández L. & Arteaga Pérez J. (2015); *Guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en posgrado*. 1ª ed. México: Universidad Internacional.

Chinchilla Jiménez A, Guerra Vargas G y Corrales Padilla L; (2017) *Guía, Trabajos Finales de Graduación, Tesinas y Tesis en Ciencias Sociales*. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Espinoza E. (2017). *Reseña histórica Centro Comercial Plaza Los Colegios*. Entrevista.

Espinoza E. (2016). *Manual de Procedimientos Operacionales del Centro Comercial Plaza Los Colegios*. Administración Plaza Los Colegios, Costa Rica.

Espinoza E. (2016). *Manual de Procedimientos para la Vigilancia*. Administración Plaza Los Colegios, Costa Rica.

González Vallejo L., Evans Meza R., Pérez Fallas D.; (2017) *Manual Vancouver APA*. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Rojas R. (2013); *Guía para realizar investigaciones sociales*. 38^a ed. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Sánchez R; (2015). *Los Objetivos de la Investigación*. [power point]. Costa Rica, Universidad Hispanoamericana: Métodos de Investigación.

Sánchez R; (2015). *Guía básicas del capítulo III*. [power point]. Costa Rica, Universidad Hispanoamericana: Métodos de Investigación.

GLOSARIO

Condominio Comercial Horizontal: Es una propiedad (con edificación), destinada al comercio que se encuentra compartida por varios propietarios, en la cual se toman decisiones en conjunto. La misma es horizontal porque la edificación contiene un solo nivel.

Plaza Vacante: Es un puesto, dentro de una empresa, que se encuentra sin ocupar.

Constructo: Es algo de lo que se sabe que existe, pero cuya definición es difícil o controvertida.

ANEXOS

Anexo 1. Manual de Procedimientos para la Empresa de Seguridad

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PARA LA EMPRESA DE SEGURIDAD

DEL

CENTRO COMERCIAL

PLAZA LOS COLEGIOS

MORAVIA, LOS COLEGIOS

500 MTS. OESTE DE PLAZA LINCOLN

DEL HORARIO

- El horario de servicio de los Oficiales de Seguridad será el siguiente:
- Dos Oficiales de seguridad de las 06:00 horas a las 18:00 horas.
- Dos Oficiales de seguridad de las 18:00 horas a las 06:00 horas.
- Los turnos de descanso de los Oficiales son los siguientes:
 - 15 minutos café.
 - 30 minutos cena o almuerzo.
 - 15 minutos café.

PROHIBICIONES PARA LOS OFICIALES DE SEGURIDAD

- El arma que portan es responsabilidad de los oficiales y por ninguna razón se debe prestar, enseñar como funciona o jugar con ella, mucho menos disparar al aire o apuntar a alguna persona por simple broma.
- Los Oficiales de seguridad no podrán fraternizar con los condóminos e inquilinos, entablar ningún tipo de amistad, conversación o camaradería. **Aún cuando los condóminos insistan, el Oficial debe ser educado pero FIRME en esta disposición.** No deben tener contacto con personas ajenas a su labor de seguridad. No se permite la permanencia de terceras personas conversando con los Oficiales en las instalaciones del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- Está prohibido que los Oficiales de seguridad cuiden algún local en particular a cambio de favores o beneficios, asimismo que el oficial realice mandados personales de los inquilinos o condóminos.
- Es prohibido que los oficiales soliciten préstamos de dinero o mercadería a cualquiera de los locales.
- Por ningún motivo puede el Oficial de seguridad salir de las instalaciones del Centro Comercial Plaza Los Colegios durante su turno de trabajo.(Ni siquiera estar parados frente al Centro Comercial)
- Está prohibida la permanencia de familiares o amigos de los Oficiales de seguridad en las instalaciones del Centro Comercial Plaza Los Colegios, durante el desempeño de sus labores, a la vez está prohibido el ingreso de personas ajenas a la empresa de seguridad dentro de la casetilla para uso de los mismos.

