



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA  
EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO:**

**Estudio del proceso de Reclutamiento y Selección utilizado  
actualmente en G4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda.**

**AUTORA:**

**Ramos Ríos, Catherine Lissette**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

**Ing. Diómedes Hernán Rodríguez Villacis**

**Guayaquil, Ecuador  
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA  
EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Catherine Lissette Ramos Ríos**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR**

---

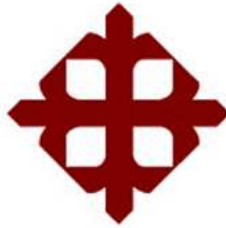
**Ing. Diómedes Hernán Rodríguez Villacis**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Alexandra Patricia Galarza Colamarco**

**Guayaquil, a los 2 del mes de Octubre del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Catherine Lissette Ramos Ríos**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Estudio del proceso de Reclutamiento y Selección utilizado actualmente en G4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda.** Previa a la obtención del Título de **Psicóloga Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

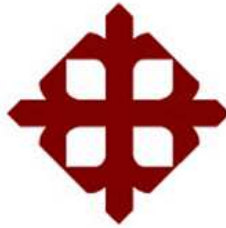
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 2 del mes de Octubre del año 2014**

**LA AUTORA**

---

**Catherine Lissette Ramos Ríos**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Catherine Lissette Ramos Ríos**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio del proceso de Reclutamiento y Selección utilizado actualmente en G4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 2 del mes de Octubre del año 2014**

**LA AUTORA**

---

**Catherine Lissette Ramos Ríos**

## **AGRADECIMIENTO**

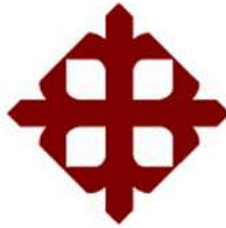
Agradezco a Dios, porque sin él nada hubiese sido posible. Gracias a él mis padres han tenido la resistencia para apoyarme en cumplir con esta etapa de mi vida que es tan importante para nosotros como familia. Gracias a Dios por mis padres, porque ellos son y serán siempre mi fortaleza.

Agradezco a Dios por mis profesores y por mis compañeros, porque han sido ellos mismos, que al igual que yo siempre han estado buscando la superación, presentándome competencia y enseñándome el significado de ser un profesional.

Agradezco a Dios por el amor, porque sin él y su forma tan inquieta de llamar mi atención simplemente no seguiría aquí.

---

**Catherine Lissette Ramos Ríos**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**ING. DIÓMEDES HERNÁN RODRÍGUEZ VILLACÍS  
PROFESOR TUTOR**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes.....	1
Problemática y oportunidad.....	2
Justificación.....	3
OBJETIVOS .....	4
<b>Objetivo General.....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>4</b>
Hipótesis o preguntas de investigación.....	5
<b>Pregunta General.....</b>	<b>5</b>
<b>Preguntas Específicas.....</b>	<b>5</b>
CAPÍTULO I.....	6
MARCO TEÓRICO .....	6
1.1. Definición de Administración de Recursos Humanos.....	6
1.2. Definición de Reclutamiento de personal.....	7
<b>1.2.2. Medios de Reclutamiento.....</b>	<b>8</b>
1.3. Definición de Selección de personal.....	10
<b>1.3.1. Modelos de selección de personal.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2. Técnicas del proceso de selección.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.3. Fases del proceso de selección.....</b>	<b>13</b>
1.4. Definición de Manual.....	20
<b>1.4.1. Importancia de los manuales.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.2. Objetivos de los manuales.....</b>	<b>22</b>
<b>1.4.3. Tipos de manuales .....</b>	<b>23</b>
1.5. Definición de Procedimiento .....	27
<b>1.5.1. Objetivos de los procedimientos .....</b>	<b>27</b>
<b>1.5.2. Beneficios de los procedimientos .....</b>	<b>28</b>

<b>1.5.3. Características de los procedimientos</b> .....	28
1.6. Manual de Procedimientos .....	29
<b>1.6.1. Clasificación de los manuales de procedimiento</b> .....	29
<b>1.6.2. Ventajas y desventajas de los manuales de procedimiento</b> .....	29
<b>1.6.3. Componentes principales de un Manual de procedimientos</b> .....	31
<b>1.6.4.Importancia de la construcción y/o actualización de un manual de procedimientos</b> .....	32
CAPITULO II .....	34
ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	34
2.1. Reseña histórica.....	34
2.2. Misión y visión .....	35
2.3. Códigos y Políticas empresariales.....	35
<b>2.3.1. Código de ética G4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda.</b> .....	35
<b>2.3.2. Política de Ética en los Negocios</b> .....	37
<b>2.3.3. Política de Comunicación Interna</b> .....	38
<b>2.3.4. Política de Calidad</b> .....	38
<b>2.3.5. Política de Seguridad</b> .....	38
CAPÍTULO III .....	39
METODOLOGÍA .....	399
3.1. Modalidad básica de la investigación. ....	399
3.2. Tipo de investigación. ....	399
3.3. Recolección de datos. ....	399
<b>3.3.1. Fuentes Primarias.</b> ....	399
<b>3.3.2. Fuentes Secundarias</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO IV .....	41
RESULTADOS OBTENIDOS.....	41



4.1. Elaboración del Manual de Procedimiento para el Reclutamiento y Selección de personal.....	41
Plan de Capacitación.....	69
<b>4.1. Evaluación de necesidades.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2. Protocolo del Plan de Capacitación del Manual de Procedimiento para el Reclutamiento y Selección del personal.....</b>	<b>70</b>
<b>4.3. Plan de acción de Capacitación del Manual de Procedimiento para el Reclutamiento y Selección del personal.....</b>	<b>72</b>
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	76
REFERENCIAS.....	77
ANEXOS.....	80

## RESUMEN

Este trabajo de investigación ha tenido como propósito estudiar el proceso de reclutamiento y selección, y con ello se ha realizado la actualización del Manual de Reclutamiento y Selección de la compañía G4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda. Se estructuró una propuesta de trabajo y se procedió a hacer el levantamiento de la información a través de entrevistas, observación directa, revisión, recopilación y organización de documentos, lo que permitió obtener una información actualizada y clara del proceso real que se lleva a cabo desde la búsqueda hasta el ingreso del nuevo personal. Este proceso fue finalmente plasmado en un Manual, el cual se aprobó y expuso al personal encargado de las diferentes áreas involucradas según las indicaciones de la jefatura de la compañía, a través del Plan de acción de Capacitación que se realizó para su ejecución.

**Palabras Claves:** Proceso, Reclutamiento, Selección, Actualización, Manual, Propuesta de Trabajo.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se manejan bajo estándares de calidad en donde conocemos que una empresa que no evoluciona en sus procesos internos no evoluciona externamente ni representa competencia en el mercado. Todas las instituciones, grupo u organización procuran pulir día a día cada proceso que se lleve internamente, además de desarrollar nuevas y mejores prácticas que le permitan distinguirse de las demás empresas que se dedican a su misma actividad.

Ahora bien toda empresa u organización exitosa está consciente de la importancia del factor humano, que es el que conforma su fuerza laboral y la impulsa al logro de sus metas organizacionales. Por ello la gestión del departamento de Talento Humano, específicamente de Selección, debe prepararse y manejarse técnicamente con los instrumentos y procesos adecuados para la inclusión efectiva de los potenciales colaboradores.

Este trabajo está dirigido a evaluar, describir de forma clara y sencilla el proceso de reclutamiento y selección hasta la contratación, organizar y escribir en un manual de procedimiento para el área de selección dicho proceso, para que de esta manera la inclusión del nuevo personal a la empresa no sea el resultado de actividades poco eficientes y tardías que perjudican al proceso en general, a las personas involucradas y sus actividades, como a la organización por el mal uso de sus recursos.

### **Antecedentes.**

G4S., es una compañía líder en servicios de seguridad internacional que opera a nivel mundial en tres sectores claves: Servicios de Seguridad, Sistemas de

Seguridad y Transporte de Valores. Tiene operaciones en todos los continentes, para lo cual cuenta con oficinas en más de 120 países alrededor del mundo, con aproximadamente 625,000 empleados.

Mientras que, G4S Ecuador emplea a más de 6.000 personas, lo que la convierte en la Compañía de Seguridad más grande del país y en una de las organizaciones en las que su crecimiento es más notorio por el gran número de ingresos de personal, lo que conlleva a requerir una gestión exigente y eficaz al momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección hasta la contratación. Por tal motivo se intervino en el estudio del proceso de inicio a fin para actualizar el manual de este proceso y de esta manera optimizar la gestión de los encargados del área y aportar a otros resultados positivos para la organización en general.

### **Problemática y oportunidad.**

Gracias al desarrollo de nuevas prácticas, procesos y métodos de gestión, hoy en día las organizaciones se mueven mediante altos estándares de calidad. Los procesos de reclutamiento y selección demandan eficiencia y eficacia para el ingreso de los mejores aspirantes del mercado a las organizaciones.

Actualmente el departamento de selección de G4S realiza sus gestiones en un nivel por debajo de lo deseado, en base a la entrevista, investigación de antecedentes y verificación de referencias laborales y personales, sin contar con un manual debidamente actualizado del proceso de reclutamiento y selección en donde se detalle el procedimiento de manera técnica y organizada, lo que ocasiona retraso al momento de proporcionar la inducción al nuevo personal del área de Selección, por ser esta demasiado larga y ambigua, dando como resultado el desarrollo de un proceso poco ágil y efectivo, además de no cubrir requerimientos a tiempo ni cumplir con los objetivos mensuales del departamento.

El hecho de no contar con una descripción técnica de las actividades del proceso, favorece a que no se entiendan detalles de cómo y en cuánto tiempo se debe llevar el proceso de reclutamiento interno y/o externo de la organización, cuáles son los formatos a utilizar, cuáles son los pasos consiguientes luego de haber reclutado el personal, cómo y en qué momento; realizar entrevistas, solicitar documentos requeridos, aplicar pruebas técnicas y/o psicológicas según la necesidad requerida, entre otros.

### **Justificación.**

Pertinencia.

La elaboración de esta temática es pertinente ya que es un proceso renovador que permite el cambio tan deseado por el mercado actual. Las empresas que buscan sobresalir hoy en día, se esfuerzan por aplicar proyectos de desarrollo de gestión humana para permitirse cumplir con la planeación estratégica empresarial y permanecer en el mercado a través del tiempo.

Importancia.

- Enfoque científico.

Mediante a la fundamentación de teorías aplicadas por varios autores que sustentan el desarrollo de gestión de talento humano.

- Enfoque social.

Aprenderé sobre la gestión de los procesos administrativos del área de selección de recursos humanos de la Compañía G4S, enfocado en las personas involucradas en los procesos de selección.

Línea de investigación de la carrera de Psicología Organizacional.

El objeto de estudio está orientado a cumplir con las líneas de investigación que tiene la carrera de Psicología Organizacional, de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, aprobados por el SINDE. Dichas líneas de investigación tiene relación con la Salud y Bienestar Humano, ya que el desarrollo del proyecto promueve el crecimiento profesional y estabilidad de los colaboradores en la organización.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General.**

Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal de la compañía G4S, a través de un trabajo de campo, para el mejoramiento del Manual existente.

### **Objetivos Específicos.**

1. Identificar las fuentes de reclutamiento del personal utilizadas en la compañía G4S, mediante la revisión y análisis de documentos.
2. Determinar los medios de comunicación para el reclutamiento del personal, a través de la revisión y análisis de documentos, y entrevistas.
3. Determinar los componentes que deben ser considerados en el proceso de reclutamiento y selección, a través de la revisión de documentos, entrevistas al equipo de selección y Jefatura de Recursos Humanos.

## **Hipótesis o preguntas de investigación.**

### **Pregunta General.**

¿Es eficaz el proceso de reclutamiento y selección que realiza actualmente el departamento de selección de G4S?

### **Preguntas Específicas.**

- ¿Cuáles son las fuentes utilizadas para el reclutamiento del personal?
- ¿Son eficaces los medios de comunicación interna y externa de reclutamiento del personal?
- ¿Cuál es el proceso que se realiza actualmente para la selección del personal?

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

Para fundamentar la presente investigación, a continuación se puntualizan y definen diferentes ideas y conceptos de autores que hablan del tema objeto de este estudio. Para ello se abarcarán temas relacionados al proceso de reclutamiento, selección y de la consideración de estructurar y actualizar manuales de procedimientos.

### **1.1. Definición de Administración de Recursos Humanos.**

Según Bohlander, G. (2001) es un “conjunto de actividades realizadas para definir el personal de la organización, diseñar puestos de trabajo y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados”.

Existen cinco procesos básicos en la administración de personal que son; Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo, Seguimiento y control. El proceso de Provisión, que es el que desarrollaremos en este trabajo de investigación, detalla actividades como la investigación de mercado de RH, Reclutamiento de personal y Selección de personal (Chiavenato, 2000). Nosotros nos enfocaremos en los dos últimos.

### **Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.**

La administración es el proceso que se lleva a cabo para lograr eficazmente los objetivos de la organización con y por medio de las personas. Para lograr su objetivo, la administración normalmente necesita coordinar varios elementos vitales que se llaman funciones.



Las funciones de la administración son:

- La planeación: elaboración de metas
- La organización: determinación de las actividades que deben llevarse a cabo para alcanzar las metas.
- El liderazgo: asegurarse de que un puesto de trabajo lo ocupa gente con habilidades adecuadas y motivarla para alcanzar mayores niveles de productividad.
- El control: seguimiento de las actividades para el cumplimiento de las metas (Reyes, P, 2005 citado por García, 2011).

## **1.2. Definición de Reclutamiento de personal.**

Desde la perspectiva de Shamil, N. (2001) “el reclutamiento es una parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa del proceso de llenar una vacante, que incluye la examinación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales pueden obtenerse candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de los aspirantes”.

Para Mondy, R. (2005) “Reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización”

Se entienden por reclutamiento a la búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que pueden elegirse candidatos cualificados a los puestos ofertados. Se distinguen dos métodos de reclutamiento: interno; publicación interna de oferta de puestos, y externa; anuncios de empleo, agencias de empleo, empresas de trabajo temporal (Byars & Rue, 1997).

### **1.2.1. Procedimiento de Reclutamiento de personal.**

El proceso de la planeación de recursos humanos involucra anticiparse a la demanda de la empresa y el proveer el personal requerido para satisfacer esta demanda. Por otra parte, este proceso comprende dos factores críticos: la fuente y la demanda de personal. La fuente representa el número de empleados potencialmente disponibles; la demanda se refiere el número y a la naturaleza de los empleos que la compañía necesita; y por último, la fuente y la demanda son afectadas por condiciones internas y externas a la organización (Woods, 2002).

### **1.2.2. Fuentes y/o Medios de Reclutamiento.**

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. El mercado está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o disponibles (desempleados), y también existen los potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Por ello pueden existir dos medios de reclutamiento: el interno y el externo (Chiavenato, 2000).

#### **Reclutamiento interno.**

Según Chiavenato, I. (2000) “el reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar: Transferencia de personal, Ascensos de personal, Transferencia con ascenso de personal, Programas de desarrollo de personal, Planes de "profesionalización" (carreras) de personal”.

