

## Las prácticas de gestión humana en empresas de seguridad y vigilancia privada. Aporte al desarrollo organizacional

*Human management practices in private security and surveillance companies. Their contribution to organizational development*

Recibido: 26-04-2021 • Aprobado: 12-10-2021 • Página inicial: 151 - Página final: 171

DOI: 10.53995/23463279.1153

Dagoberto Torres-Flórez\*  
Duván David González Lara\*\*

**Resumen:** Las organizaciones evolucionan y se enfocan en ser competitivas para posicionarse como la mejor opción del mercado y ser más productivas. Tal evolución obliga a la reflexión sobre las prácticas de gestión humana. Este aspecto, nos orienta a la revisión del sector de la seguridad privada en Villavicencio (Colombia), de manera que puedan identificarse las prácticas en este sector; esto se realizó mediante una investigación cuantitativa con elementos inferenciales, utilizando instrumento de medición de prácticas de gestión humana mp10 a los responsables de talento humano en las empresas de vigilancia de la ciudad, se encontró como factor clave en su desarrollo la importancia del reclutamiento y selección relacionados con el crecimiento del colaborador, ligadas no solamente a su reconocimiento en el medio, sino en lugares en los que tal proceder en sus procesos internos, que impacta en un mejor desempeño de sus propios colaboradores.

**Palabras clave:** Gestión del talento humano, recursos humanos, organización, desempeño laboral, seguridad privada, Villavicencio.

**Abstract:** Organizations evolve and focus on being competitive to position themselves as the best option in the market and be more productive. Such an evolution forces us to reflect on human management practices. This aspect guides us to the review of the private security sector in Villavicencio (Colombia), so that the practices in this sector can be identified, through quantitative research with inferential elements, using a measurement instrument of human management practices to those responsible for human talent in the surveillance companies of the city, was found as a key factor in their development, linked not only to their recognition in the environment, but in places where such proceeding in their internal processes, which impacts on a better performance of their own collaborators.

**Keywords:** Human talent management, human resources, organization, job performance, private security, Villavicencio.

JEL: M50, M12, M54

\* Magíster en Administración de Empresas y Doctor en Ciencias Económico Administrativas. Grupo de Investigación Gestión y Desarrollo Organizacional – GYDO. Universidad de los Llanos. Villavicencio, Colombia. dtorres@unillanos.edu.co  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7925-3005>

\*\* Administrador de Empresas. Grupo de Investigación Gestión y Desarrollo Organizacional – GYDO. Universidad de los Llanos. Villavicencio, Colombia. duvan.gonzalez@unillanos.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1953-2763>

## **Práticas de gestão humana em empresas de vigilância e segurança privada. Sua contribuição para o desenvolvimento organizacional**

**Resumo:** As organizações evoluem e focam em serem competitivas para se posicionarem como a melhor opção no mercado e serem mais produtivas. Tal evolução nos obriga a refletir sobre as práticas de gestão humana. Este aspecto nos guia para a revisão do setor de segurança privada em Villavicencio (Colombia), para que as práticas neste setor possam ser identificadas, através de uma investigação quantitativa com elementos inferenciais, usando um instrumento de medição das práticas de gestão humana aos responsáveis pelo talento humano nas empresas de vigilância da cidade, foi encontrado como fator chave no seu desenvolvimento, atrelado não apenas ao seu reconhecimento no meio ambiente, mas nos locais onde tal procedimento ocorre em seus processos internos, o que impacta em um melhor desempenho de seus próprios colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão de talento humano, recursos humanos, organização, desempenho laboral, segurança privada, Villavicencio.

## Introducción

Las prácticas de gestión humana son aspectos claves para obtener una mirada amplia de un sector en función de su articulación al sistema empresarial local; y relacionando la situación con la crisis que desarrolló el Covid-19 y cómo se deben encontrar estrategias y formas para que las organizaciones y los negocios se adapten en el nuevo contexto (Rodríguez-Castellanos y San-Martin-Albizuri, 2020) y sobre todo en términos de la administración de personal. Se abordó cómo se realizan las prácticas de gestión humana para obtener un diagnóstico sobre la situación en estas organizaciones y detectar situaciones susceptibles de mejora. Es necesario que estas prácticas se integren con la estrategia de la organización como uno de sus principales propósitos, atendiendo la forma como se llevan a cabo en la cotidianidad de una empresa: esto sin que dependa del tamaño de la organización, la gestión humana es una pieza clave para la creación de valor (Báez, Zambrano Vargas y Márquez Moreno, 2018).