- No se permite establecer relaciones de conveniencia con las personas de los camiones repartidores.
- No se permite hablar, mensajear, chatear por teléfono (público, celular o tableta) durante su jornada de trabajo, únicamente en casos de estricta emergencia.
- No se permite fumar o ingerir bebidas alcohólicas durante las horas de servicio.
- Es prohibido leer periódicos, revistas, ver televisión o cualquier otra actividad que lo distraiga de su labor de vigilancia.
- No puede utilizar las instalaciones del Centro Comercial Plaza Los Colegios para su entretención, no debe ingresar a los locales para conversar o distraerse, debe tener presente que es su lugar de trabajo, por lo tanto debe cumplir con el objetivo.
- Queda prohibido las relaciones amorosas entre oficiales de seguridad y personal (inquilinos, empleados, condóminos, administrativos y personal de la misma empresa de seguridad) del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- No debe presentarse a trabajar con señales de haber ingerido bebidas alcohólicas o drogas en general.
- No se permite mantenerse durante el día o la noche dentro de la caseta de seguridad, únicamente en los horarios establecidos para el tiempo del café o almuerzo, el Oficial debe estar en todo momento fuera de la caseta en actitud vigilante.
- Se prohíbe aceptar gratificaciones para permitir que se realicen acciones desleales o delictivas en perjuicio de los propietarios, empleados o clientes del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- Divulgar información sobre los propietarios, empleados o clientes del Centro Comercial Plaza Los Colegios en actitud difamatoria.
- Se prohíbe a los Oficiales aceptar cualquier tipo de regalía por parte de los condóminos (dinero, cigarrillos, licor u otros)
- Cuando el Oficial termine su turno, el mismo debe abandonar las instalaciones del Centro Comercial Plaza Los Colegios; no se permitirá la presencia del mismo dentro de los locales y mucho menos en aquellos que expendan licor.

- Queda terminantemente prohibido que los oficiales utilicen las instalaciones de los locales, los baños públicos, la casetilla o cualquier otro lugar para dormir, deben estar alertas en todo momento.

DEL USO DE LA BITÁCORA

- Los oficiales llevarán una bitácora diaria, en la cual anotarán cualquier anomalía, las visitas del supervisor y el nombre de los oficiales que estén en servicio. Dicha bitácora será presentada al administrador todos los lunes a fin de poseer la información de todas las irregularidades presentadas en la semana, lo que permitirá corregir futuras situaciones o llamar la atención a infractores regulares.
- Se entiende que cada vez que el administrador quiera ver o revisar la bitácora, lo puede hacer y hasta anotar cualquier sugerencia, orden o autorización que estime conveniente.

NOTIFICACIONES Y OBLIGACIONES DIARIAS DE LOS OFICIALES

- Los Oficiales de seguridad no son empleados directos del Centro Comercial Plaza Los Colegios, por lo tanto deben acatar las órdenes directas de sus jefes y supervisores. Así mismo los permisos, necesidades e inquietudes son de la incumbencia de la compañía de seguridad y no del administrador del Centro Comercial.
- El Oficial se mantendrá alerta, en constante movimiento, **no puede permanecer por mucho tiempo en el mismo lugar.**
- Los Oficiales de seguridad deben respetar al personal que labora en los locales del Centro Comercial, para que a la vez estos los respeten, de lo contrario se solicitará el cambio respectivo por incumplimiento a las normas de procedimiento.
- Los Oficiales deben entregar a la administración, inmediatamente, cualquier objeto, recibo, sobre o notificación que les entreguen, a la vez objetos olvidados por personas (clientes) del Centro Comercial.
- Cuando se realiza el cambio de turno, los oficiales entrante y saliente, deben realizar un recorrido por todo el perímetro en custodia, haciendo constar que todo está normal e informar de las novedades acaecidas en el turno, las cuales deben quedar registradas en la bitácora, sin que esto les tome demasiado tiempo.
- En la medida de lo posible los **oficiales de seguridad deben acompañar a los condóminos e inquilinos a la hora de apertura y cierre.** Se recomienda que el oficial que escolte en los cierres verifique que todo quede en orden, puertas, candados, ventanas y luces apagadas para evitar malos entendidos.