Este reclutamiento, de acuerdo con Llanos, J. (2005) "...está basado en la reubicación de un individuo, misma que puede ser ascendente u horizontal".

### **Reclutamiento externo.**

El reclutamiento externo se lleva a cabo cuando una organización intenta llenar una vacante con personas de afuera, es decir, con candidatos. Normalmente se recurre a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones (Chiavenato, 2000).

Chiavenato, I. (2000) habla también sobre este canal de reclutamiento, él lo describe como "...un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo, además de ser uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura".

En relación a los anuncios en la prensa, Chiavenato, I. (2000) la considera una de las "...técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos, es más cuantitativo que cualitativo, porque se dirige a un público más general y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar".

El reclutador también puede recurrir a compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse en agencias de empleos, que establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad u ofertas espontáneas. Y en agencias de identificación de personal de nivel ejecutivo, donde solamente contratan ciertos recursos humanos específicos. Inclusive, siempre se puede recurrir a distintas instituciones educativas como universidades o escuelas técnicas entre otras, en donde se encontrarán candidatos jóvenes que posiblemente hagan peticiones moderadas en relación a los salarios (Werther & Keith, 2001 citado por Muñoz, 2013).

### **1.3. Definición de Selección de personal.**

(Dunnette, M, 1974 citado por Caraballo, 2013) plantea que “la selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en la forma más acertada”.

Seleccionar es escoger. Cualquier selección se basa en un conjunto de factores escogidos. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales (Sikula, 1994 citado por Caraballo, 2013).

Según Llanos, J. (2005) seleccionar es “el proceso por el cual se descubre (mediante una serie de técnicas y a un bajo costo) al candidato adecuado para ubicarlo en un puesto determinado”.

Por último se define a este proceso como uno de decisión, implicando tres modelos de comportamiento; Modelo de colocación, que indica que hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta. El Modelo de selección, que indica que hay varios candidatos para cubrir una vacante, y que parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas. Y el Modelo de clasificación, que es de un enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes hasta que se agoten (Chiavenato, 2000).

La selección de personal se trata del proceso de elección, entre los candidatos disponibles, de las personas que tienen más probabilidades de desempeñar correctamente un puesto. Las fases del proceso de selección son las

siguientes: entrevista preliminar; pruebas relacionadas con el empleo; entrevista de diagnóstico; comprobación previa al empleo; examen médico; y decisión final (Byars & Rue, 1997).

Del análisis de las definiciones manifestadas por los diferentes autores se puede concluir que existe un consenso sobre lo que selección significa, que es un proceso. Se puede resumir que es un proceso que funciona bajo diferentes técnicas en dónde se deben, anticipadamente, evaluar los requisitos del puesto y el perfil del candidato, así como competencias, habilidades, etc. Siempre y cuando para poder contratar e integrar al nuevo personal más idóneo para el puesto y la organización.

### **1.3.1. Modelos de selección de personal.**

Existen diferentes y variados modelos de sistemas de selección de personal que son necesarios valorarlos y mencionarlos en este trabajo de investigación.

Por ejemplo, el modelo de sistema consecutivo de selección. Es un modelo en el que hace énfasis en la entrevista estructurada. No tiene en cuenta la retroalimentación en el proceso al no contemplar las etapas post adopción de la decisión de selección. Las etapas de este modelo están constituidas por:

1. Determinación de las especificaciones precisas y realistas de la provisión de personal.
2. Reclutamiento eficaz del personal.
3. Selección inicial del solicitante.
4. Comprobación de las referencias que da el candidato de sus empleos.
5. La entrevista estructurada de selección.
6. Evaluación del aspirante y resultado final (Stanton, 1989).

El modelo clásico, plantea que las principales etapas del proceso de selección son las siguientes: solicitud, exámenes, entrevistas, verificación de antecedentes y el examen médico (Sikula, 1994).

Las fases del proceso de selección son: solicitud, examen, pruebas psicotécnicas, entrevista, reconocimiento médico, cursillo previo y período de prueba. Este modelo sigue la línea clásica y representa las etapas finales del proceso, pero no las etapas que le sirven de base, ni contempla el reclutamiento dentro del proceso de selección (Riesgo, 1990).

De lo mencionado por los diferentes autores presentados, se deduce que el proceso de selección es un conjunto de actividades o fases. Y cabe recalcar que los modelos mencionados anteriormente se han referido al proceso post adopción de la decisión de selección, es decir que inicialmente existen otras fases en las cuales se revisan la planeación de selección o el planteamiento y sustentación de la necesidad de contratación del nuevo personal, sea por reemplazo u otros. Fases que se revisarán en el transcurso de este trabajo de investigación.

### **1.3.2. Técnicas del proceso de selección.**

Según (Peña, M, 1987 citado por T, Luis, 2012) "...las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en ocasiones las organizaciones llevan a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales. En el proceso de selección se encuentran: Ficha de solicitud de empleo, La Entrevista, Dinámicas de Grupo, Pruebas Escritas, Assesment Center"

Las fichas de Solicitud de empleo son utilizadas para tener como formato único información relevante de todos los candidatos. La entrevista se define como una

herramienta que permite conocer si el candidato reúne los requisitos necesarios para ocupar el puesto que está vacante. Algunas de las técnicas del proceso de selección pueden ser clasificadas de la siguiente forma: (Peña, M, 1987 citado por T, Luis, 2012).

**Dinámicas de Grupo:** Esta técnica permite conocer del candidato la capacidad que pueda tener para trabajar en equipo, liderazgo, comunicación verbal, entre otros (Peña, M, 1987 citado por T, Luis, 2012).

**Pruebas Escritas:** Se usan para determinar los candidatos ideales, en algunos casos estas pruebas se realizan antes de la entrevista. Dentro de estas pruebas se menciona: Test Psicotécnicos, Test de aptitudes, Pruebas de conocimientos profesionales y Test específicos (Peña, M, 1987 citado por T, Luis, 2012).

**Assesment Center:** Sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, en una variedad de situaciones que simulan lo que podría ser trabajar en la organización (Peña, M, 1987 citado por T, Luis, 2012).

Por medio del análisis de las definiciones y teorías de los diferentes autores antes expuestos se puede hacer una conjetura, y ésta es que el proceso de selección está compuesto por una serie de técnicas, y desde luego que éstas no siempre son las mismas para todas las empresas u organizaciones, pues cada una de ellas adapta tanto las técnicas, instrumentos, formatos, actividades etc., en la manera en que pueda ser lo más útiles para la misma.

### **1.3.3. Fases del proceso de selección.**

El proceso total abarca el análisis de la necesidad, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la evaluación psicológica, la elaboración del ranking, la presentación final de candidatos más adecuados. Las dos etapas iniciales son exploratorias; se exploran las características de las tareas, los intereses y las afinidades personales (Richino, S, 1996 citado por Sosa, 2009).

En la preselección, de todas las hojas de vida de los candidatos, se seleccionan aquellas que son más distinguidas. En la entrevista se puede incluir una pre-entrevista para chequear información sobre el currículum. Ya en la entrevista profunda; se identifica la situación bipersonal, centrada en el conocimiento del candidato, la exploración de datos históricos, características personales, estilo vincular, intereses, proyectos y expectativas con respecto a la posición. Mientras que en la entrevista técnica, se examinan conocimientos, habilidades y destrezas que se requiere el puesto de trabajo. Y por último, la elaboración del ranking; superada la etapa de evaluación psicológica, el selector está en condiciones de realizar un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas previa ponderación comparativa de la muestra. Resulta deseable presentar entre dos y tres candidatos (Richino, S, 1996 citado por Sosa, 2009).

### **La entrevista.**

Según Alarcón, A.; Chelech, S.; Flores, C.; Harnisch, E. & Ortiz, A. (2002) “...con la entrevista se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y calidad posible (experiencia, intereses, motivaciones, etc.)”.

### **Tipos de entrevista.**

Tipos de entrevista: La entrevista puede ser Estructurada; que se basa en un temario o cuestionario previamente establecido sobre ciertos temas), Semiestructurada; que ofrece mayores grados de libertad a partir de temas disparadores, en donde se consideran áreas a explorar como trabajo, familia, vínculos, etc., y Libre o No estructurada; en donde el disparador puede ser una consigna muy general como “hábleme de usted”, etc. (Richino, 2002).



### **Etapas de la entrevista.**

La entrevista consta de tres etapas: Pre-entrevista, por ejemplo telefónicamente, Entrevista propiamente dicha, y Post-entrevista en donde se hace una reflexión acerca de lo visto en la entrevista (Richino, 2002)

### **Evaluación psicológica.**

Según (Richino, 2002) “La evaluación psicológica implica la administración de una batería de tests, que incluyen técnicas objetivas o psicométricas, y otras técnicas menos estructuradas... Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil”.

### **Informe y/o retroalimentación de información.**

Una vez culminado el proceso de evaluación psicológica, el encargado del proceso de selección cuenta con información suficiente para realizar informes sobre el o los candidatos, y es aquí cuando está apto para realizar dos tipos de comunicación, una es el informe escrito a la empresa, y otra es la retroalimentación o devolución de los resultados de forma verbal al postulante. El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato. Debe facilitar la lectura y la comprensión que quien lo leerá, o sea el demandante (Richino, 2002).

Debe incluir una presentación inicial con los datos y la información relevante. Se exponen los argumentos del evaluador para relacionar las características del postulante con el perfil requerido, se incluyen las razones por las cuales el candidato es apto para el cargo, y también las razones que pueden ser un obstáculo para el mismo. Luego, debe incluir una síntesis en las conclusiones. Los informes son confidenciales, por lo que debe leerlo solamente quien tomará

la decisión final. Es aconsejable contar con un modelo de informe que favorezca la presentación y facilitar la lectura (Richino, 2002).

### **Datos de un informe.**

Los datos que debe incluir un informe son:

1. Los aspectos intelectuales del candidato.
2. El comportamiento manifiesto que surge de las entrevistas y la evaluación psicológica.
3. La dinámica de la personalidad, fundada en una opinión diagnóstica a partir de recursos técnicos (batería de tests).
4. Conclusión: incluye una síntesis con los aspectos que se consideren relevantes como para caracterizar al postulante en función del perfil buscado (Richino, 2002).

La devolución es la información que el evaluador brinda al candidato, más allá de la decisión que la empresa tome en relación con su postulación. Esta se produce se produce en la etapa de cierre del proceso de evaluación del candidato, y tiene lugar al finalizar la entrevista psicológica. Lo que se devuelve es la información recogida y elaborada por el evaluador, y se focaliza en las expectativas recíprocas. La devolución es oral, se hace en una sesión de trabajo y tiene una duración variable, dependiendo del vínculo que se ha generado y del interés recíproco. Ofrece al evaluado una forma de verse, pensarse, sentirse, ofreciéndosele una oportunidad para relacionarse con algún aspecto propio no reconocido o idealizado (Richino, 2002).

### **Investigación de Antecedentes y Verificación de Referencias.**

Hay que reconocer que para que un proceso de selección concluya con la contratación de un buen personal, se debe estar atentos a todas las

posibilidades de fraude en relación a la información que el solicitante nos ha brindado durante las entrevistas, por ello es necesario realizar un procedimiento de investigación tanto, de antecedentes como de referencias laborales, ya que los candidatos algunas veces no suelen ser totalmente francos con sus datos o pretenden obtener el empleo a base de datos distorsionados o falsos.

La verificación de referencias laborales se lleva a cabo para conocer los trabajos anteriores desempeñados por el candidato, así de cómo se ha desempeñado, los motivos de salida, el puesto y el tiempo que ha laborado. Esto nos ayuda a identificar varias cosas, entre ellas; experiencias, responsabilidades que ha tenido a cargo y la estabilidad del candidato con relación a sus trabajos.

Dentro de los aspectos a investigar sobre el solicitante se encuentran:

### **1. Investigación de referencias.**

La investigación de referencias es sumamente importante para la organización. Por medio de ella se obtienen datos del aspirante que sirven para comprobar algunas de las cualidades del mismo, o para completar información que incida en el buen desempeño en el puesto.

### **2. Situación socioeconómica.**

La investigación de la situación socioeconómica pretende obtener información sobre el candidato en lo referente a su condición de vida, conducta en su vecindad, medio ambiente familiar, etc. Así mismo es fundamental contar con referencias sobre el estado económico actual del candidato, su solvencia financiera, el crédito del que goza, etc.

### **3. Antecedentes penales.**

La investigación de antecedentes penales tiene como objeto detectar si los candidatos son dignos de confianza. Estos se investigan para puestos tales como vigilantes, cajeros, bodegueros y otros en los cuales se manejen constantemente valores.

Toda la información anterior puede verificarse por medio de solicitudes escritas o llamadas telefónicas. Esta última no sólo es más rápida, sino que generalmente proporciona el tipo de respuesta más exacta y, por consiguiente, más valiosa (Dessler, 2001).

#### **Prueba de Polígrafo.**

G4S., por ser una empresa de seguridad ha incluido a su proceso de selección la prueba poligráfica, que se realiza dentro del proceso para personal que está destinado al área de Transporte de Valores y Dinero (LDV). Por esta razón que incluimos este tópico en este trabajo de investigación.

Esta prueba es utilizada para verificar o identificar declaraciones del candidato en relación a su persona y su vida en general. Estas pruebas se pueden aplicar en dos diferentes ocasiones: Pre-Emplo y Específicas.

El polígrafo es un instrumento capaz de registrar gráficas de las variaciones fisiológicas, que son producidas por el organismo de un individuo al ser estimulado con preguntas relacionadas con sus antecedentes, consumo de bebidas alcohólicas o drogas, referencias de sus trabajos anteriores y problemas en general con la ley, permitiendo detectar toda clase de inconsistencias o falsedades que no se pueden detectar fácilmente a través de una entrevista o test.

### **Exámenes médicos.**

Según Arias, G. (1984) “Los exámenes médicos de admisión tienen una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a incidir en elementos tales como la cantidad y calidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, siendo más extensos, afecta los aspectos de desarrollo de las organizaciones”.

Las empresas básicamente someten a los candidatos a los exámenes médicos previo a la contratación, para comprobar su idoneidad física y comprobar su estado de salud en general y así evitar eventuales enfermedades. Ahora bien, los exámenes médicos periódicos que se realizan al personal que ya labora en la empresa, están dirigidos a evitar un mayor índice de ausentismo, contagios y disminución de rendimiento en el trabajo, además de la aparición de enfermedades ocupacionales.

### **Decisión Final.**

La unidad de selección de personal, cumpliendo con su función de asesoría y servicio, presentará el personal más idóneo y seleccionado, enviando a la persona que deberá tomar la decisión final, dos o tres candidatos que han resultado mejor calificados en el proceso de selección (Dessler, 2001).

Una vez que se ha atravesado las anteriores etapas del proceso de selección, se procede a evaluar los requisitos del puesto con las características de los candidatos, para determinar con ello la terna que se presentará al jefe inmediato del puesto vacante, quien será quien tome la última decisión y será responsable del desempeño del nuevo colaborador.