En este panorama, el desarrollo de las prácticas de gestión humana no parece muy diferente a otros sectores de la economía en el sector privado, teniendo en cuenta que el 80% de los costos en la actividad de seguridad se derivan de la gestión del talento humano, desde el reclutamiento de personal hasta su desvinculación. Esta actividad es clave para cualquier organización del gremio (Galeano, 2011), como generadoras de empleo y de cara a su responsabilidad de incorporar personal idóneo, dentro de las tendencias modernas. Entre 2017 y 2018, este sector ha tenido un crecimiento significativo, según cifras del Ministerio de Defensa (2018), y parece tener incidencia en la disminución de la criminalidad.

De acuerdo con ello, según González (2016), algunas de las debilidades de las prácticas de gestión humana dentro de organizaciones de este sector: las largas jornadas laborales, baja remuneración y poca posibilidad de crecimiento dentro de la organización, siendo este último una muestra de la baja planificación en la formación y el desarrollo del recurso humano, factores determinantes en el aumento significativo de renuncias. Con esta panorámica, este artículo propone analizar la relación entre las variables de la gestión humana y su desarrollo en las empresas del sector de la vigilancia privada, iniciando desde un contexto teórico, para después abordar la información y los resultados, recomendaciones y conclusiones del mismo.

## Contexto teórico

**Organización y puesto de trabajo.** Las nuevas tecnologías cambiaron los procesos de relación en los entornos laborales, una de ellas es cómo el puesto de trabajo es más que una relación de individuos y actividades, considerando la unión de

esfuerzos grupales e individuales para alcanzar las metas y objetivos propuestos (Torres Laborde y Jaramillo Naranjo, 2014). La idoneidad del personal garantiza el ejercicio en un cargo, así como el análisis del puesto es un elemento importante para potenciarlo, pues determina las aptitudes y características de la persona que va a ocupar el cargo (Arce Castro et al., 2016).

Posadas Ceballos (2016) lo define como parte esencial de varias de las funciones del área de talento humano, sugiriendo actualizarlo al menos cada tres años; Álvarez Rodríguez (2010), sobre el análisis del puesto de trabajo, sugiere que es la forma idónea para que el trabajador se apropie de su puesto y sus actividades. De igual forma, Carrasco (2009) indica que es una muestra detallada, ordenada, estructurada y bien definida sobre los principales deberes y responsabilidades inherentes del puesto de trabajo. En otras palabras, y según Fernández Ríos (1995), es un elemento necesario, ya que el resultado de esta práctica es la base de la organización del trabajo.

**Reclutamiento y selección de personal.** Para el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011), el reclutamiento es una etapa del proceso de recursos humanos, donde se pone en contacto la vacante disponible con las personas que se encuentren interesadas y disponibles para ocuparla. De igual modo, Ruano Gómez (2014) destaca que el reclutamiento debe velar por ser eficiente y atraer a los candidatos adecuados, y el mismo número de candidatos debe bastar para la siguiente etapa de la selección. Para Murillo Tulmo (2015), la selección de personal es una especie de filtro que busca entre los postulados a las personas más adecuadas para ocupar los cargos ofertados en una organización. Por su parte, Agreda Arteaga (2016) resalta la selección de personal como importante y el éxito de las organizaciones, con lo que concuerda Olivares García y Menbreño Pérez (2017).

**Inducción y capacitación.** Para Chiavenato (2009), existen diferentes métodos para fomentar la socialización de los nuevos colaboradores. Uno de ellos sería los programas de inducción, para hacerlos sentir bienvenidos. A su vez, Torres-Flórez et al., (2019) afirman que es una práctica necesaria para que el colaborador logre acoplarse a la compañía. La capacitación como cualquier otro proceso contempla cambiar el proceder o postura de las personas, para aumentar la motivación y el buen clima laboral (Chiavenato, 2009). Para Bohórquez Arévalo et al., (2016), el impacto de la capacitación sobre la productividad empresarial no produce gastos a la organización, sino que por el contrario es una inversión a futuro.