- No se permite personas con una presentación no acorde con el respeto que se merecen nuestros visitantes. Ejemplo: Personas sin camisa o camiseta, personas bajo el efecto del alcohol o de las drogas, personas con actitudes desafiantes o vulgares. En estos casos invitar al infractor a retirarse del Centro Comercial.
- Los oficiales deben estar pendientes de que ninguna persona utilice patinetas, bicicletas, patines, *scooters* y motocicletas circulando por los pasillos, acera y el puente del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- Velar en todos aquellos locales que utilicen música en su interior, que la misma no supere el volumen establecido por el Ministerio de Salud, (parlantes en los pasillos) del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- Asegurarse de sacar todos los días los perros que se utilizan para el cuidado del Centro Comercial Plaza Los Colegios. Un oficial se encargará de realizar este movimiento mientras el otro se mantiene custodiando el área en general.
- Colocar la cadena en la entrada principal del Centro Comercial, según los horarios establecidos como regulación de funcionamiento de cada local por el Gobierno Municipal del cantón de Moravia. A la fecha y hasta nuevo aviso la hora de cierre deberá ser a las 2:30 horas a.m.
- Evitar el maltrato o deterioro de las áreas que pertenecen al Centro Comercial Plaza Los Colegios tanto los edificios como las zonas verdes y otros.
- Vigilar que no se peguen en las paredes, parabrisas de los autos, pizarra informativa y otras áreas del Centro Comercial Plaza Los Colegios, afiches de propaganda, sin la autorización previa. Así mismo aplica para volantes o cualquier otro tipo de publicidad que se reparta sin la autorización correspondiente.
- Informar a la administración de fugas de agua, gas, movimiento de rótulos, emanación de humo, lámparas o bombillos quebrados, así como algún daño a la estructura del Centro Comercial Plaza Los Colegios, tomar nota en bitácora.
- Los oficiales deben estar alerta para no permitir las ventas ambulantes ni personas solicitando “contribuciones voluntarias” y por ende, tampoco está permitido que los mismos oficiales realicen rifas, ventas de comida, ventas por catálogo u otros.
- El Oficial de seguridad debe actuar con cautela, para evitar crisis o accidentes de gravedad, debe tener presente que el Centro Comercial Plaza Los Colegios, es un área comercial con mucha clientela, el objetivo es prevenir, debe tener claro que la prevención es el inicio de la seguridad de todos.
- Los Oficiales de Seguridad deben velar para que se cumpla estrictamente lo correspondiente a la Ley Antitabaco. (es prohibido fumar dentro de los vehículos).

PRESENTACIÓN DE LOS OFICIALES

- El Oficial de seguridad debe de estar presentado de forma correcta, haciendo buen uso del uniforme, pantalón ----, camisa -----, corbata----- y zapatos negros, no se permite que pongan otros distintivos al uniforme. Es necesario indicar que deben estar rasurados, pelo corto y bien peinados.
- Deben cuidar sus modales y vocabulario.
- Deben mantener un buen porte durante su servicio, nunca reclinado a las paredes ni con las manos dentro de los bolsillos.

CONDICION DEL EQUIPO DE SEGURIDAD

- El equipo de seguridad (arma, esposas, cinturón, radio, etc.) debe recibirse y revisarse debidamente, dejando constancia en la bitácora, de su estado, así mismo en esta entrega debe observarse las medidas de seguridad correspondientes.

CASETA DE SEGURIDAD

- El Oficial de seguridad no debe guardar ningún objeto a ninguna persona dentro de la caseta de seguridad.
- La caseta de seguridad debe mantenerse en estricto orden y aseo, es obligación de cada oficial saliente entregar la caseta completamente limpia.
- Nunca se debe dejar ingresar a ninguna persona ajena a la empresa de seguridad a dicha caseta.

RONDAS

- El Oficial de seguridad dará rondas por todo el Centro Comercial Plaza Los Colegios durante toda su jornada de trabajo.
- Los Oficiales de seguridad tienen la obligación de hacer las respectivas rondas con el reloj marcador en el horario establecido, para ser chequeados por sus supervisores. A su haber existen cuatro llaves repartidas en el Centro Comercial Plaza Los Colegios.

LLAVES

- El Oficial de seguridad contará con las llaves del candado con que se abre el portón trasero, de los servicios sanitarios y medidores de electricidad del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- Si los Oficiales de seguridad perdieran las llaves, se les sacarán copias nuevas; pero ellos tendrán que correr con los gastos de las copias.