### **Contratación.**

De acuerdo con el Art. 8 del Código del Trabajo del Ecuador “Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para

con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre”

La contratación es un compromiso formal que bien puede ser escrito o verbal y que debe celebrarse ante las dos partes interesadas. Este contrato que se celebra generalmente de forma escrita debe contener datos tanto como del patrono como del trabajador, especificar condiciones de trabajo y contar con todas las regularizaciones establecidas por la ley según la clasificación de contratos contenida en el Art. 11 del Código del Trabajo del Ecuador.

Esta última etapa señala la terminación del proceso de selección del personal.

#### **1.4. Definición de Manual.**

Según Catácora, C. (1997) “Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consisten en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable”.

Álvarez, M. (1996) “...define Manual como libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en ese sentido, los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones. Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”.

El manual es un documento que contiene información valiosa de la organización, que data del comienzo de la misma, cómo esta se constituyó, abarcando misión, visión, reglamentos, procedimientos; e incluye los avances que en ella se han dado, avances tanto tecnológicos, estructurales como

metodológicos entre otros. El cual cumple con el fin de mantener la información ordenada y actualizada, para el adecuado proceder en la ejecución del trabajo.

#### **1.4.1. Importancia de los manuales.**

Hoy en día las organizaciones tienen como propósito y obligación innovar toda clase de procesos internos y externos, incursionar en modelos de gestión administrativa, por lo que es imperante mantenerse en constante movimiento y actualización en las formas de ejecutar el trabajo.

Los manuales son indispensables debido a la complejidad de las estructuras organizacionales, ya que se encuentran en juego un gran volumen de recursos, operaciones, tecnología, tiempo, información, entre otros aspectos que pueden ser atendidos de forma adecuada por estos.

En un principio las instrucciones, reglamentos, procesos entre otros, son comunicadas a las personas en el momento de su ingreso de forma verbal o proyectiva, y estos por lo general son archivados. Ya que el tiempo demanda innovación, exige que los procesos sean reemplazados o actualizados de tal manera como se realizan en la actualidad, siendo así como los manuales que integran estos procesos y reglamentos entre otros, caen en el olvido, lo que conlleva a que se desactualicen por la falta de consulta y edición, así mismo influyen en la pérdida de tiempo en la realización de trabajos, trabajos incompletos o incorrectos y pérdida de recursos que afectan de manera negativa a la compañía.

Con el fin de solucionar los problemas antes mencionados, nacen los manuales administrativos y/o de procesos que son las bases para accionar en la toma de decisiones, la mejora continua, evaluación y logro de desempeño por encima del estándar regular, ya que estos permiten la regularización de actividades y

otros elementos fundamentales para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

Álvarez, M. (1996) "Los Manuales documentan la experiencia de la organización, incluyendo claramente lo que ha probado ser útil para su tipo particular de negocio, considerando lo que los procesos si deben o no hacer para que estos cumplan con su razón de ser de una manera más eficiente".

#### **1.4.2. Objetivos de los manuales.**

El objetivo primordial de los manuales es unificar una serie de juicios establecidos, permitiendo reunir la información de una manera sencilla, tanto a la lectura como al entendimiento, secuencial y lógica, señalando los pasos de cada procedimiento mediante un documento formal.

De acuerdo al grado de detalle, los manuales administrativos cumplen diferentes objetivos como:

- Instruir a los colaboradores de la Institución acerca de aspectos tales como objetivos, visión, misión, estrategias, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, responsabilidades, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas a la institución y los colaboradores, así como, propiciar la uniformidad en la ejecución de las labores.
- Servir como medio de integración y orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones.
- Constituye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos, procedimientos y métodos de trabajo.



- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas y errores (Rodríguez, V, 2002 citado por Ortega, 2009)

### **1.4.3. Tipos de manuales**

Clasificación de básica.

#### **Por su naturaleza o área de aplicación.**

Micro-administrativas.- Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

Macro-administrativas.- Son los documentos que contienen información de más de una organización (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

Meso-administrativos.- Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

#### **Por su contenido.**

De organización.- Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponde a un área específica incluye la descripción de puestos; de manera opcional, pueden presentar el directorio de la organización (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

De procedimientos.- Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento incluye la administración de tiempo de

ejecución y el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

De gestión de calidad.- Son documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, referencias normativas (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

De historia de organización.- Estos manuales son documentos que refiere la historia de una organización, es decir su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Este tipo de conocimiento proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y usuarios (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

De políticas.- También denominada de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de acción para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en una organización (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

De contenido múltiple.- Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objetivo de agruparla en un solo documento obedecería básicamente a las razones siguientes:

- Que se consideren más accesible para su consulta.

- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción específica del nivel directivo (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

De puestos.- Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

De técnicas: Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

De ventas: Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

De producción.- Elementos de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

De finanzas.- Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas de responsables de su capacitación, aplicación, resguardo y control (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

De personal.- Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:

- Condiciones de trabajo.
- Organización y control de personal.

- Capacitación y desarrollo.
- Normatividad.
- Higiene y seguridad.
- Prestaciones (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

De operación: Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

De sistemas.- Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información etc., de una organización (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

#### **Por su ámbito.**

Generales.- Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

Específicos.- Estos manuales concentran información de un área o de una unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos (Franklin, F, 2004 citado por Perla, 2009).

Existen diferentes manuales, ya sean por su naturaleza, por su contenido o por su ámbito, y cada uno de ellos responde a realidades específicas y claras. Sin embargo todos los manuales en general, abarcan información conveniente, ordenada y sistematizada de la organización, lo cual permite el desarrollo indudable de la misma; es un hecho que las organizaciones que mantienen un orden establecido se mueven más rápido y responden así mismo a las necesidades que se presentan cotidianamente, ya que resulta de gran apoyo

para incursionar en el progreso y/o inicio de nuevos procesos que engrandecen y transforman de manera competente a la organización.

### **1.5. Definición de Procedimiento**

Según (Hernández, O, 2002 citado por Ugalde, 2011) “Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado”.

Mientras que para (Ramón, V, 1990 citado por Romero, 2013) “Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”.

El procedimiento es la descripción de las actividades realizadas dentro de una operación laboral, este se puede describir como un camino seguro previamente aprobado para la eficaz ejecución de las labores empresariales.

#### **1.5.1. Objetivos de los procedimientos**

Según (Gómez, F, 1993 citado por Romero, 2013) “El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero”.

El objetivo principal del procedimiento es captar de manera objetiva la forma más eficiente y eficaz de llevar a cabo una actividad, para cumplir con una operación específica, utilizando de forma adecuada los recursos de la organización.

### **1.5.2. Beneficios de los procedimientos**

Los procedimientos generan diversos beneficios como los siguientes:

- Ayudan a imponer un nivel de consistencia en toda la organización.
- Facilitan la delegación de autoridad y la fijación de responsabilidad.
- Conducen al desarrollo de métodos más eficientes de operación.
- Ayuda a lograr coordinación de actividades.
- Conservan el esfuerzo administrativo permitiendo economías de personal (Rodríguez, V, 2002 citado por Tamayo, 2010).

### **1.5.3. Características de los procedimientos**

Los procedimientos se diferencian y caracterizan porque:

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran ayuda en los trabajos rutinarios, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones (Mellinkoff, (op.cit) citado por Romero, 2013).

Desde otro punto de vista (Gomes, G, 1997 citado por Romero, 2013) se enfoca en las siguientes características de procedimientos:

- Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.
- Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

## **1.6. Manual de Procedimientos**

### **1.6.1. Clasificación de los manuales de procedimiento**

Los manuales de procedimientos se clasifican en:

- Manuales Intradepartamentales, que describen los procedimientos que están en vigor únicamente dentro de los límites de un departamento, y se emplean para instrucción, supervisión, control del personal del departamento. Además de que presentan los detalles de cada operación y el flujo de trabajo.
- Manuales Interdepartamentales, que generalmente son más complejos y extensos que los manuales intradepartamentales en cuanto a la cantidad de procedimientos, no así en cuanto al grado de detalle. Estos describen en forma general la secuencia de los procedimientos a través de varios departamentos, desde donde se inician hasta donde concluyen (Gamboa, 2004).

### **1.6.2. Ventajas y desventajas de los manuales de procedimiento**

#### **Ventajas**

Los manuales administrativos o de procedimientos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.

5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás en la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos (Rodríguez, V, 2002 citado por Reyes, 2008).

### **Desventajas**

Existen ciertas limitaciones en los manuales administrativos o de procedimientos, lo cual de ninguna manera le resta importancia. Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.



7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma (Rodríguez, V, 2003 citado por Reyes, 2008).

### **1.6.3. Componentes principales de un Manual de procedimientos**

Un manual de procedimientos debe contar con las siguientes características de contenido para precisar los puntos a tratar:

**a. Carátula.**

**b. Portada.**

**c. Índice.**

**d. Introducción.**

**e. Portada por procedimiento o identificación del procedimiento.** Es la presentación independiente de cada procedimiento, en donde además de los datos que se mencionan abajo, se incluye el índice de lo que contiene el procedimiento.

1. Nombre de la organización.
2. Nombre del departamento.
3. Número de hojas.
4. Título del manual o título al que pertenece el procedimiento.
5. Procedimiento.
6. Responsable.
7. Índice.

**f. Objetivo o introducción del procedimiento.**

Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

**g. Descripción del procedimiento.** Es donde se indica de forma descriptiva paso por paso cómo se debe de realizar el procedimiento.

1. Nombre de la organización.
2. Nombre del departamento.

3. Número de hojas.
4. Título del manual o título al que pertenece el procedimiento.
5. Procedimiento.
6. Responsable.
7. Descripción secuencial del procedimiento.
8. Un apartado de quien lo elaboró, revisó, autorizó, actualizó.
9. Fecha de publicación.
10. Fecha de actualización

**h. Diagramas de flujo.** Es la representación gráfica, paso por paso, del procedimiento.

**i. Glosario de términos.** Es el concepto y definición de algunas palabras que contiene el manual de procedimiento y que por alguna razón resultan confusas o poco conocidas.

**j. Anexos o formas.** Las formas son un apoyo en el que se pueden recoger, de manera sistemática y coordinada, datos e información (Rodríguez, V, 2002, citado por Valdéz, 2008 p. 19).

#### **1.6.4. Importancia de la construcción y/o actualización de un manual de procedimientos**

En toda empresa un manual de procedimientos es imperante por las siguientes razones:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilia en la inducción del puesto, al adiestramiento y capacitación de los empleados ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

- Interviene en la consulta de todo el personal que desees emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Facilita las labores de auditoría y evaluación del control interno (Palma, 2006).

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

#### **2.1. Reseña histórica**

G4S es una compañía líder en servicios de seguridad internacional que opera a nivel mundial en tres sectores claves: Servicios de Seguridad (incluyendo Guardias y Justice Services), Sistemas de Seguridad y Transporte de Valores. Tiene operaciones en todos los continentes, para lo cual cuenta con oficinas en más de 120 países alrededor del mundo, con aproximadamente 625,000 empleados. Mientras que G4S Ecuador emplea a más de 6.000 personas, lo que la convierte en la Compañía de Seguridad más grande del país, con 45 años de experiencia en la industria. G4S Ecuador está presente en 21 ciudades a nivel nacional, dividida en regiones; Costa, Sierra, Oriental y Sur, teniendo oficinas principales en Quito, Guayaquil, Coca, Esmeraldas, Galápagos, Riobamba, Azogues, Cuenca, etc.

En Ecuador, la compañía G4S se fundó el 26 de abril de 1968, ingresando al mercado ecuatoriano con el nombre de Wackenhut del Ecuador, con el fin de establecer y mantener la prestación de los mejores servicios de seguridad privada, manteniendo los mismos estándares de calidad practicados por G4S en todo el mundo. En Mayo del 2002 se completa la fusión entre Wackenhut International Inc. y Group 4 Falck logrando una cobertura mundial con la consiguiente apertura a mejoras y actualizaciones tecnológicas y operativas; que convierten a G4S en una empresa de carácter global que brinda verdaderos servicios de seguridad integral.

Posteriormente en el mes de Julio del 2004, Group 4 Falck se fusiona a Securicor; lo que permite el apareamiento de G4S con sede central en U.K. y

cotización pública en la Bolsa de Valores de Londres y Copenhague. En el mes de Mayo del 2008, G4S adquirió a la empresa ArmorGroup, proveedora líder de servicios de seguridad y defensa para gobiernos nacionales, empresas multinacionales y organismos de seguridad (G4S, 2014).

## **2.2. Misión y visión**

### **Misión**

Proporcionar soluciones de carácter empresariales, con la más alta calidad, permitiéndoles a nuestros clientes convertirse en nuestros socios estratégicos dedicándose en su totalidad y con todos sus recursos a sus actividades fundamentales.

### **Visión**

Que nuestros clientes nos reconozcan como una empresa líder, eficiente y eficaz; que nuestra gente sea el factor que genere el éxito, reconociendo a G4S como la mejor empresa donde trabajar, que nuestros accionistas vean materializado el valor agregado de sus inversiones en la responsabilidad social que tenemos con nuestra comunidad.

## **2.3. Códigos y Políticas empresariales**

### **2.3.1. Código de ética G4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda.**

La empresa G4S tiene un grupo central de valores que son fundamentales para el desarrollo y el éxito de la organización. Uno de estos valores es la integridad, lo cual significa que siempre se puede confiar en que haremos lo correcto. El Código de ética a continuación, que forma parte de la Política de ética comercial más amplia del Grupo, establece cómo se espera que todos nuestros empleados se comporten para desempeñar este valor central.

Este Código de ética establece los comportamientos que se espera que demuestren todos los empleados al realizar su trabajo.

Estar seguro y protegido	Ser honesto y confiable	Ser justo y considerado	Ser profesional y orgulloso
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poner la salud y la seguridad en primer lugar.,</li> <li>▪ Proteger la seguridad de nuestros clientes, el público y aquellos que se encuentren bajo nuestro cuidado.</li> <li>▪ Seguir cuidadosamente las reglas y procedimientos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siempre siguiendo la ley</li> <li>▪ Reportar cualquier irregularidad</li> <li>▪ No ofrecer o aceptar un soborno</li> <li>▪ Evitar cualquier conflicto de intereses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mostrar respeto y consideración hacia los demás</li> <li>▪ Tratar a las personas amablemente</li> <li>▪ Teniendo en cuenta nuestras comunidades locales</li> <li>▪ Pensar en el medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer el mejor trabajo que pueda</li> <li>▪ Lucir inteligente y profesional</li> <li>▪ Ser un buen modelo a seguir</li> <li>▪ Salvaguardar el nombre de G4S</li> </ul>

La empresa G4S se compromete con estándares éticos elevados para mantener la integridad de la organización, lo cual significa que:

- Nos oponemos completamente a cualquier forma de soborno y corrupción.
- Ningún empleado puede aceptar dinero, obsequios ni incentivos de parte de terceros para influenciarlos a realizar su trabajo de manera inapropiada.
- Ningún empleado puede ofrecer dinero, obsequios ni incentivos para persuadir a otros a actuar de manera inapropiada, ya sea para ventaja de G4S o del empleado en cuestión.
- Ningún empleado puede ofrecer dinero, obsequios ni incentivos a funcionarios públicos para persuadirlos a desempeñar sus funciones más rápidamente ni para que las desempeñen, a menos que dichos pagos se permitan mediante ley escrita o que ésta los requiera.