**Gestión del desempeño.** Es una de las piezas clave para alcanzar la efectividad en las organizaciones. Existe gran interés en las empresas por hacer una buena gestión del desempeño, en pro de mejorar la productividad e incrementar la rentabilidad

(Abdías Chávez, 2014). Según Gallego (2012), existe diferencia entre la evaluación de desempeño y la gestión de este: la primera hace referencia a notas y resultados observados por jefes y compañeros de trabajo, y el segundo tiene como fin incrementar la calidad en la realización de las actividades. Torres-Flórez (2018) plantea algunos elementos importantes para un buen sistema de gestión de desempeño: planeación, acompañamiento al colaborador y dependiendo de los resultados tomar acciones. La retroalimentación es clave para resaltar fortalezas y debilidades.

**Compensaciones.** La compensación tiene relación con el estado anímico y el desempeño en la organización, clave para el éxito: se refiere a elementos monetarios y no monetarios (salarios, incentivos, comisiones y pagos en especie; y recompensas como reconocimientos, gratificaciones y otros) (Madero Gómez, 2017). Los sistemas de compensaciones en las organizaciones impactan de manera positiva en sus colaboradores, dirigiendo sus esfuerzos para el buen desarrollo de las actividades teniendo en cuenta tres objetivos fundamentales: coherencia en términos de equidad, competitividad en el mercado y reconocimiento por la cooperación individual (Carnaqué Álvarez, 2014).

**Salud y seguridad en el trabajo.** Utiliza la prevención de accidentes y enfermedades en los lugares de trabajo, así como la protección física y mental de los colaboradores, para mejorar las condiciones y el entorno donde se desarrollan las actividades laborales. La anticipación, el reconocimiento, la evaluación y el control son las reglas fundamentales que conducen a la evaluación y gestión del riesgo (Organización Internacional del trabajo (OIT), 2011). Según Molano Velandia y Arévalo Pinilla (2013), en las organizaciones es normal referirse a diferentes tipos de riesgos como financieros, estratégicos, legales, entre otros; sin embargo, es importante tener en cuenta la salud y seguridad de los colaboradores. Por esto, hay que tener en cuenta la necesidad de aplicar los procedimientos legales que se tienen para tal fin y, a su vez, incorporar las estrategias de la organización, como el SG-SST. Para González Muñoz (2003), los factores de riesgo laborales hacen referencia a elementos o situaciones que pueden provocar un riesgo al realizar de manera ineficiente alguna actividad.

## Metodología

Para este producto se utilizó una investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo y elementos inferenciales, que comprende la descripción, identificación, registro, análisis e interpretación de los datos, se orienta a conclusiones o recomendaciones acerca de cómo actuar en un futuro (Hernández Sampieri, 2018). Participaron las empresas de seguridad y vigilancia privada que funcionan en Villavicencio, según la Superintendencia de vigilancia y seguridad privada (Departamento

Administrativo Nacional Estadístico (DANE), 2020), de las 18 empresas autorizadas, tomamos 12 (66,6%) como muestra representativa y las que mayor cantidad de colaboradores cuentan. Se aplicó en el año 2020, el instrumento de medición de procesos de gestión humana en pymes Mp10 (Torres Flórez, 2019), vía email a jefes o encargados del área, a través de un formulario en línea, y los datos obtenidos fueron procesados en el programa estadístico SPSS. Para el análisis e interpretación, se toma como referencia la escala de interpretación del barómetro de medición: debilidad mayor (1,00 – 2,02); debilidad menor (2,03 – 2,83); fortaleza menor (2,84 – 3,48); fortaleza mayor (3,49 – 4,00). Esta forma de medición tiene como objeto facilitar la lectura de los resultados.