TRATO AL PÚBLICO

- La cortesía, el respeto y la buena atención deben ser características fundamentales de la atención hacia los visitantes y personal de las instalaciones por parte del Oficial de seguridad.
- El oficial de seguridad debe tratar a todos los clientes, empleados de locales, administradores o dueños de cada negocio con respeto y cortesía, no debe ser agresivo pero debe mantenerse firme en el cumplimiento de sus deberes.
- Cuidar la seguridad del visitante del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- Velar por el buen comportamiento de las personas dentro del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- Las personas que ingresen en motocicleta deben quitarse el casco cuando transite a pie por las instalaciones del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- El oficial de seguridad debe conocer con exactitud las instalaciones del Centro Comercial Plaza Los Colegios, con el fin de guiar adecuada y efectivamente a los visitantes.

PARQUEO DE VISITANTES

- El Oficial de seguridad debe dirigir a los visitantes que ingresen en vehículos indicándoles, sin descuidar su puesto, donde pueden parquear.
- Velar por el orden de los vehículos (automóviles y motocicletas) en el parqueo de manera que estos se estacionen correctamente, sin ocupar dos espacios y que no bloqueen la salida de los vehículos ya estacionados. Así mismo las motocicletas deben parquear en los sitios señalados para este fin.
- Las motocicletas de Pizza Papa Johns, tienen que parquear en el área señalada para dicho local; no permitir que otras motocicletas ocupen el lugar asignado para ellos.

- Vigilar que el parqueo sea usado por los clientes durante sus compras en el Centro Comercial Plaza Los Colegios. Queda terminantemente prohibido que alguna persona estacione su vehículo y abandone el Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- Velar por el tránsito fluido, ordenado y prudente de vehículos dentro del Centro Comercial Plaza Los Colegios, en especial en las horas de mayor tráfico en el área de autoservicio de KFC, como lo es las 12:00md.
- No se permite estacionar o circular vehículos con altoparlantes o equipos de sonido con alto nivel de volumen.
- Mantener estricta vigilancia sobre los vehículos que se estacionan en actitud sospechosa con sus ocupantes en el interior y el motor encendido, apuntar el número de placa, marca y el color del mismo. Así mismo deberá indicar a la Central de Radio si observa sujetos en actividad sospechosa en vehículos sin placa para que reciba inmediatamente el apoyo necesario; el Oficial debe tener presente que los vehículos modernos tienen placas con seis dígitos por lo tanto si un vehículo de modelo reciente con ocupantes sospechosos es detectado con placas de menos dígitos, marchamo o revisión técnica que no sea del año hay que reportarlo inmediatamente utilizando la discreción.
- Los vehículos deben de estacionar con la parte delantera frente a los locales, por prevención para dificultar la salida en caso de asalto. (no necesariamente)
- No se permite personas cobrando por el cuidado de vehículos.

PORTONES DE ACCESO

- El portón trasero de acceso al Centro Comercial Plaza Los Colegios debe cerrarse al público a las 20:00 horas.
- Cuando el último local cierra por la noche se debe colocar la cadena en la entrada del parqueo para impedir el ingreso; así mismo se deberá respetar los horarios regulados de cada local según directriz de la Municipalidad respectiva. Ejemplo: si un local tiene patente para operar hasta las 2.30 AM a esa hora se colocará la cadena y no se permitirá el ingreso de vehículos o personas al Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- En las áreas comunes que sean explotadas comercialmente por algún local no se permitirá la permanencia de ninguna persona después de que el local haya cerrado.

SALIDA DE MATERIALES, EQUIPOS O MERCADERÍA PROPIEDAD DEL CENTRO COMERCIAL PLAZA LOS COLEGIOS

- Toda persona que tiene permiso para sacar materiales, equipos o mercadería deberá portar la respectiva “Boleta de Permiso” firmada por el administrador del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- Todo trabajo que se vaya a realizar en el Centro Comercial tiene que ser autorizado de previo por Administrador, en ausencia de éste le corresponde al encargado de mantenimiento su autorización y supervisión.

SITUACIONES ESPECIALES

Cualquier situación anómala, el oficial de seguridad debe reportarla a la Central de Comunicaciones de Seguridad Swat Costa Rica o al supervisor de turno.

EMERGENCIAS

Si se presenta una emergencia el oficial de Seguridad debe coordinar con la Central de Radio y solicitar la ayuda a las autoridades que correspondan, según sea la naturaleza de la emergencia.