La contravención de estos requisitos podría dar como resultado sanciones disciplinarias llegando incluso al despido.

Los empleados deben informar toda contravención al Código de Ética de G4S a su gerente, al Director de RR.HH. o al Director de Finanzas, o bien a través de la línea de asistencia directa confidencial de la empresa o de la región. Si la contravención se relaciona con un problema grave o sensible que no pueda tratarse a nivel regional o del país, el empleado o la empleada deberían comunicarse con la línea de asistencia directa confidencial del Grupo para que se pueda efectuar una investigación apropiada.

### **2.3.2. Política de Ética en los Negocios.**

En apoyo de este Código, el propósito de esta Política de Ética en los Negocios es asegurar que los gerentes y los empleados tengan un conocimiento detallado de las normas del grupo "Mínimos estándares de funcionamiento y las expectativas de nuestros clientes y accionistas".

Es esencial que las normas éticas del negocio establecidas en esta política se apliquen en la operación de cada país. Nuestros directivos deben demostrar su compromiso personal con regularidad para respaldar esta política y confirmar el cumplimiento dentro de sus propias áreas de responsabilidad.

Todas las empresas G4S también están obligadas a garantizar que esta política baje en cascada a todos los gerentes, así como a otros empleados cuyas funciones se ven afectadas por estas normas.

Estamos comprometidos con estos estándares para vigilar su cumplimiento en toda la organización, tomando las medidas necesarias en el caso improbable de que no se estén cumpliendo.

### **2.3.3. Política de Comunicación Interna.**

La Filosofía Institucional de G4S y sus Políticas serán ampliamente difundidas y promovidas en contenidos explícitos al público interno; además, la Organización fomentará la formación y adherencia del personal en estos temas.

La alta dirección se asegurará de que se establezca una línea de comunicación eficaz entre los empleados, los directivos y el Comité Ejecutivo.

La información generada por este eje de comunicación será verificada, clasificada y sociabilizada, de tal manera que llegue de forma oportuna a los diferentes niveles de la Organización, dependiendo del tipo de información que se genere y se requiera.

### **2.3.4. Política de Calidad.**

G4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda., ofrece soluciones de seguridad privada de calidad a través de capital humano competente, mejorando los procesos, incorporando tecnología innovadora para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes (G4S Intranet, 2014).

### **2.3.5. Política de Seguridad.**

G4S Secure Solutions Ecuador Cia. Ltda. se esfuerza por brindar a todos sus empleados, clientes, proveedores y visitantes en general, un ambiente de seguridad adecuado en sus instalaciones y lugares de trabajo, protegiendo la integridad de las personas, los activos y las operaciones en contra de los riesgos de lesión, pérdida o daño ocasionadas por criminales, actos hostiles o maliciosos (G4S Intranet, 2014).



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Modalidad básica de la investigación.**

Para este proyecto se utilizará una investigación según el objeto de estudio y el nivel de medición y análisis de la información, es decir de tipo descriptiva-aplicada; ya que se llegará a conocer la situación actual y se reseñarán las actividades, características y distinciones del proceso de reclutamiento y selección llevado a cabo en G4S, en donde se actualizará el Manual de Proceso de Reclutamiento y Selección existente.

#### **3.2. Tipo de investigación.**

El tipo o método de investigación a utilizar en este trabajo será cualitativo, ya que se utilizarán técnicas o instrumentos de recolección de datos y su preocupación está centrada en cualificar y describir el fenómeno social como lo mencionan (Bonilla & Rodríguez, 2000). El diseño de la investigación de este trabajo es No experimental ya que no se manipularán variables ni se cuenta con un grupo de control.

#### **3.3. Recolección de datos.**

##### **3.3.1. Fuentes Primarias.**

Entrevistas con:

- Jefa de Recursos Humanos Región Costa de G4S.
- Asistentes del área de Selección.

Documentos proporcionados por la compañía:

- Organigrama funcional.
- Manual del proceso de reclutamiento y selección desactualizado.
- Formatos de administración en el proceso de selección.

### **3.3.2. Fuentes Secundarias.**

Búsqueda de información en Libros, revistas e internet: Recopilación de bibliografía que permita argumentar la información correspondiente a la actualización de manuales y procedimientos, y métodos de selección de personal.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

**4.1.Elaboración del Manual de Procedimiento para el Reclutamiento y Selección de personal.**



Securing Your World

**PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCIÓN DE PERSONAL**


**ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS**

**RH-PS001**

**Versión: 001  
Fecha: 09/2014**


**Página 1-23**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**


	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
		<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Página 1-23</b>


## PRÓLOGO

Es importante el Manual de Procedimiento para el Reclutamiento y Selección de personal ya que éste permite establecer de forma documental y estandarizada los pasos y/o actividades que deben llevarse a cabo para la selección e inserción de personal idóneo en la compañía, además de servir como una herramienta técnica auxiliar en el desarrollo de funciones del área, como planificación, capacitación, reclutamiento y selección.

	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
		<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Página 1-23</b>

## ÍNDICE

<b>1. Objetivos</b> .....	4
<b>2. Alcance</b> .....	4
<b>3. Responsables</b> .....	4
<b>4. Conceptos</b> .....	4
<b>5. Procedimiento (Descripción de actividades)</b> .....	5
A. Reclutamiento.....	5
<b>Recepción de requisición de Personal</b> .....	5
<b>Difundir la vacante</b> .....	6
B. Preselección y revisión de carpetas personales.....	7
<b>Entrevista inicial y Presentación de la oferta laboral</b> .....	7
<b>Aplicación y Evaluación psicotécnica</b> .....	8
<b>Verificación de antecedentes y referencias laborales</b> .....	10
<b>Elaboración de informes de preselección</b> .....	12
C. Ruta de Selección.....	13
<b>Selección</b> .....	13
<b>Entrevista Técnica</b> .....	13
<b>Médico Ocupacional</b> .....	14
<b>Bienestar Social</b> .....	14
<b>Archivo</b> .....	14
<b>Contratos</b> .....	14
<b>Jefatura de Recursos Humanos</b> .....	15
D. Curso de capacitación de CEFOSEG.....	15
E. Dotación.....	16
F. Presentación del nuevo colaborador de la empresa.....	16
<b>6. Diagrama de flujo</b> .....	17
<b>7. Formularios o impresos</b> .....	18
<b>8. Glosario de términos</b> .....	23

	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
		<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Página 1-23</b>

## 1. Objetivos

- Establecer los lineamientos y procedimientos para la selección e inserción de los nuevos colaboradores cumpliendo con los requerimientos de la compañía.
- Establecer los niveles de responsabilidad de las áreas que intervienen en el proceso de reclutamiento, selección e inserción de los nuevos colaboradores de la compañía.

## 2. Alcance


El Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de personal ha sido elaborado con el fin de ser utilizado directamente por el personal encargado del área de selección y jefes del mismo para futuras planificaciones. Este Manual consiste en varias etapas que conforman el proceso de vinculación del Personal, estos son: Reclutamiento, Selección y Contratación, y aplican todos los aspirantes que deseen ingresar a la compañía, sean para áreas administrativas u operativas.

## 3. Responsables

- Jefe/a de Recursos Humanos: Encargado/a de la coordinación, control y seguimiento de la gestión.
- Asistente(s) de Selección: Encargado(s) de la gestión.
- Áreas implicadas en el proceso de selección: Contratos, Departamento Médico, Departamento de Investigaciones, Departamento de capacitación CEFOSEG.

## 4. Conceptos

- Vinculación: Acción o efecto de vincular.

	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
		<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Página 1-23</b>

- Emplear: Ocupar a alguien, encargándole un negocio, comisión o puesto.
- Sucesión: Entrada o continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa.

(Fuente: Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.  
Reservados todos los derechos.)

## **5. Procedimiento (Descripción de actividades)**

La compañía G4S Ecuador, no comenzará ningún proceso de selección si el área de Selección y sus encargados no han recibido formalmente la respectiva Requisición de Personal (RH-RG003) generada por el área de Operaciones o el Departamento solicitante estando ésta debidamente firmada por los involucrados.


### **A. Reclutamiento**

#### **Recepción de requisición de Personal**

Al surgir una vacante, el responsable del departamento o unidad debe comunicar formalmente y solicitar al Jefe de Recursos Humanos a través de una Requisición de Personal (RH-RG003) que se haga una revisión de la planificación de personal y dé la orden para que se inicie el proceso de reclutamiento para cubrir la vacante existente.

El formato de Requisición de Personal (RH-RG300) debe ser elaborado de forma clara, detallada y precisa con lo que el departamento solicitante necesita cubrir, refiriendo, en relación al puesto; el nombre, la cantidad de vacantes, departamento y unidad a cubrir, ubicación o ciudad donde se desempeñará el colaborador y los motivos de requerimiento; mientras que, en relación al ocupante, las características del o de los ocupantes (edad, sexo, compleción física), habilidades, competencias, formación académica y conocimientos



	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
		<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Página 1-23</b>

específicos. Además este formato deberá incluir la fecha de emisión y recepción, como también las firmas de los involucrados.

### **Difundir la vacante**


Una vez recibido el formato de Requisición de Personal (RH-RG003) con las firmas y autorizaciones respectivas, los encargados del área de selección están facultados para empezar el proceso de reclutamiento y selección.

Existen dos fuentes de reclutamiento utilizadas en G4S Ecuador, las internas y las externas, cuando una vacante está disponible, los encargados del área de selección ponen en conocimiento que esta existe por medio la Cartelera interna (avisos) y la Intranet, si el reclutamiento utilizará una fuente interna.

Mientras que si utilizara una fuente externa, se procederá a difundir la vacante al mercado a través de los diferentes medios de comunicación (internet, radio, prensa escrita) o a través de cartas enviadas a las instituciones con las que G4S mantiene convenios.

G4S posee el servicio gratuito en computrabajo.com, un sitio web que permite a sus usuarios buscar y publicar ofertas de trabajo, el encargado del proceso de selección puede utilizar esta herramienta para sus procesos, para ello la empresa le otorga una clave con la cual tendrá acceso al sitio web.

También se cuenta, específicamente para procesos masivos y claves como “choferes profesionales para blindados”, con el convenio con la Escuela de Conductores Profesionales ESPOL, la cual otorga a G4S anualmente un listado de nombres y contactos de los graduados de su institución.

	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
		<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Página 1-23</b>

El aviso que se difundirá de la vacante del puesto debe constituirse mínimo con la información especificada en el formato de Requisición de personal (RH-RG003).

Se maneja un tiempo mínimo de 5 días desde la publicación interna o externa de la vacante hasta la recepción de las hojas de vida de los postulantes que creen cumplir con los requisitos exigidos.


#### **B. Preselección y revisión de carpetas personales**

Los cinco documentos que se solicitan con anticipación a los aspirantes en la difusión de la oferta laboral son: Hoja de vida actualizada, copia de cédula, copia de papeleta de votación, copia de libreta militar (para hombres) y copia de acta de grado (bachiller) o título profesional; estos requisitos forman parte de los Documentos requeridos para la Contratación (RH-RG008) que el aspirante deberá reunir, entre otros, si es que queda seleccionado para el puesto.

Una vez recibidas las hojas de vida de los aspirantes, se procederá al análisis y preselección de las mismas. El aspirante que no presente los cinco documentos previos será descartado del proceso inmediatamente, al igual que los que no cumplan con el perfil del puesto requerido y la Requisición del personal (RH-RG003). En el caso de cargos de mandos medios y/o gerenciales se informará a los aspirantes que no superaron el proceso, con una carta de agradecimiento por haber participado.

#### **Entrevista inicial y Presentación de la oferta laboral**

En esta etapa, el encargado del proceso se reunirá con los aspirantes que han completado los cinco documentos previamente solicitados, y que cumplan con


	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
		<b>Página 1-23</b>

el perfil del puesto y el formato de Requisición. En la entrevista inicial se dará a conocer con detalle la oferta laboral que ofrece la empresa, la presentación deberá incluir: nombre del cargo, perfil requerido, salario, beneficios, horarios, normas, políticas, cronograma de capacitación e inducción y documentos que deberá reunir en caso de que quede seleccionado el aspirante; todo esto con el objetivo de filtrar a los aspirantes que estén realmente interesados en la vacante y quieran continuar con el proceso.

En el caso de procesos masivos, generalmente para cargos operativos (guardias, custodios, etc.), se reunirán a todos los aspirantes y se expondrá la oferta. Mientras que, para procesos de cargos administrativos, ejecutivos y gerenciales la entrevista será enfocada. En todas las entrevistas, pero especialmente en las más personalizadas, el encargado del proceso deberá obtener información del aspirante, entre lo más destacado deberá detectar: aptitud para los contactos sociales, madurez emotiva, aspiraciones, motivaciones, aspecto personal, experiencia en sus anteriores trabajos, etc.

### **Aplicación y Evaluación psicotécnica**

Los aspirantes que estén interesados en la oferta laboral y quieran continuar en el proceso, deberán llenar una Solicitud de empleo (RH-RG004) y una Autorización (Adjunto). Se debe explicar al aspirante cada parte de estos formatos para que los llenen de la forma más adecuada, en el caso de la Solicitud de empleo, el aspirante deberá indicar su información tanto personal como laboral, mientras que; en relación a la Autorización se debe indicar que esta permitirá al Departamento de Investigaciones de la empresa realizar la verificación de antecedentes penales y judiciales del aspirante.


	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
		<b>Página 1-23</b>

Una vez llenados estos formatos, se procederá a la aplicación de las pruebas psicotécnicas o psicológicas al aspirante, éstas variarán dependiendo del cargo que el aspirante va a ocupar. Existen diferentes pruebas, estas pueden ser:

- De conocimiento: Son las pruebas en las que se evalúan conocimientos generales.
- De inteligencia: Miden o evalúan la capacidad de aprender, de percibir relaciones, descubrir conceptos y llevarlos a la práctica.
- De aptitudes: Estas pruebas nos demuestran cuáles son las aptitudes que tiene el individuo para con el puesto.
- De personalidad y proyectivas: Son las pruebas que evalúan el comportamiento de un individuo en determinada situación.

Las pruebas más utilizadas en G4S Ecuador son: 16PF-5, IC, IPV, Valanti y Wonderlic (Documentos adjuntos). El encargado del proceso deberá analizar los resultados y redactar un informe especificando los resultados de cada prueba.

Conocidos los resultados de las pruebas, se comunicará a los aspirantes que hayan sido seleccionados, que deben iniciar el proceso de recopilación de los Documentos requeridos para la Contratación (RH-RG008), para ello se les proporciona una copia del formato. Además se señalará estrictamente al aspirante que no se continuará con su proceso sino llega a recopilar todos los Documentos requeridos para la Contratación (RH-RG008), y que estos deben cumplir con las características que se indican, deben ser los documentos actualizados a la fecha, los colores y números de copias de los documentos solicitados, deben sin excepción presentar todos los originales de sus documentos académicos y licencias profesionales, para que el encargado del área de selección y del proceso pueda verificar la autenticidad de los mismos.