## Resultados y discusión

Se han convertido las prácticas de gestión humana en una necesidad de aplicación correcta, debido a la cantidad significativa de personas que se manejan en el sector de la seguridad privada; por ello, se analiza cómo se desarrollan en estas organizaciones, identificar las debilidades y fortalezas en estos aspectos, determinando estrategias posibles de mejoramiento, que puedan aplicarse en ellas.

Aspectos de la empresa y el responsable de gestión humana. El 50% de las empresas solo tiene presencia local (Tabla 1); mientras que la mitad restante la tiene en otras ciudades, inclusive su sede principal fuera de Villavicencio. Se encontró que en la mayoría (66%) de las empresas, su respectiva área de gestión humana reporta directamente al primer nivel de la organización (Tabla 1). Esto se convierte en una oportunidad significativa, ya que al estar cerca al nivel principal, pueden mejorar el aspecto estratégico, en la capacidad de decisión del área, aprobación de iniciativas para mejorar el ambiente laboral, para capacitación, formación, entrenamiento u otros procesos, incluso la actualización o modernización de los mismos. En ese sentido, Pardo Enciso y Díaz Villamizar (2014) resaltan la importancia de una estrategia administrativa, ya no enfocada solamente en procesos y/o resultados, sino en el mejoramiento del clima laboral y el desarrollo de las competencias identificadas en los colaboradores, e introducen el concepto de capital humano como central en aras del cambio: la inversión que realizan las organizaciones en capacitación e inducción de su talento humano, impactan directamente en los resultados, la optimización de los procesos y la imagen que proyecta dentro y fuera.

Tabla 1  
*Análisis univariado (variables demográficas)*

Variables		%	Variables		%
Origen de la empresa	Nacional	50,0	Último nivel de formación aprobado	Especialista	8,3
	Local	50,0		Profesional	50,0
Gestión humana reporta a	Primer nivel	66,7		Tecnólogo	16,7
	Segundo nivel	8,3		Técnico	16,7
	Tercer nivel	25,0	Bachiller	8,3	
Estado civil del responsable de gestión humana	Matrimonio	25,0	Sexo del responsable de la gestión humana	Mujer	66,7
	Unión libre	50,0		Hombre	33,3
	Separado (a)	8,3			
	Soltero	16,7			

Nota. Elaboración propia.

Otro aspecto que se encontró es que las personas a cargo del área de gestión humana, en su mayoría (66,7%) son mujeres (Tabla 1), abriendo el panorama a procesos equitativos en los que el sexo de la persona a cargo no determina el éxito en el desempeño al interior del área. Respecto a su formación académica, la mitad son profesionales, y poco a poco las organizaciones encuentran la necesidad de destinar personal calificado y perfiles con mayor conocimiento para un área estratégica, sin desconocer que todavía se sigue presentando que algunas cuentan con técnicos, tecnólogos e incluso bachilleres como responsables de un área clave (Tabla 1). Como organizaciones del sector de servicios y además privadas, hay que señalar que cuentan con la posibilidad de destinar recursos y esfuerzos para el cambio al que las cifras actuales invitan, lo que redundará en beneficios para alcanzar las metas, equilibrando estrategias administrativas desde lo organizativo, sin dejar de lado el componente humano.

Respecto a la edad de las organizaciones, se encuentran en su mayoría en etapa de madurez (Tabla 2), por su larga trayectoria en el negocio, lo que permitiría contar con información suficiente para realizar análisis y determinar la efectividad de las medidas desde gestión humana durante los años de operación, para orientarse a procesos de gestión del cambio que representen modificaciones significativas del ambiente de trabajo. Del 25% de las empresas, tres de ellas, evidencian máximo ocho años de experiencia, tomando como referente la más antigua, fundada en 2013, y las dos restantes en 2019 y 2018, respectivamente; y las demás cuentan al menos con diez años de experiencia en el mercado local. No se encuentra una relación entre el tiempo y la efectividad de las prácticas, pero podría ser importante revisar otras regiones, para determinar tendencias que pueda respaldarse a partir de resultados.