En caso de emergencia las llamadas de ayuda se harán con el siguiente orden:

- 1- Por radio a la Central.
- 2- Por teléfono al 911.
- 3- La Central procede de inmediato a llamar a los que corresponden de la empresa Seguridad Swat Costa Rica y estos a su vez a los que corresponden del Centro Comercial Plaza Los Colegios.

El Oficial debe a partir de ese momento acatar al pie de la letra las indicaciones del 911.

TELEFONOS DE EMERGENCIA

Para cualquier tipo de emergencia 911

Cruz Roja	128
Bomberos	118
Central de Radio	
Radio Patrullas	117

La Central de Radio mantendrá la lista de personas a llamar en casos de emergencia.

DURANTE LA NOCHE

- En el turno de noche, el oficial de seguridad debe realizar las rondas establecidas por todo el perímetro del Centro Comercial Plaza Los Colegios.
- No se debe quedar en un lugar fijo **NUNCA**, ni junto al otro oficial, sentarse en las bancas y mucho menos **dormirse**.

FALLAS EN EL EQUIPO

- Si el equipo de trabajo falla, el oficial de seguridad debe comunicarse a la Central de Radio y reportar el desperfecto para que el supervisor de turno, solviente el inconveniente en forma inmediata. También debe dejarse constancia en la bitácora.

PARQUEO PARA EMPLEADOS

- Después de la salida de los empleados no deben quedar vehículos particulares dentro de las instalaciones del Centro Comercial Plaza Los Colegios, a excepción de los vehículos de empleados que se quedan trabajando tarde.
- Los vehículos de personal autorizados para parquear dentro del Centro Comercial Plaza Los Colegios en horas hábiles estarán debidamente identificados, dicha identificación no es transferible. Los oficiales de seguridad contarán con la lista de los vehículos autorizados.(Documento que se adjuntará posteriormente)
- Para los empleados de todos los locales solo está permitido estacionar un vehículo por local.

ESPACIOS FIJOS EN EL PARQUEO ADJUNTO: “LOS COLEGIOS”

- Los Oficiales de seguridad tendrán una lista de los autos que cuentan con espacios fijos en el parqueo “Los Colegios” que se encuentra junto al Centro Comercial (documento que se adjuntará posteriormente), con el fin de que reporten a la administración cada vez que se encuentren estacionados dentro del parqueo del Centro Comercial.

INGRESO A LAS INSTALACIONES EN HORAS Y DÍAS NO HÁBILES

- Pueden ingresar a las instalaciones en horas y días no hábiles las personas con autorización previa según las indicaciones de cada local, además debe quedar el nombre de la persona, hora de entrada y de salida en la bitácora.
- Después que se haya colocado la cadena no puede ingresar ningún vehículo que no tenga autorización y aunque la tenga, debe anotarse en la bitácora, nombre de la persona, hora de entrada, hora de salida y firma de la persona.
- El oficial de seguridad contará con una lista de todas las personas autorizadas para ingresar a cada local en días y horas no hábiles. (Documento que se adjuntará posteriormente).

El oficial de seguridad debe tener a mano este manual y aplicarlo, así mismo un directorio con números de emergencia, los cuales se adjuntan.

Es obligación de **TODOS** los oficiales conocer, entender y aplicar este manual.

El oficial que no acate lo dispuesto en este manual será reportado.

Si en el cumplimiento de su deber, el oficial es ofendido, agredido, sobornado, etc., por alguno de los condóminos o inquilinos, se debe comunicar inmediatamente a la administración.

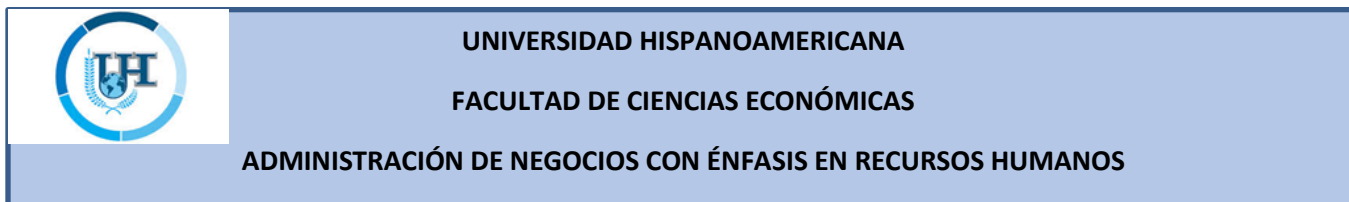
En caso de presentarse algún problema con algún local en particular durante la noche, llamar al encargado correspondiente de dicho local y comunicarle el problema.