	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
		<b>Página 1-23</b>

### **Verificación de antecedentes y referencias laborales (Estudio de Seguridad)**

El área de Selección una vez que haya llegado a esta etapa del proceso, solicitará vía correo electrónico al Departamento de Investigaciones la verificación de antecedentes judiciales o disciplinarios de los aspirantes, esto lo realizará a través de un listado donde el encargado detallará: Nombres y Apellidos, Número de cédula, Si es o no miembro de las Fuerzas Armadas o la Policía, Cargo a ocupar y Ciudad donde se desempeñará. El formato Listado para Verificación de Antecedentes (RH-RG009) cuenta con la casilla llamada “Registra” que deberá únicamente ser llenada por el Departamento de Investigaciones, el cual indicará si el aspirante registra o no registra antecedentes. Este formato completamente lleno deberá ser impreso y adjuntado a la carpeta del aspirante para la presentación del mismo a la Jefatura de Recursos Humanos.

El resultado de esta gestión dependerá del área de investigaciones y sus directivos. Además de adjuntar el formato completo de Listado para Verificación de Antecedentes (RH-RG009) en un correo de vuelta al área de selección, emitirá un informe donde manifestará si la persona es o no recomendable para el ingreso a la compañía. Nadie podrá ingresar a la compañía sin haber superado esta etapa del proceso. En un proceso de mandos medios y ejecutivos, los resultados se notificarán al aspirante, sean positivos o negativos.

Con la certeza de que el aspirante no registra antecedentes se procederá a la contratación. El encargado de selección dentro del lapso de una semana, tendrá que enviar al Departamento de Investigaciones las copias en blanco y negro de los siguientes documentos: Solicitud de empleo (RH-RG004), Autorización (Adjunto), Cédula de ciudadanía y Papeleta de votación del

	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
		<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Página 1-23</b>


aspirante, además de adjuntar el formato de Acta de entrega (RH-RG007) donde especificará la fecha de entrega, los nombres y apellidos de los aspirantes, números de cédula y puestos a los que se postulan, con el fin de realizar el respectivo Estudio de Seguridad. Este formato deberá ser impreso 2 veces, deberán ser firmados por ambas partes (Encargado de selección y encargado de investigaciones) y cada parte se apropiará de un documento que servirá como sustento de su gestión, haber entregado y haber recibido.

El Departamento de Investigaciones entregará los resultados en un lapso no mayor a 80 días dentro del periodo de prueba de la persona contratada. Luego de esto, si la persona contratada no cumple con las exigencias o existen inconformidades con las políticas de la empresa se le notificará el fin de su contrato al terminar el periodo de prueba.

### **Prueba Polígrafo**

G4S por ser una empresa de seguridad multinacional, está regulada por estrictos códigos internacionales de conducta y aplicación. Por ello cuenta con una herramienta profesional y eficaz para la detección de mentiras, una prueba poligráfica asegura un trato aceptable e imparcial a las personas. En G4S existen tres clases de aplicaciones para esta prueba que son por: Investigaciones pre-empleo, Verificaciones periódicas e Investigación específica.

El área de selección trabaja con el profesional del polígrafo exclusivamente cuando debe realizar procesos de selección de personal para el área de Logística de Valores y Dinero (LDV), todas las personas que entrarán a trabajar en esta área por ser crítica, debe someterse a este tipo de prueba en su clase de Investigaciones pre-empleo; desde jefes, cajeros, secretarias hasta choferes, mensajeros motorizados, personal de limpieza, etc.


	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	RH-PS001
		<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Página 1-23</b>

El encargado de selección deberá con anticipación coordinar, vía telefónica o personalmente con el profesional del polígrafo los días y horarios para la toma de la prueba poligráfica, pero es necesario que luego de haber coordinado horarios, se envíe un correo electrónico con copia a la Jefatura de Recursos Humanos, donde se especifiquen los nombres y apellidos de los aspirantes, número de cédula, número de teléfono, puesto al que aspira y horario en que se tomarán las pruebas.

Una vez tomada la prueba, el profesional del polígrafo es responsable de enviar un informe por cada aspirante al Departamento de Investigaciones, para que analicen y verifiquen la información otorgada, este último a su vez reenvía los resultados del análisis manifestando si la persona es o no recomendable para el ingreso a la compañía, información que recibe el encargado del proceso desde la jefatura de Recursos Humanos.

### **Elaboración de informes de preselección**

En esta etapa el encargado del proceso, deberá realizar informes de preselección de los aspirantes, que incluyen la presentación de la verificación de antecedentes, prueba polígrafo (en caso de que sea personal para LDV), referencias laborales (estudios de investigación) y de forma resumida también los resultados de los test psicológicos o psicométricos, además de los resultados de la entrevista técnica (en caso de que se requiera personal con conocimientos específicos). Estos informes deben ser remitidos a las personas interesadas; el departamento o área que solicitó por medio de la Requisición de Personal (RH-RG003) que se seleccione un candidato para el puesto y a la Jefatura de Recursos Humanos, a través de una terna.

	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	RH-PS001
		<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Página 1-23</b>


### C. Ruta de Selección

La Ruta de Selección se refiere a todo el proceso que el aspirante debe pasar para ingresar a la empresa, y este proceso cuenta con un formato que debe llenarse una vez terminada cada etapa. El formato llamado Hoja de Ruta (RH-RG010) está constituido por las siguientes casillas: Área/Departamento, Encargado/a, Firma y Fecha. Este formato tiene como finalidad revelar qué etapa del proceso está terminada y cuál no, una vez que el aspirante haya terminado una etapa del proceso, el encargado del Área/Departamento deberá firmar su casilla. Este formato debe ser adjuntado a la carpeta personal del aspirante que queda en Archivo de G4S.


Las diferentes áreas por las que debe transitar el aspirante son:

1. **Selección.** El encargado del proceso deberá dar seguimiento y será responsable de que el candidato presente todos los Documentos requeridos para la Contratación (RH-RG008) completos y actualizados para continuar con la Ruta de Selección, de no ser así, no podrá continuar con el proceso.
  
2. **Entrevista Técnica.** Será realizada por el representante designado del área solicitante de personal, este valorará las condiciones específicas del candidato para cumplir las funciones del puesto vacante. En casos donde se requieran conocimientos teóricos, el área deberá tomar una prueba técnica y calificarla, mientras que si se requieren habilidades técnicas para el desarrollo de las funciones del puesto, CEFOSEG asignará un experto para evaluar al candidato, y en ambos casos estos emitirán un informe para recursos humanos sobre los resultados de las pruebas; sean teóricas o técnicas. Además deberán llenar el formato de Reporte de Entrevista (Documento adjunto) y la Hoja de Ruta (RH-RG010).



	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
		<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Página 1-23</b>

- 3. Médico Ocupacional.** El candidato debe presentar al médico ocupacional de la empresa parte de los Documentos requeridos para la Contratación (RH-RG008), ítems desde el 21 al 30, que constituyen los resultados de los exámenes médicos, mismos que deben realizarse fuera de la empresa, en una entidad pública o privada. Una vez terminada la consulta con el médico ocupacional, y elaborada la ficha médica por parte del médico, este procederá a firmar la Hoja de Ruta (RH-RG010) para dar constancia de aprobación de esta fase del proceso.
- 4. Bienestar Social.** El encargado del área deberá reunirse con el candidato para realizar una entrevista y llenar una Ficha Socioeconómica. Una vez terminada la entrevista con el trabajador social de la empresa, este procederá a firmar la Hoja de Ruta (RH-RG010) para dar constancia de aprobación de esta fase del proceso.
- 5. Archivo.** El encargado del área revisará que se encuentren completos todos los Documentos requeridos para la Contratación (RH-RG008), con ayuda de la Hoja de control de documentación (RH-RG016). Una vez revisada la carpeta del candidato y que ésta cumpla con todos los requisitos, el encargado del área de archivo procederá a firmar la Hoja de ruta (RH-RG010).
- 6. Contratos.** El encargado de selección debe llenar el Formato Instructivo de Contratación (RH-RG020) con la información del o de los candidatos si tienen cargos similares, y si tienen diferentes cargos deben hacerse formatos diferentes especificando el nombre del puesto, área o unidad a la que pertenecerá, nombre del jefe, fecha de entrada, beneficios, salario o sueldo.

	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
		<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Página 1-23</b>


Este formato de Contratación se entregará al encargado de Contrataciones además de la Hoja de Ruta (RH-RG010), y este procederá a realizar el contrato del candidato, y a firmar la Hoja de Ruta (RH-RG010) para dar por culminado el proceso.

**7. Jefatura de Recursos Humanos.** La Jefatura de Recursos Humanos aprobará el ingreso del o de los candidatos a través de la revisión de informes, firmas de la Hoja de Ruta (RH-RG010) de los diferentes departamentos que dan constancia de que el candidato ha aprobado todas las etapas del proceso, y finalmente firma la Hoja de Ruta (RH-RG010).

#### **D. Curso de capacitación de CEFOSEG**

Todos los candidatos (En caso de personal operativo) que hayan aprobado cada una de las fases del proceso y esto se evidencie en la Hoja de Ruta (RH-RG010), deberán participar en el curso de capacitación de CEFOSEG. Para esto el encargado de selección deberá emitir un correo electrónico solicitando al Departamento de Capacitaciones CEFOSEG la apertura de un nuevo curso de capacitación, adjuntando un Listado de personal para Curso de Seguridad Básica (Documento Adjunto). En el Curso Seguridad los aspirantes recibirán toda la información correspondiente a procesos, políticas, normas y procedimientos de Seguridad que se aplican dentro de la empresa, así como entrenamiento operativo en el manejo de armas.

Una vez culminado el Curso de Seguridad, a los que hayan aprobado el mismo se les otorgará un certificado de aprobación del curso y además sólo los que aprueben el curso podrán continuar en la empresa, dependiendo así mismo de su desempeño durante el periodo de prueba, y en el caso de que existan

	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
		<b>Página 1-23</b>

inconsistencias, desacuerdos o incumplimiento de las exigencias de la empresa el aspirante quedará fuera de ella.