De acuerdo con esto, no se observó relación directa entre el nivel de formación de las personas a cargo del área con los resultados analizados a partir de la lógica propuesta por el barómetro, para determinar si hay debilidades y/o fortalezas mayores o menores. No obstante, el número de casos es bastante bajo para determinar una relación de este tipo, por lo que al igual que en reflexiones previas, se considera pertinente la revisión de estudios de mayor impacto en términos de la muestra y alcance geográfico. Podría analizarse si las prácticas que evidencien debilidades representativas tienen relación con los niveles de formación e incluso experiencia de las personas a cargo. El sexo predominante en las contrataciones, especialmente en niveles operativos, sigue siendo el masculino: según el cuartil 3, el género masculino cuenta con 384 colaboradores frente a 28 colaboradores del género femenino en el mismo cuartil, lo que podría entenderse con el tipo de oficio desempeñado; y valdría la pena revisar frente a la participación femenina, en este nivel operativo, el tipo de rol desempeñado en este sector concretamente, como una forma de caracterizar el oficio en relación con el sexo (Tabla 2).

La edad de las personas responsables del área de gestión humana, y según el cuartil 3 (Tabla 2), es un 75% mayor de 30 años con experiencia en el área. Los salarios muestran como monto mínimo un salario mínimo mensual legal vigente SMMLV, y el máximo de 3'500.000 pesos (Tabla 2), lo que varía de acuerdo con la formación académica y la experiencia de la persona. De ahí, la necesidad de asignar al área personal calificado y que a través de estudios de carga laboral y de compensaciones considerar curvas salariales, también provenientes de estudios que reflejen las condiciones locales, regionales o nacionales del sector, así como si tales políticas se encuentran enlazadas con estrategias de bienestar, bonificaciones, subsidios, y lograr implementarlas como una inversión para la gestión del talento y no como un gasto. Los resultados ilustran sobre la necesidad de tener afinados sus procesos productivos, así como preocuparse por profundos conocimientos del mercado y evidencian la importancia de una estructura interna que responda a los paradigmas administrativos imperantes.

Tabla 2  
*Estadísticas descriptivas, variables sociodemográficas*

	Edad de la organización en años	Colaboradores mujeres	Colaboradores hombres	Total de colaboradores	Salario actual	edad	Años de experiencia en la gestión humana	
Media	16	81	179	260	1.785.650	35	4	
Mín.	1	3	11	14	877.803	23	1	
Máx.	38	500	500	1000	3.500.000	52	8	
Cuartil	25	8	5	39	43	1.125.000	30	2
	50	16	8	45	53	1.775.000	35	4
	75	23	28	384	406	2.000.000	39	6

Nota. Elaboración propia.

Prácticas de gestión humana en empresas de seguridad y vigilancia privada en Villavicencio. En cuanto a la dimensión aspectos de la organización y puesto de trabajo, esta arroja una media de 3,4 y la desviación estándar es de 0,72, lo que indica una baja dispersión de los datos. Se observa cierto grado de homogeneidad entre las respuestas de la muestra. Igual ocurre en las variables con tendencia a calificación alta como reclutamiento y selección de personal, salud y seguridad. Contrario sucede con las variables con tendencia a calificación baja como gestión del desempeño, compensaciones, inducción y capacitación, cuya desviación y media reflejan una dispersión más alta de los datos (Tabla 3). Puede verse información de los aspectos que requieren transformación y no permiten unidad de criterio por quienes desempeñan los cargos de gestión humana, así como quiénes están ubicados en esas u otras áreas como coequiperos o subordinados, y que pueden estar acompañadas de estrategias adecuadas para medir el desempeño, no solamente en función de los conocimientos o los resultados, sino también de los aspectos que afectan el ambiente de trabajo.

Conviene conocer tendencias en aspectos salariales, como respaldo vital en función del bienestar; para ello, Figueroa Céspedes (2016) resalta la importancia de tenerlo presente en los planes de gestión humana para incentivar el crecimiento, ya que en promedio las pymes contaban en Colombia con una vida promedio de 12 años, y para ese momento el 86% de ellas eran empresas jóvenes. Este estudio mostraba cifras bajas, según los índices de competitividad de la CEPAL, lo que a la fecha se mantiene con las cifras de 2018 y 2019 que ubican a Villavicencio como su principal referente (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021).