La única persona que puede darles indicaciones adicionales a los oficiales por parte del Centro Comercial es el Presidente de la Junta Administradora.

CUALQUIER CAMBIO A ESTE MANUAL DEBE CONTAR CON LA AUTORIZACIÓN ÚNICA Y EXCLUSIVA DE

Enrique Espinoza León
Administrador

Anexo 2. Entrevista aplicada a Administrador de Plaza Los Colegios



Instrumento para Analizar el Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica la Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios para contratar al Personal de Seguridad y su influencia en el desempeño de los mismos, durante el año 2017, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Enrique Espinoza, Administrador del Centro Comercial:

La presente entrevista contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, concernientes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su ayuda en la elaboración de este instrumento.

Indique la respuesta que corresponda según las preguntas que se le planteen. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los descritos.

I. DATOS GENERALES

1. Género:

- a. Masculino
- b. Femenino

2. Su edad en años cumplidos esta entre:

- a. 18 a 25 años
- b. 26 a 35 años
- c. 36 a 45 años
- d. 46 a 55 años
- e. 55 años en adelante

3. ¿Cuántos años lleva como Administrador del Centro Comercial?:

- a. 1 a 5 años
- b. 6 a 10 años
- c. 11 a 15 años
- d. 16 a 20 años
- e. 21 o más años
- f.

Si ()

No ()

13. ¿Es parte de los requerimientos que el oficial de seguridad tenga carné de portación de armas y examen psicológico?

Si ()

No ()

INDICADOR 4. EXPERIENCIA REQUERIDA

14. ¿Cuántos años de experiencia se requiere que tengan los oficiales de seguridad en puestos similares al de Plaza Los Colegios?

- a. () De 6 meses a 1 año
- b. () De 1 año a 2 años
- c. () De 2 años a 3 años
- d. () Más de 3 años

¡Gracias por su Colaboración!

Anexo 3. Cuestionario aplicado a la Empresa de Seguridad Swat Costa Rica S.A.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Instrumento para Analizar el Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica la Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios para contratar al Personal de Seguridad y su influencia en el desempeño de los mismos, durante el año 2017, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Adrián Vargas, Socio Seguridad Swat Costa Rica:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, concernientes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su ayuda en la elaboración de este instrumento.

Indique la respuesta que corresponda según las preguntas que se le planteen. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los descritos.

IV. DATOS GENERALES

6. Género:

- c. Masculino
- d. Femenino

7. Su edad en años cumplidos esta entre:

- f. 18 a 25 años
- g. 26 a 35 años
- h. 36 a 45 años
- i. 46 a 55 años
- j. 55 años en adelante

8. ¿Cuántos años lleva como Socio de la empresa Seguridad Swat Costa Rica?:

- g. 1 a 5 años
- h. 6 a 10 años
- i. 11 a 15 años
- j. 16 a 20 años

k. () 21 o más años

9. Escolaridad:

e. () Primaria

f. () Secundaria

10. Ocupación: _____

V. **VARIABLE 1: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

INDICADOR 1. PROCEDIMIENTO

6 ¿Existe en la empresa Seguridad Swat de Costa Rica, un procedimiento formal para realizar el proceso de reclutamiento y selección?

Si ()

No ()

Por qué _____

7. ¿La Administración de Plaza Los Colegios le brindó a la empresa Swat de Costa Rica los requisitos o solicitudes especiales que se necesitan para el puesto de oficial de seguridad?

Si ()

No ()

VI. **VARIABLE 2: PERFIL DEL PUESTO**

INDICADOR 1. HABILIDADES REQUERIDAS

8. ¿La Administración de Plaza Los Colegios le brindó un documento con las habilidades que debe tener una persona para el puesto de oficial de seguridad?

Si ()

No ()

9. ¿Cuáles son las habilidades que debe tener un oficial de seguridad de Plaza Los Colegios?

INDICADOR 2. TAREAS DEL PUESTO

10. ¿La Administración de Plaza Los Colegios le facilitó un documento con las tareas del puesto?