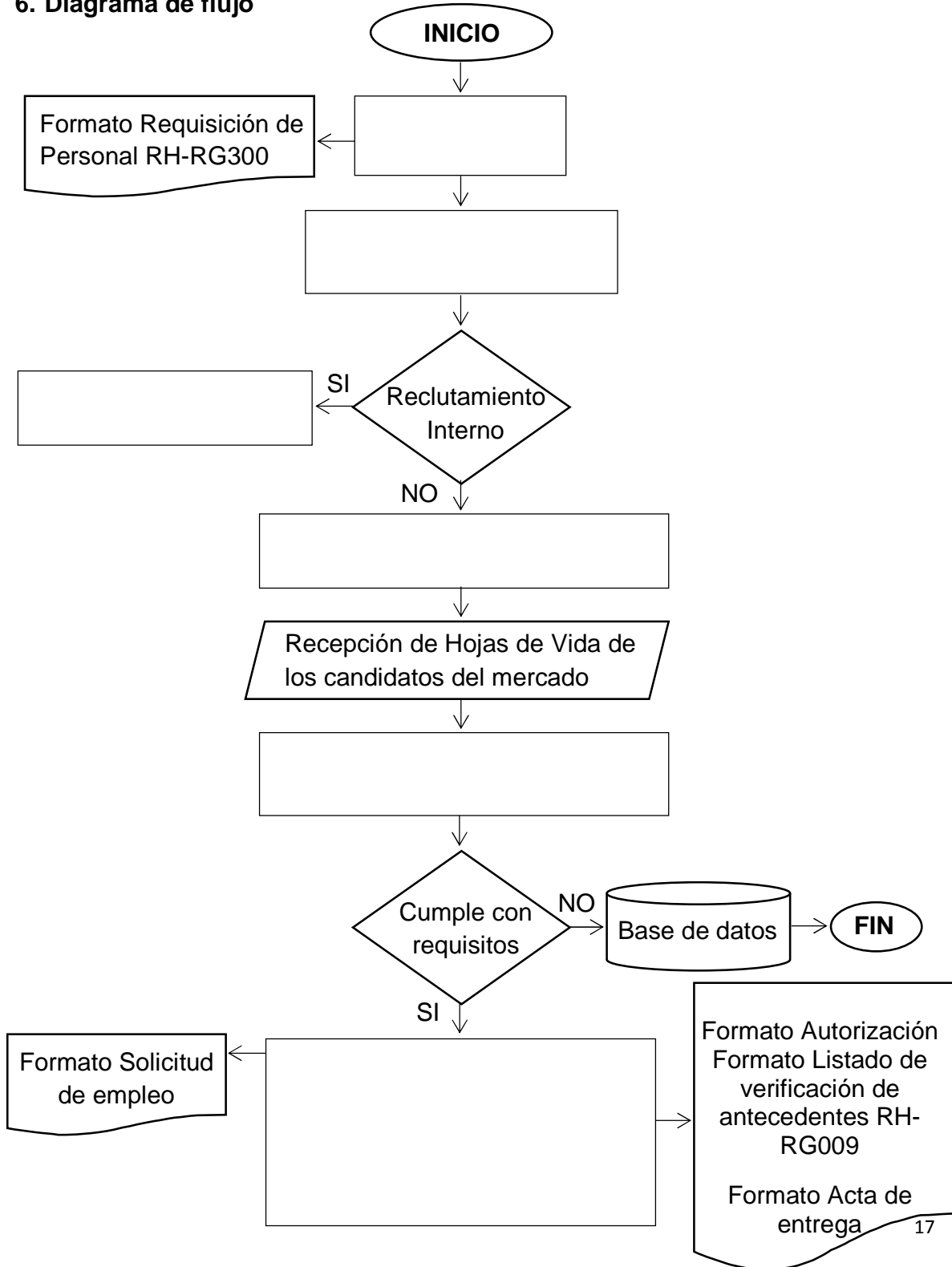
#### **E. Dotación**

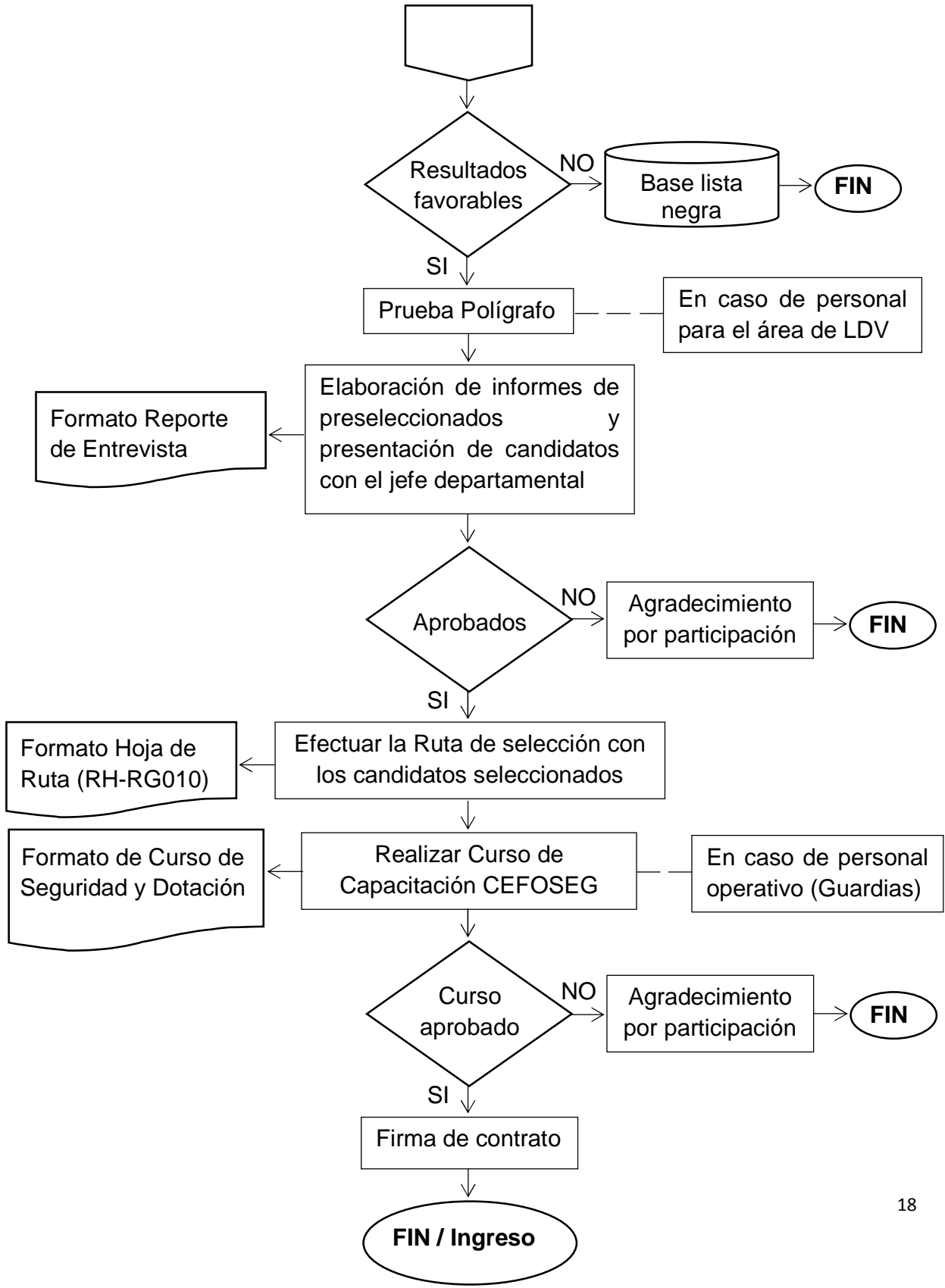
Una vez identificado el personal que ingresará a la capacitación (En caso de personal operativo), el encargado de selección deberá reportar a través de un listado de personal al Departamento de Logística el número de personas que ingresarán y sus datos personales, estatura, tallas de pantalón, camisa y zapatos, para que el departamento realice sus gestiones y entregue la dotación de uniformes a los nuevos colaboradores luego de haber firmado contrato.


#### **F. Presentación del nuevo colaborador de la empresa a la unidad interesada**

En la etapa final del proceso, el encargado del mismo debe presentar formalmente al nuevo colaborador de la empresa a la unidad administrativa interesada, para que conozcan de su ingreso y comience la inducción para la adaptación del puesto de trabajo.


**6. Diagrama de flujo**







 Securing Your World	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
		<b>Página 1-23</b>

**7. Formularios o impresos**

 Securing Your World		<b>LISTADO PARA VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES</b>				RHRG009		07-08-2013		VER2	
						CÉDULA		REGISTRA		EX MIEMBRO DE LAS F.F.A.A. O POLICIA	
No.	NOMBRES Y APELLIDOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											

 Securing Your World	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
		<b>Página 1-23</b>

<b>ACTA DE ENTREGA</b>	 Securing Your World
<b>RH-RG007</b>	
<b>Fecha: 00/00/2014</b>	

Hago la entrega formal de la copia de Solicitud de empleo, copia de Cédula, Papeleta de votación y Autorización de los aspirantes:

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	POSTULA A
1	ALVARO JOEL PONCE RIVERA	0931114268	GUARDIA DE SEGURIDAD
2	ÁNGEL GUILLERMO VAQUE LÁZARO	0909779332	GUARDIA DE SEGURIDAD
3	MANUEL LENIN MOREIRA MACÍAS	0922774237	GUARDIA DE SEGURIDAD
4	MARCELO RENE GONZALES ALAY	0920402443	GUARDIA DE SEGURIDAD

Entregado por:

\_\_\_\_\_

**Catherine Ramos**

**Asistente de Selección**

**Dpto. Recursos Humanos**


Recibido por:

\_\_\_\_\_

**Gianella Gaspar**

**Asistente de Investigaciones**

**Dpto. Investigaciones**

 Securing Your World	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
		<b>Página 1-23</b>

 Securing Your World	<b>HOJA DE RUTA</b>  <b>RH-RG010</b>
--	--

Nº	Área/Departamento	Encargado/a	Firma	Fecha
1	Selección			
2	Entrevista Técnica			
3	Médico Ocupacional			
4	Bienestar Social			
5	Archivo			
6	Contratos			
7	Jefatura de Recursos Humanos			





Securing Your World

**PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCIÓN DE PERSONAL**


**ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS**

**RH-PS001**

**Versión: 001  
Fecha: 09/2014**

**Página 1-23**

CURSO DE SEGURIDAD BASICA - GUAYAQUIL																	
Nº	APELLIDOS - NOMBRES	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	ESTATUS	Nº CEDULA	GRADO DE INSTRUCCION	EXPERIENCIA	SERVICIO MILITAR	CARGO QUE APLICA	TIPO DE SANGRE	TELEFONO	PROYECTO	DIRECCION DOMICILIARIA	CUIDAD	PANTALON	CAMISA	CALZADO
1.	HERNANDEZ ARAMBULO KELVIN ENRIQUE	01/11/1989	23	1,68	0924256779	BACHILLER	SI	SI	CHOFER	ARH+	0980718935	LDV	ISLA TRINITARIA COOP CAMINO AL SOL MZ CH	GUAYAQUIL	34	38	40-41
2.	LÓPEZ CORDOVA EDWIN GEOVANNY	27/08/1984	28	1,65	0923949188	BACHILLER	SI	SI	CHOFER	ARH+	0993494252	LDV	48 AVA	GUAYAQUIL	38	M	40
3.	PESANTES OSORIO OSCAR DANIEL	30/09/1980	31	1,56	0920646609	BACHILLER	SI	NO	CHOFER	ARH+	0995658877	LDV	CALE 42 Y LA P	GUAYAQUIL		40	42
4.	QUIMIS MORGUN JERONIMO RIELO	11/05/1979	34	1,65	130272847	BACHILLER	SI	NO	CHOFER	ORH+	0993299308	LDV	COLA VIRGEN DEL CARMEN	GUAYAQUIL	40	S-MI	40
5.	TOMILÁ BALÓN JIMMY	25/10/1972	40	1,58	0915170187	BACHILLER	SI	SI	CHOFER	ORH+	0946330306	LDV	COLA BRISAS DEL RÍO MZ K1-K1 VILLA 7	GUAYAQUIL	38	XL	40
6.	GUASHA SANCHEZ EDISON BENJAMIN	10/01/1985	28	1,65	0603638947	BACHILLER	SI	NO	CHOFER	ORH+	0980274661	LDV	CCOP. JUSTICIA SOCIAL MZ H.SI.17	GUAYAQUIL	32	M	40
7.	NAVARRETE VILLEGAS JORGE LUIS	27/08/1984	29		0923225155	BACHILLER	SI	NO	CHOFER	ORH+	0989724663	LDV	MUCHO LOTE JUNTO A LAS ORQUIDEAS MZ 2785 7		40	40	40
8.	IMBIDUEÑA TUPAC YUPANQUI	27/01/1978	39	1,65	0973980682	SECUNDARIA	SI	SI	CHOFER		0993467874	LDV	PASCUALES COOP. ASHAD BUCARAMAZ 283 S.9A	GUAYAQUIL	38	M	39
9.	MONTENEGRO LINO CARLOS OSWALDO	23/06/1976	37	1,65	1308912581	BACHILLER	SI	SI	CHOFER	B+	0966019671	LDV	812 VIA A DAULE COOP. PUEBLO Y SURENO MZ	GUAYAQUIL	32	M	40
10.	VERA CONTRERA PABLO FERNANDO	09/06/1989	24	1,70	0928662016	BACHILLER	SI	NO	CHOFER	ORH+	0980723383	LDV	CORDILLERA DEL CONDOR BL. 15 MZ 31 S.1	GUAYAQUIL	36	XL	39-40
11.	MEJÍA LUMBIA TEMO PATRICO	01/08/1982	31	1,65	092746682	BACHILLER	SI	NO	CHOFER	ORH+	0990545092	LDV	MANABÍ ENTRE EL ARTESANO Y EL MAESTRO	GUAYAQUIL	40	40	40
12.	BETANCURT SANCHEZ LUIS IMANUEL	06/02/2013	41	1,70	0919375997	BACHILLER	SI	SI	Tripulante	ORH+	0991256261	LDV	Cda. Valdivia Btoq. 2 Dpto. 23	GUAYAQUIL	44	44	44
13.	CACAO OUBIERO JEFFERSON OSWALDO	09/09/2013	35	1,70	0917953181	BACHILLER	SI	SI	Tripulante	ORH+	0987278244	LDV	P. Caray Ayacucho	GUAYAQUIL	40	40	40
14.	JARRÍN PORTILLA RUBEN DARIO	07/10/1991	22	1,94	0927870523	BACHILLER	SI	SI	CHOFER	ORH+	0993807040	LDV	COL. WILLIAM REYES FRENTE A LA U. ESTATAL	GUAYAQUIL	38	34	43

	<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>RH-PS001</b>
		<b>Versión: 001 Fecha: 09/2014</b>
	<b>ÁREA: SELECCIÓN-RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Página 1-23</b>

## 8. Glosario de términos

**-Hoja de Ruta:** Una hoja de ruta es un plan que establece a grandes rasgos la secuencia de pasos para alcanzar un objetivo. Se especifican tiempo y recursos necesarios. Puede entenderse como un plan de acción a largo plazo y general que acerca los objetivos estratégicos a objetivos más tangibles y alcanzables, queda comprendido por pequeños planes de acción más concretos.

**-Polígrafo:** Es un tipo particular de instrumento de medición utilizado para el registro de respuestas fisiológicas, también llamado máquina de la verdad o detector de mentiras. Generalmente registra las variaciones de la presión arterial, el ritmo cardíaco, la frecuencia respiratoria y la respuesta galvánica o conductancia de la piel, que se generan ante determinadas preguntas que se realizan al sujeto sometido a la prueba.

**-Requisición:** Es el formulario que se utiliza por parte de toda unidad administrativa para solicitar la contratación de personal. El documento debe contener: Departamento que lo expide, autorización del responsable, perfil de la persona que se requiere, edad, aptitudes, sexo, etc., salario, urgencia (si es que existe, para que se cubra la vacante), nombre del puesto a cubrir y motivo de la requisición.

**-CEFOSEG:** Es el Centro de Formación en Seguridad Privada que tiene por objeto capacitar y formar personal altamente calificado en el desempeño de actividades relacionadas a la custodia y resguardo de personas o bienes materiales importantes.

## **PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **4.2. Evaluación de necesidades.**

Mediante la evaluación de problemáticas existentes en la compañía, se ha considerado imperante la necesidad de capacitar al personal en relación al proceso que da apertura al ingreso de personal idóneo para la compañía, el Proceso de Reclutamiento y Selección, llevado a cabo por el departamento de Recursos Humanos en el área de Selección.

Ya que actualmente el departamento de selección de G4S realiza sus gestiones en un nivel por debajo de lo deseado y sin contar con un manual debidamente actualizado del proceso de reclutamiento y selección en donde se detalle el procedimiento de manera técnica y organizada, y el hecho de no contar con una descripción técnica de las actividades del proceso, favorece a que no se entienden detalles de cómo y en cuánto tiempo se debe llevar el proceso de reclutamiento interno y/o externo de la organización, cuáles son los formatos a utilizar, cuáles son los pasos consiguientes luego de haber reclutado el personal, cómo y en qué momento; realizar entrevistas, solicitar documentos requeridos, aplicar pruebas técnicas y/o psicológicas según la necesidad requerida, entre otros.

Puesto que G4S es la compañía de seguridad más grande del país y es una de las organizaciones en las que su crecimiento es más notorio por el gran número de ingresos de personal, lo que la conlleva a requerir una gestión exigente y eficaz al momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección hasta la contratación, por tal motivo se intervino en el estudio del proceso de inicio a fin para actualizar el manual de este proceso y de esta manera optimizar la gestión de los encargados del área y aportar a otros resultados positivos para la organización en general.

### **4.3. Protocolo de Plan de Capacitación del Manual de Procedimiento para el Reclutamiento y Selección de personal.**

**Lugar:** G4S Security Solutions - Matriz Guayaquil.

#### **Participantes:**

Representantes de los departamentos involucrados en el proceso:

- Recursos Humanos.
- Médico.
- Investigación.
- Logística.
- Capacitación-CEFOSEG.

**Duración aproximada:** 2 horas.

**Recursos necesarios:** Cuaderno de apuntes, esferos, computadora, proyector digital.

**Sitio de capacitación:** “Sala de capacitación-CEFOSEG”

**Tema Principal:** Capacitación del Manual de Procedimiento para el Reclutamiento y Selección de personal.

#### **Temas Secundarios:**

- Medios de comunicación y Fuentes de reclutamiento a utilizar en la gestión.
- Recursos para la evaluación psicológica y técnica.
- Formatos a implementar durante la gestión de reclutamiento hasta la contratación de personal, diferenciación entre departamentos.
- Departamentos involucrados-Responsables.
- Tiempos establecidos para cada etapa del proceso.

**Resumen:** Durante la reunión de capacitación se expondrá y esclarecerán las dudas respecto al procedimiento actualizado, tomando en consideración los requerimientos solicitados como ejemplares, y el tiempo aproximado que se llevará desde reclutar hasta contratar al personal.