Si ()

No ()

11. ¿Cuáles son las tareas esenciales del puesto de oficial de seguridad en Plaza Los Colegios?

INDICADOR 3. CONOCIMIENTO REQUERIDO

12. ¿Cuál es el nivel académico que debe tener un oficial de seguridad de Plaza Los Colegios?

- a. Primaria
b. Secundaria
c. Técnico
d. Universitaria

13. ¿Se les solicita a los candidatos tener certificados de capacitaciones recibidas como oficiales de seguridad?

- Si No

14. ¿Es parte de los requerimientos que el oficial de seguridad tenga carné de portación de armas y examen psicológico?

- Si No

INDICADOR 4. EXPERIENCIA REQUERIDA

15. ¿Cuántos años de experiencia se requiere que tengan los oficiales de seguridad en puestos similares al de Plaza Los Colegios?

- a. De 6 meses a 1 año
b. De 1 año a 2 años
c. De 2 años a 3 años
d. Más de 3 años

VII. VARIABLE 3: RECLUTAMIENTO

INDICADOR 1. RECLUTAMIENTO INTERNO

16. A la hora de anunciar la vacante como oficial de seguridad en Plaza Los Colegios, ¿tomó usted en cuenta al personal que ya se encontraba laborando para su empresa?

Si ()

No ()

Por qué _____

INDICADOR 2. RECLUTAMIENTO EXTERNO

17. ¿Para la contratación de los oficiales de seguridad, divulgó usted un anuncio de empleo para contratar el personal externamente?

Si ()

No ()

18. ¿En cuáles medios divulgó el anuncio de empleo para oficiales de seguridad?

() Redes Sociales

() Periódicos

() Televisión

() Medios digitales

Otro: _____

INDICADOR 3. RECLUTAMIENTO MIXTO

19. Para el puesto de oficial de seguridad en Plaza Los Colegios, ¿tomó usted en cuenta personal tanto interno como externo de su empresa?

Si ()

No ()

VIII. **VARIABLE 4: SELECCIÓN**

INDICADOR 1. ENTREVISTA

20. ¿Realizan entrevistas para el proceso de selección de los candidatos al puesto de oficial de seguridad?

Si ()

No () Pase a la pregunta 23

21. ¿Quién es la persona encargada de la administración de la empresa Seguridad Swat de Costa Rica, de realizar la entrevista a los candidatos?

22. ¿Qué tipo de entrevista realizan a los candidatos?

INDICADOR 2. PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y PSICOSOMÉTRICAS

23. ¿Se le aplicó a los candidatos pruebas de conocimientos generales y/o pruebas psicosométricas para evaluar sus competencias?

Si ()

No () Pase a la pregunta 25

24. ¿Cuáles pruebas se le realizó a los candidatos para elegirlos como posibles oficiales de seguridad para Plaza Los Colegios?

INDICADOR 3. INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES

7. Una vez aplicada la entrevista y las pruebas, ¿se realizó la investigación de antecedentes de los candidatos?

Si ()

No ()

INDICADOR 4. EXÁMENES MÉDICOS Y DE DROGAS A CANDIDATOS

8. ¿Se realizaron exámenes médicos y/o de drogas a los candidatos seleccionados?

Si ()

No () Finaliza el cuestionario

9. ¿Qué tipo de exámenes le aplicaron a los candidatos seleccionados?

¡Gracias por su Colaboración!

Anexo 4. Cuestionario aplicado a los Inquilinos de Plaza Los Colegios



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Instrumento para Analizar el Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica la Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios para contratar al Personal de Seguridad y su influencia en el desempeño de los mismos, durante el año 2017, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Inquilino del Centro Comercial:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, concernientes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su ayuda en la elaboración de este instrumento.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro (s) y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los descritos.

IX. DATOS GENERALES

11. Género:

e. Masculino

f. Femenino

12. Su edad en años cumplidos esta entre:

k. 18 a 25 años

n. 46 a 55 años

l. 26 a 35 años

o. 55 años en adelante

m. 36 a 45 años

13. ¿Cuántos años lleva como Inquilino del Centro Comercial?:

l. 1 a 5 años

n. 11 a 15 años

p. 21 o más años

m. 6 a 10 años

o. 16 a 20 años

14. Escolaridad:

- g. () Primaria i. () Técnico
h. () Secundaria j. () Universitaria

15. Ocupación: _____

X. VARIABLE 6: DESEMPEÑO LABORAL

INDICADOR 1. EFICIENCIA

16. ¿Los oficiales de seguridad se encuentran siempre atentos ante cualquier situación?