#### 4.4. Plan de acción de Capacitación del Manual de Procedimiento para el Reclutamiento y Selección de personal.

Actividad	Duración	Recursos	Responsable
1. Identificar a las personas involucradas en el proceso a exponer en la capacitación. 2. Comunicación de la Reunión de Capacitación a Jefatura de Recursos Humanos y a los involucrados.	1 Día antes.	<b>Tecnológicos:</b> Computadora Intranet.	Catherine Ramos y/o Sucesor encargado del área de Selección.
3. Adecuación del lugar, herramientas y equipos a utilizar durante la Capacitación.	30 Minutos	<b>Materiales:</b> Cuaderno de apuntes Esferos <b>Tecnológicos:</b> Computadora Proyector digital	Catherine Ramos y/o Sucesor encargado del área de Selección
4. Presentación del objetivo de la Capacitación e introducción al mismo.	15 Minutos	<b>Tecnológicos:</b> Computadora Proyector digital	Catherine Ramos y/o Sucesor encargado del área de Selección
5. Exposición de la Capacitación, con énfasis en: -Tiempos establecidos -Involucrados -Recursos utilizados -Otros	1 Hora	<b>Tecnológicos:</b> Computadora Proyector digital	Catherine Ramos y/o Sucesor encargado del área de Selección
6. Aclaración de dudas de los involucrados y respuesta a preguntas efectuadas por los mismos.	15 Minutos	<b>Materiales:</b> Cuaderno de apuntes Esferos <b>Tecnológicos:</b> Computadora Proyector digital	Catherine Ramos y/o Sucesor encargado del área de Selección



**Formato de Invitación para Capacitación del Manual de Procedimiento para el Reclutamiento y Selección de personal.**



The slide features a red background with a blue border. At the top, there are three images: a person in a suit with a G4S pin, the G4S logo with the tagline 'Securing Your World', and a 3D illustration of people in a meeting. The main text is in white and blue, and the bottom text is in blue.

**Pensando en el progreso de nuestros colaboradores y de sus labores, desarrollaremos la Capacitación del Manual de Procedimiento para el Reclutamiento y Selección de personal con el fin de ser cada más efectivos en nuestras gestiones.**

**Fecha:**  
**Hora:**  
**Lugar: Sala de Capacitación-CEFOSEG.**

**Te invitamos a ser parte del cambio**



The screenshot shows the Microsoft PowerPoint interface with the invitation slide displayed in the main window. The ribbon includes 'Inicio', 'Insertar', 'Diseño', 'Transiciones', 'Animaciones', 'Presentación con diapositivas', 'Revisar', and 'Vista'. The slide content is identical to the one shown in the previous image.



## **CONCLUSIONES**

En el desarrollo del proyecto, mediante un análisis de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal se encontró que no se contaba con un Manual debidamente actualizado que permitiera realizar un proceso de selección sistematizado, ordenado y eficiente.

A lo largo del presente estudio se ha logrado evaluar, organizar y describir en un manual de procedimiento de forma clara y sencilla el proceso de reclutamiento y selección hasta la contratación. En este Manual se logró especificar las Fuentes de reclutamiento y Medios de comunicación utilizadas en la compañía G4S, además de puntualizar todos los componentes necesarios para la gestión del proceso, para que de esta manera la inclusión de nuevo personal a la empresa no sea más el resultado de actividades poco eficientes y tardías que perjudican al proceso en general.

Finalmente se aportó con el Manual actualizado del proceso de Reclutamiento y Selección de personal, además de un Plan de acción donde se especifican los recursos y tiempos aproximados para la capacitación del personal directa e indirectamente involucrado en dicho proceso, con el cual se los capacitó para la pronta ejecución del nuevo proceso.

## **RECOMENDACIONES**

A partir del estudio que se ha realizado se proponen las siguientes recomendaciones para el mejoramiento continuo de los procesos y el crecimiento tanto de los colaboradores como de la compañía.

Invertir en nuevos medios de comunicación, páginas de anuncios de trabajo en internet y/o avisos en periódicos que permitirán tener acceso a un mayor número de perfiles de candidatos para las vacantes que requiera la compañía.

Invertir en baterías psicológicas que apoyen en la evaluación de los candidatos para los puestos que estén aplicando.

Realizar reuniones mensuales en donde se expongan las mejoras del Departamento de Recursos Humanos, para alentar las buenas acciones y minimizar los problemas que impidan la ejecución del trabajo con las áreas involucradas.

Reestructurar físicamente el área de Selección para mejorar la comunicación entre la Jefatura y las demás áreas del departamento, permitiendo de esta forma agilizar la gestión de ingreso de los candidatos.

## REFERENCIAS

- Alarcón, A., Chelech, S., Flores, C., Harnisch, E., & Ortiz, A. (2002). *Reclutamiento y selección de personal*. México: Apsique.
- Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos*. México, D.F.: Panorama.
- Arias G., F. (1984). *Administración de recursos humanos*, 13era impresión.
- Arias, F. G. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración, Tercera Edición*. Caracas: Episteme.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación, Tercera edición*. Colombia: Pearson educación.
- Biegler, J. (1980). *Manual moderno de contabilidad*. México: Mc Graw Hill.
- Bohlander, G. S. (2001). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, 12ava edición. Thomson Learning.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2000). *Métodos cuantitativos y cualitativos*. Bogotá: Editorial Norma.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill.
- Catácora C., F. (1997). *Sistemas y procedimientos contables*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal, 8va edición*. México: Pearson Educación.
- Dunnette, M. (1974). *Selección y Administración de personal*. México: CECOSA.
- Franklin F., E. B. (2004). *Organización de empresas, 3era edición*. México: McGraw Hill.
- G4S Intranet, E. (2014). [www.intranet.ec.g4s.com](http://intranet.ec.g4s.com). Obtenido de [http://intranet.ec.g4s.com/intranet/curso\\_virtual\\_basc/ISO%20Politica%20y%20Objetivos%20BASC.pdf](http://intranet.ec.g4s.com/intranet/curso_virtual_basc/ISO%20Politica%20y%20Objetivos%20BASC.pdf)
- G4S, E. (2014). [www.g4s.ec/es-EC](http://www.g4s.ec/es-EC). Obtenido de <http://www.g4s.ec/es-EC/Who%20we%20are/History/>

- Gamboa, L. G. (2004). *Manual de procedimientos para Cooperativa industrial de servicios múltiples*. Costa Rica.
- Gómez C., G. (1997). *Sistemas administrativos Análisis y diseño*. México DF: Mc Graw Hill Interamericana.
- Gómez, F. (1993). *Sistema y procedimiento administrativo*. Caracas: Frigor.
- Hernández O., C. (2002). *Análisis administrativo Técnicas y métodos, 3era reimpresión*. Costa Rica, San José: EUNED.
- Llanos, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México, D. F.: Trillas.
- Louart, P. (1994). *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestion 2000, S.A.
- Mondy, R. &. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos, 9na Edición*. México: Pearson Educación.
- Ortega, J. (Mayo de 2009). [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr). Obtenido de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf>
- Palma, J. (2006). *Manual de procedimiento*. Consulta realizada en la Red Mundial de Google [www.monografias.com/trabajos13/mapro/shtml#uti](http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/shtml#uti).
- Palma, J. (2006). [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- Peña, M. B. (1987). *Dirección de personal*. España: Hispano Europa.
- Perla. (26 de Mayo de 2009). [www.blogger.com](http://www.blogger.com). Obtenido de <http://dmanuales.blogspot.com/>
- Ramón V., M. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.
- Reyes P., A. (2005). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México: Limusa.
- Reyes, B. (7 de Mayo de 2008). [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Obtenido de [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/betzaida\\_guadalupe\\_reyes\\_santiago/monografias](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/betzaida_guadalupe_reyes_santiago/monografias)
- Richino, S. (Abril de 2002). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/spuch.htm>

- Richino, S. V. (1996). *Selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Riesgo, L. (1990). *Selección de personal*. Madrid: Paraninfo.
- Rodríguez V., J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, 2da edición*. Internacional Thomson.
- Rodríguez V., J. (2002). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos, 3era edición*. Editorial Thomson Learning.
- Sabino, C. A. (1996). *El Proceso de Investigación*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Shamil, N. (2001). *People & Organizational management in construction*. London: Thomas Telford.
- Sikula, A. F. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Limusa.
- Sosa, M. (26 de Enero de 2009). *www.blogspot.com*. Obtenido de <http://seleccionarecursoshumanos.blogspot.com/2009/01/etapas-del-proceso-de-seleccin.html>
- Stanton, S. (1989). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. México: Limusa.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Tamayo, M. (Enero de 2010). *repositorio.ute.edu.ec*. Obtenido de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11395/1/41152\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11395/1/41152_1.pdf)
- Ugalde, P. (2011). *Manuales de Procedimientos y Diagramas de Flujo en la Administración de Archivos*.
- Valdéz, B. (2008). *www.filos.unam.mx*. Obtenido de <http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/valdez-jimenez-brenda.pdf>
- Werther, W. B., & Keith, D. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Woods, R. H. (2002). *Managing Hospitality Humans Resources*. Unites States of America: Educational Institute American Hotel & Lodging Association.

# ANEXOS

	<b>REQUISICIÓN DEL PERSONAL</b>	RH-02003 21-05-2012 VER. 2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
1) NOMBRE DEL PUESTO:	MENSAJERO MOTORIZADO	FECHA DE EMISIÓN: 18 / 7 / 12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
2) NUMERO DE VACANTES:	2	<small>Para Uso de Área o Departamento solicitante</small>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
3) DEPARTAMENTO / PROYECTO:	PROYECTO BANCARIO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
4) UNIDAD DE NEGOCIO:	LD V	FECHA DE RECEPCIÓN: _____																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
5) CIUDAD:	SUVAQUIL	<small>Uso Exclusivo Área de Selección (RRHH)</small>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
6) TIPO DE PUESTO REQUERIDO:	MENSAJERO	NOMBRE Y FIRMA DE RECEPCIÓN: _____																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
7) Puesto Apto para personal con capacidades especiales:	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	<small>Uso Exclusivo Área de Selección (RRHH)</small>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
8) # DE CONTRATO COMERCIAL:	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
9) Nivel de Sensibilidad del Cargo (1a 3):	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/>	<small>(1: Acceso básico a información; 2: Acceso medio a información; 3: Acceso alto de información)</small>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
10) MOTIVO REQUERIMIENTO:	INICIO DE NUEVO PROYECTO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">REQUERIMIENTOS DE EDUCACIÓN</th> <th colspan="3">CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</th> <th colspan="3">GRADO</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>B-BÁSICO</th> <th>M-MEDIO</th> <th>A-ALTO</th> <th>B</th> <th>M</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EDUCACIÓN FORMAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SECUNDARIA</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/> Indispensable</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TECNOLÓGICA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>UNIVERSITARIA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>POSGRADO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TÍTULO / CARRERA:</td> <td>Afin a las actividades a desempeñar</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>ASPECTOS IMPORTANTES:</b></td> <td colspan="3"><b>EDAD:</b></td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><small>(Mencione rasgos especiales del cliente en cuanto al perfil requerido en el contrato comercial)</small></td> <td colspan="3">Entre 25 Y 35 Años</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Relaciones interpersonales adecuadas</td> <td colspan="3">Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/></td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Capacidad de manejar situaciones de riesgo</td> <td colspan="3">(En caso de aplicar un grupo más específico cuantos de cada género)</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Prestaciones estables</td> <td colspan="3"><b>BENEFICIOS ADICIONALES DEL PUESTO:</b></td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Calidades para trabajo en Equipo</td> <td colspan="3">* BONOS: _____</td> <td colspan="3" rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">En caso de aplicar coloque el valor en dólares en el casillero respectivo.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Debe contar con moto propia</td> <td colspan="3">* MOVILIZACIÓN: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="2">IDIOMAS:</td> <td colspan="3">* OTRAS: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="2">1. Inglés</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">2. Otros</td> <td colspan="3"></td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td colspan="8" style="text-align: center;"><b>EXPERIENCIA</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8" style="text-align: center;">Tiempo / Puesto</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Además de las en actividades de vigilancia y seguridad Privada (en empresas reconocidas del país) / DESPLEGABLE</td> </tr> <tr> <td colspan="8">Licencia de conducir tipo A: <b>INDISPONIBLE</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8" style="text-align: center;"><b>COMPETENCIAS</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8" style="text-align: center;">Nivel de Desarrollo de la Competencia: D=25%    C=50%    B=75%    A=100%</td> </tr> <tr> <td colspan="2">* Liderazgo</td> <td colspan="2"> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>D</th><th>C</th><th>B</th><th>A</th></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> </table> </td> <td colspan="2">* Flexibilidad</td> <td colspan="2"> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>D</th><th>C</th><th>B</th><th>A</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="2">* Toma de decisiones</td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">* Planificación y Programación</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">* Trabajo en equipo</td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">* Resolución de problemas</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">* Iniciativa</td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">* Comunicación</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">* Intercomunicación</td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">* Capacidad de síntesis</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="8" style="text-align: center;"><b>DISPONIBILIDAD</b></td> </tr> <tr> <td colspan="8" style="text-align: center;">INMEDIATA</td> </tr> <tr> <td colspan="8" style="text-align: center;"><b>SECTORIZACIÓN (ubicación del puesto o lote que quite referencial del sector)</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">NORTE: _____</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">INMACONSA</td> <td colspan="2">CENTRO: _____</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">SUR: _____</td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">OTROS: _____</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>SOLICITADO POR</b></td> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>AUTORIZADO POR</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">NOMBRE: _____</td> <td colspan="2">EUSTO LOBATO</td> <td colspan="2">NOMBRE: _____</td> <td colspan="2">TNTE. PATRICIO ALBUJA</td> </tr> <tr> <td colspan="2">FIRMA: _____</td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">FIRMA: _____</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">CARGO: _____</td> <td colspan="2">JEFE REGIONAL SUR DE OPERACIONES</td> <td colspan="2">CARGO: _____</td> <td colspan="2">SUBGERENTE NACIONAL DE OPERACIONES</td> </tr> <tr> <td colspan="8" style="text-align: center;"><b>INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA USO</b></td> </tr> <tr> <td colspan="4">1.- El tiempo de entrega del personal (24 días calendario) cuenta a partir de la fecha de recepción del documento en el área de selección.</td> <td colspan="4">2.- Este Documento debe estar lleno por completo en los ítems que aplicare, de lo contrario no procedera.</td> </tr> <tr> <td colspan="8">3.- Este documento no tendrá validez sin las firmas respectivas.</td> </tr> </tbody></table>			REQUERIMIENTOS DE EDUCACIÓN		CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			GRADO					B-BÁSICO	M-MEDIO	A-ALTO	B	M	A	EDUCACIÓN FORMAL								SECUNDARIA	<input checked="" type="checkbox"/> Indispensable					<input checked="" type="checkbox"/>		TECNOLÓGICA							<input checked="" type="checkbox"/>	UNIVERSITARIA							<input checked="" type="checkbox"/>	POSGRADO								TÍTULO / CARRERA:	Afin a las actividades a desempeñar							<b>ASPECTOS IMPORTANTES:</b>		<b>EDAD:</b>						<small>(Mencione rasgos especiales del cliente en cuanto al perfil requerido en el contrato comercial)</small>		Entre 25 Y 35 Años						Relaciones interpersonales adecuadas		Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>						Capacidad de manejar situaciones de riesgo		(En caso de aplicar un grupo más específico cuantos de cada género)						Prestaciones estables		<b>BENEFICIOS ADICIONALES DEL PUESTO:</b>						Calidades para trabajo en Equipo		* BONOS: _____			En caso de aplicar coloque el valor en dólares en el casillero respectivo.			Debe contar con moto propia		* MOVILIZACIÓN: _____			IDIOMAS:		* OTRAS: _____			1. Inglés					2. Otros								<b>EXPERIENCIA</b>								Tiempo / Puesto								Además de las en actividades de vigilancia y seguridad Privada (en empresas reconocidas del país) / DESPLEGABLE								Licencia de conducir tipo A: <b>INDISPONIBLE</b>								<b>COMPETENCIAS</b>								Nivel de Desarrollo de la Competencia: D=25%    C=50%    B=75%    A=100%								* Liderazgo		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>D</th><th>C</th><th>B</th><th>A</th></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> </table>		D	C	B	A			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		* Flexibilidad		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>D</th><th>C</th><th>B</th><th>A</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> </table>		D	C	B	A				<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		* Toma de decisiones				* Planificación y Programación				* Trabajo en equipo				* Resolución de problemas				* Iniciativa				* Comunicación				* Intercomunicación				* Capacidad de síntesis				<b>DISPONIBILIDAD</b>								INMEDIATA								<b>SECTORIZACIÓN (ubicación del puesto o lote que quite referencial del sector)</b>								NORTE: _____		INMACONSA		CENTRO: _____				SUR: _____				OTROS: _____				<b>SOLICITADO POR</b>				<b>AUTORIZADO POR</b>				NOMBRE: _____		EUSTO LOBATO		NOMBRE: _____		TNTE. PATRICIO ALBUJA		FIRMA: _____				FIRMA: _____				CARGO: _____		JEFE REGIONAL SUR DE OPERACIONES		CARGO: _____		SUBGERENTE NACIONAL DE OPERACIONES		<b>INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA USO</b>								1.- El tiempo de entrega del personal (24 días calendario) cuenta a partir de la fecha de recepción del documento en el área de selección.				2.- Este Documento debe estar lleno por completo en los ítems que aplicare, de lo contrario no procedera.				3.- Este documento no tendrá validez sin las firmas respectivas.							
REQUERIMIENTOS DE EDUCACIÓN		CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			GRADO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
		B-BÁSICO	M-MEDIO	A-ALTO	B	M	A																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
EDUCACIÓN FORMAL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
SECUNDARIA	<input checked="" type="checkbox"/> Indispensable					<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
TECNOLÓGICA							<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
UNIVERSITARIA							<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
POSGRADO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
TÍTULO / CARRERA:	Afin a las actividades a desempeñar																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
<b>ASPECTOS IMPORTANTES:</b>		<b>EDAD:</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
<small>(Mencione rasgos especiales del cliente en cuanto al perfil requerido en el contrato comercial)</small>		Entre 25 Y 35 Años																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Relaciones interpersonales adecuadas		Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Capacidad de manejar situaciones de riesgo		(En caso de aplicar un grupo más específico cuantos de cada género)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Prestaciones estables		<b>BENEFICIOS ADICIONALES DEL PUESTO:</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Calidades para trabajo en Equipo		* BONOS: _____			En caso de aplicar coloque el valor en dólares en el casillero respectivo.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Debe contar con moto propia		* MOVILIZACIÓN: _____																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
IDIOMAS:		* OTRAS: _____																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
1. Inglés																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
2. Otros																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
<b>EXPERIENCIA</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Tiempo / Puesto																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Además de las en actividades de vigilancia y seguridad Privada (en empresas reconocidas del país) / DESPLEGABLE																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Licencia de conducir tipo A: <b>INDISPONIBLE</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
<b>COMPETENCIAS</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Nivel de Desarrollo de la Competencia: D=25%    C=50%    B=75%    A=100%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
* Liderazgo		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>D</th><th>C</th><th>B</th><th>A</th></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> </table>		D	C	B	A			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		* Flexibilidad		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>D</th><th>C</th><th>B</th><th>A</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td><td></td></tr> </table>		D	C	B	A				<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
D	C	B	A																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
D	C	B	A																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
			<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
		<input checked="" type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
* Toma de decisiones				* Planificación y Programación																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
* Trabajo en equipo				* Resolución de problemas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
* Iniciativa				* Comunicación																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
* Intercomunicación				* Capacidad de síntesis																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>DISPONIBILIDAD</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
INMEDIATA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
<b>SECTORIZACIÓN (ubicación del puesto o lote que quite referencial del sector)</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
NORTE: _____		INMACONSA		CENTRO: _____																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
SUR: _____				OTROS: _____																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<b>SOLICITADO POR</b>				<b>AUTORIZADO POR</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
NOMBRE: _____		EUSTO LOBATO		NOMBRE: _____		TNTE. PATRICIO ALBUJA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
FIRMA: _____				FIRMA: _____																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
CARGO: _____		JEFE REGIONAL SUR DE OPERACIONES		CARGO: _____		SUBGERENTE NACIONAL DE OPERACIONES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
<b>INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA USO</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
1.- El tiempo de entrega del personal (24 días calendario) cuenta a partir de la fecha de recepción del documento en el área de selección.				2.- Este Documento debe estar lleno por completo en los ítems que aplicare, de lo contrario no procedera.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
3.- Este documento no tendrá validez sin las firmas respectivas.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									



**SOLICITUD DE EMPLEO**

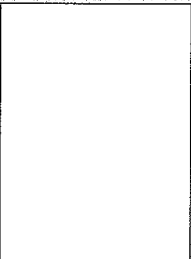
No.0000125

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS →	DOCUMENTOS / INVESTIGACIONES	PRUEBAS PSICOLÓGICAS	ENTREVISTA TÉCNICA	DEPARTAMENTO MÉDICO	ENTREVISTA RR. HH.
--	------------------------------	----------------------	--------------------	---------------------	--------------------

**1 DATOS PERSONALES**

(POR FAVOR LLENAR EN LETRA DE IMPRENTA)

APELLIDOS				NOMBRES					
N° CEDULA O PASAPORTE				ESTADO CIVIL		N° HIJOS		TIPO SANGRE	
<input type="checkbox"/> SOLTERO				<input type="checkbox"/> SEPARADO		<input type="checkbox"/> UNION LIBRE			
<input type="checkbox"/> CASADO				<input type="checkbox"/> DIVORSIADO		<input type="checkbox"/> VIUDO			
ESTATURA		PESO		TALLA DE ROPA		TALLA DE CALZADO			
				PANTALÓN		CAMISA			
N° CÉDULA MILITAR				<input type="checkbox"/> SI		N° CARNET AFILIACION I.E.S.S.			
				<input type="checkbox"/> NO					



**LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO**

NACIONALIDAD	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD
				____/____/____	____

**DIRECCIÓN DOMICILIARIA**

PROVINCIA	CIUDAD	SECTOR (UBICACIÓN)	TELÉFONO 1
		<input type="checkbox"/> NORTE <input type="checkbox"/> CENTRO <input type="checkbox"/> SUR <input type="checkbox"/> VALLES / ESPECIFIQUE:	
DIRECCIÓN (AVENIDA / CALLE / Mz / ETAPA / LOTE / NÚMERO)			TELÉFONO 2

**FAMILIARES**

FAMILIARES	NOMBRES Y APELLIDOS	VIVE		EDAD	LUGAR DE TRABAJO	TELÉFONO
		SI	NO			
PADRE						
MADRE						
CONYUGE						

NOMBRES Y APELLIDOS (HIJOS)	FECHA DE NACIMIENTO	PLANTEL EN EL QUE ESTUDIAN

**EN CASO DE EMERGENCIA AVISAR A ...**

NOMBRES Y APELLIDOS	PARENTESCO	DIRECCIÓN	DONDE TRABAJA	TELÉFONO

**2 ESTUDIOS REALIZADOS**

ESTUDIOS	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	TÍTULO / ESPECIALIZACIÓN	FECHA EN AÑOS DESDE / HASTA	CIUDAD
POST-GRADOS				
UNIVERSITARIOS				
SECUNDARIOS				
PRIMARIOS				

PROFESIÓN

--

CURSOS	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	AÑO EN QUE REALIZO	DURACIÓN

IDIOMAS	HABLA %	ESCRIBE %	LEE %	COMPUTACIÓN	NADA	BÁSICO	AVANZADO
				EXCEL (HOJAS ELECTRÓNICAS)			
				WORD (PROCESADOR DE TEXTOS)			
				PROGRAMACIÓN / REDES / SISTEMAS			

OTROS CONOCIMIENTOS SI  NO  ESPECIFIQUE:

### 3 EXPERIENCIA LABORAL

MENCIONE PRIMERO SU TRABAJO ACTUAL SIGA CON LOS DEMÁS EMPEZANDO POR EL MÁS RECIENTE.

TRABAJA ACTUALMENTE: SI  NO  (LLENE ESTE ESPACIO SÓLO SI ESTÁ TRABAJANDO ACTUALMENTE)

<b>a</b> NOMBRE DE LA EMPRESA		ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA			TELÉFONO 1	TELÉFONO 2	CARGO QUE DESEMPEÑA
FECHA DE INGRESO <small>DIA MES AÑO</small>	SUELDO BÁSICO	RAZÓN PARA SALIR DEL EMPLEO			
OTROS BENEFICIOS DE LA EMPRESA					
DETALLE BREVEAMENTE SUS FUNCIONES					

TRABAJOS ANTERIORES: SI  NO  (EMPIECE POR EL ÚLTIMO)

<b>b</b> NOMBRE DE LA EMPRESA		ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		NOMBRE JEFE INMEDIATO	
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA			TELÉFONO 1	TELÉFONO 2	CARGO QUE DESEMPEÑO
FECHA DE INGRESO <small>DIA MES AÑO</small>	FECHA DE SALIDA <small>DIA MES AÑO</small>	TIEMPO DE TRABAJO	ÚLTIMO SUELDO BÁSICO	MOTIVO DE SALIDA	
DETALLE BREVEAMENTE SUS FUNCIONES					

<b>c</b> NOMBRE DE LA EMPRESA		ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		NOMBRE JEFE INMEDIATO	
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA			TELÉFONO 1	TELÉFONO 2	CARGO QUE DESEMPEÑO
FECHA DE INGRESO <small>DIA MES AÑO</small>	FECHA DE SALIDA <small>DIA MES AÑO</small>	TIEMPO DE TRABAJO	ÚLTIMO SUELDO BÁSICO	MOTIVO DE SALIDA	
DETALLE BREVEAMENTE SUS FUNCIONES					

<b>d</b> NOMBRE DE LA EMPRESA		ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		NOMBRE JEFE INMEDIATO	
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA			TELÉFONO 1	TELÉFONO 2	CARGO QUE DESEMPEÑO
FECHA DE INGRESO <small>DIA MES AÑO</small>	FECHA DE SALIDA <small>DIA MES AÑO</small>	TIEMPO DE TRABAJO	ÚLTIMO SUELDO BÁSICO	MOTIVO DE SALIDA	
DETALLE BREVEAMENTE SUS FUNCIONES					



#### 4 INFORMACIÓN ADICIONAL

POSEE PROPIEDADES O VEHÍCULOS (ESPECIFIQUE)

CASA O TERRENO	UBICACIÓN
----------------	-----------

VEHÍCULO	AÑO	MARCA / MODELO	TIPO	COLOR	PLACA
MATRÍCULA ACTUALIZADA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	LICENCIA ACTUALIZADA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	TIPO DE LICENCIA	

MOTO	AÑO	MARCA / MODELO	TIPO	COLOR	PLACA
MATRÍCULA ACTUALIZADA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	LICENCIA ACTUALIZADA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	TIPO DE LICENCIA	

REFERENCIAS BANCARIAS  
CUENTAS BANCARIAS

TARJETAS DE CREDITO

BANCO	CTA. AHORROS NÚMERO	CTA. CORRIENTE NÚMERO	EMISOR	TARJETA NÚMERO

POSICIÓN QUE POSTULA	
-	-
-	-

ASPIRACIÓN ECONÓMICA:

#### 5 REFERENCIAS

TIENE ALGÚN FAMILIAR QUE TRABAJE O TRABAJÓ EN G4S

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS	EMPRESA DONDE TRABAJA (O)	ÁREA DONDE TRABAJA (O)	PARENTESCO

TIENE ALGÚN AMIGO QUE TRABAJE O TRABAJÓ EN G4S

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS	EMPRESA DONDE TRABAJA (O)	ÁREA DONDE TRABAJA (O)

REFERENCIAS PERSONALES (PERSONAS QUE CERTIFIQUEN QUE LO CONOCEN Y QUE NO SEAN FAMILIARES)

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS	LUGAR DE TRABAJO	TELÉFONO	DIRECCIÓN DOMICILIO	TELÉFONO

REFERENCIAS FAMILIARES

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS	LUGAR DE TRABAJO	TELÉFONO	DIRECCIÓN DOMICILIO	TELÉFONO	PARENTESCO

ANTECEDENTES JUDICIALES

HA SIDO LISTED, DETENIDO, DENUNCIADO, ENJUICADO POR CUALQUIER CAUSA CIVIL, PENAL, LABORAL, DE TRÁNSITO O SENTENCIADO EN ALGÚN TRIBUNAL MILITAR O SIMILAR?  
RESUMA:





## REPORTE DE ENTREVISTA

Nombre del candidato:	Edad:
Cargo:	UN:
Entrevistador:	Área:

**Instrucciones:**  
En este formulario encontrará un listado de factores decisivos para la selección y contratación de un candidato. Por favor califique objetivamente escogiendo una de las escalas establecidas en la columna correspondiente.  
**Escala:** La siguiente es una guía para asistir al entrevistador al momento de asignar una calificación.

1 Inaceptable	Consistentemente falla en cumplir con los requerimientos del puesto
2 Requiere mejora	Cumple parcialmente con los requerimientos del puesto
3 Cumple con lo esperado	Cumple con el perfil esperado
4 Supera expectativas	Excede los requerimientos del puesto
5 Superior	Consistentemente excede los requerimientos del puesto

Factor	1	2	3	4	5
Motivación					
Cooperación con el entrevistador					
Relaciones Interpersonales					
Habilidad de comunicación					
Nivel académico					
Experiencia					
Conocimiento del puesto					
Perfil físico (personal operativo)					
Inglés (en caso de que aplique)					

1	<input type="checkbox"/>	No se recomienda su contratación	_____
2	<input type="checkbox"/>	No se recomienda su contratación	_____
3	<input type="checkbox"/>	Se puede considerar	_____
4	<input type="checkbox"/>	Se recomienda su contratación	_____
5	<input type="checkbox"/>	Se recomienda su contratación	_____

**Contratación:**

Contratar

No Contratar

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## AUTORIZACION

Yo, \_\_\_\_\_ identificado (a)  
con documento de identidad. (C.C) - (C.E) - (T.I) numero:  
\_\_\_\_\_ expedida en: \_\_\_\_\_

**1-AUTORIZO A LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

Para consultar, verificar, reportar, suministrar y analizar la información a partir de mi hoja de vida (solicitud de empleo) y durante la vigencia de mi contrato de trabajo en cualquier momento a las centrales de información debidamente constituidas.

**2-AUTORIZO** de igual manera para que dicha información pueda ser utilizada para efectos de remitir los resultados a terceros, todo ello respetando las limitaciones impuestas por las normas legales, la constitución y por las autoridades competentes.

**DECLARACION:**

Declaro que conozco y acepto todas las condiciones establecidas y que esta autorización no genera compromiso laboral conmigo.

Ciudad:

Fecha:

Acepto como queda escrita.

\_\_\_\_\_  
FIRMA  
DOCUMENTO NUMERO: \_\_\_\_\_