- a. () Si
b. () No

17. ¿Los oficiales de seguridad cumplen con sus tiempos de receso y regresan a sus labores?

- a. () Si
b. () No

18. ¿Los oficiales de seguridad responden eficientemente ante un llamado de emergencia?

- a. () Si
b. () No

Por qué:

INDICADOR 2. EFECTIVIDAD

19. ¿Los oficiales de seguridad imponen la autoridad ante cualquier sujeto que intente violentar el Reglamento del Centro Comercial?

- a. Si
- b. No

20. Cuando un oficial de seguridad le da una orden a una persona que está alterando la paz, ¿esta persona le hace caso?

- a. Si
- b. No

INDICADOR 3. COMPORTAMIENTO

21. ¿Los oficiales de seguridad se comportan como personas serias y comprometidas con su trabajo?

- a. Si
- b. No

Por qué:

22. ¿Los oficiales de seguridad muestran un trato amable y servicial para con los inquilinos, propietarios y clientes?

- a. Si
- b. No

INDICADOR 4. TIEMPO DE RESPUESTA

23. ¿Los oficiales de seguridad llegan rápido al local ante una llamada de emergencia?

- a. Si
- b. No

24. ¿Los oficiales de seguridad actúan de inmediato y conforme al Manual de Procedimientos Operacionales para la Vigilancia, ante un evento que perturbe la paz o violente las normas del Centro Comercial?

- a. Si
- b. No

Por qué:

INDICADOR 5. CONOCIMIENTO DEL PUESTO

25. ¿Los oficiales de seguridad demuestran que tienen conocimiento del puesto?

- a. Si
- b. No

26. Cuando ingresa a laborar un oficial nuevo, ¿llega acompañado por un supervisor el cual le brinda una inducción del puesto?

- a. Si
- b. No

¡Gracias por su Colaboración!

Anexo 5. Hoja de Observación aplicada a los Oficiales de Seguridad Actuales de



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Instrumento para Analizar el Proceso de Reclutamiento y Selección que aplica la Administración del Centro Comercial Plaza Los Colegios para contratar al Personal de Seguridad y su influencia en el desempeño de los mismos, durante el año 2017, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

La presente hoja de observación contiene una serie de afirmaciones, concernientes al tema mencionado en el párrafo anterior.

XI. DATOS GENERALES

1. Nombre del oficial: _____
2. Turno: Diurno () Nocturno ()
3. Fecha: _____
4. Hora: _____

XII. VARIABLE 6: DESEMPEÑO LABORAL

INDICADOR 1. EFICIENCIA

5. ¿El oficial cumple en su totalidad con los requerimientos del puesto: estar atento, se moviliza por el Centro Comercial, cumple a tiempo y con calidad las labores asignadas?

() SI () NO

INDICADOR 2. EFECTIVIDAD

6. Cuando hay una emergencia, un botón de alarma o un llamado por radio para atender una situación, ¿el oficial responde rápido y realiza el procedimiento adecuado?

() SI () NO

Por qué

—

INDICADOR 3. COMPORTAMIENTO

1. ¿El comportamiento del oficial es amable, respetuoso, atento, servicial para con los inquilinos y los clientes?

() SI () NO

INDICADOR 4. TIEMPO DE RESPUESTA

2. Sea cual sea la situación que se presente, ¿el oficial responde rápido ante un llamado, un botón de alarma o alguna situación anómala en el Centro Comercial y se le ve capaz de enfrentar una situación de emergencia como asalto, hurto, vandalismo, entre otras?

() SI () NO

INDICADOR 5. CONOCIMIENTO DEL PUESTO

3. ¿El oficial tiene claras sus funciones dentro del centro comercial, así como sus tiempos de receso, prohibiciones, restricciones del mismo, procedimiento a seguir para cualquier situación, según el Manual de Procedimientos para la Vigilancia del Centro Comercial Plaza Los Colegios?

() SI () NO

Por qué