Desde la perspectiva de crecimiento local evidenciable en los resultados que enlazan la dinámica económica de la región con el imperativo de cambios en la manera de administrar el talento humano, especialmente al interior de las empresas de seguridad privada, Werther y Keith (2014) comprenden la gestión del talento humano como la administración del capital humano, mostrando un enfoque dinamizador, teniendo como objetivo mejorar las aportaciones que las personas efectúan a las organizaciones, para que los gerentes del área de la gestión humana se planteen objetivos que permitan evaluar las acciones que desarrollan. Estos objetivos son corporativos, funcionales, sociales y personales (Cabarcas Velásquez, 2017). Lo que sugeriría cambios necesarios en los procesos mencionados al interior de las empresas, de manera que se impacte positivamente el desempeño, con su consecuente fortaleza en función de los resultados.

Tabla 3  
*Estadísticos descriptivos procesos de la gestión humana*

<b>Variables</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación</b>
Aspectos de la organización y el puesto de trabajo	3,4881	0,72959
Reclutamiento y selección de personal	3,5104	0,69792
Inducción y capacitación	3,3433	0,83120
Gestión del desempeño	3,0946	1,08184
Compensaciones	2,9314	0,91845
Salud y seguridad	3,6142	0,63186

Nota. Elaboración propia.

En función del origen de la organización, no se observó diferencia significativa entre sus medias (Tabla 4), lo que indica que no hay gran diferencia entre las empresas de origen nacional o local en cuanto al desarrollo de las prácticas de gestión humana, con desarrollo homogéneo de dichos procesos al interior de las empresas y pensamientos de quiénes lideran las áreas de Gestión Humana. En torno a la modernización de sus prácticas, se identificó por medio de la prueba Eta que no existe un grado de asociación alto o medio entre estas variables y el origen de la empresa, lo que confirma el nivel de significancia (Tabla 4).

Tabla 4  
*Coficiente de significancia y medida de asociación Eta*

Variables	Origen de la empresa		Sexo del responsable de la gestión humana		Gestión humana reporta a		Formación académica del responsable de la gestión humana	
	Sig.	Eta	Sig.	Eta	Sig.	Eta	Sig.	Eta
Aspectos de la organización y puesto de trabajo	0,958	0,017	0,941	0,024	0,78	0,232	0,007	0,916
Reclutamiento y selección	0,252	0,359	0,12	0,474	0,817	0,209	0,185	0,738
Inducción y capacitación	0,191	0,405	0,289	0,334	0,674	0,29	0,198	0,731
Gestión de desempeño	0,723	0,114	0,743	0,106	0,891	0,159	0,004	0,928
Compensaciones	0,575	0,18	0,356	0,293	0,982	0,064	0,056	0,831
Seguridad y salud	0,789	0,087	0,679	0,133	0,785	0,229	0,006	0,919
Prácticas de gestión humana	0,826	0,071	0,923	0,031	0,748	0,25	0,009	0,907

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo al sexo del responsable de la gestión humana y las variables, no existen diferencias significativas entre hombres o mujeres al momento de desarrollar las prácticas de gestión humana. La prueba Eta muestra que no existe un grado de asociación alto o medio entre estas variables y el sexo del responsable de la gestión humana, lo que confirma el nivel de significancia y las reflexiones que venimos realizando (Tabla 4).

Entre las variables de estudio y gestión humana no existen diferencias significativas entre sus medias de quién reporte el área de gestión humana en el momento de desarrollar sus prácticas, lo que podría representar cierto grado de incertidumbre de quiénes están a la cabeza del proceso (Tabla 4), que afectaría la toma de decisiones y el desarrollo organizacional. Queda la posibilidad a futuro de revisión de la relación entre el nivel de formación de las personas a cargo de las áreas de gestión humana y el nivel del área al que se reporta, para poder establecer una tendencia entre la asignación de responsabilidades y nivel de autonomía en función del grado de formación.

Respecto al grado de formación y las prácticas, sí se encontró diferencias significativas de quienes tienen un nivel mayor de formación académica del responsable de la gestión humana al momento de desarrollar dichas prácticas (Tabla 4); esto habla de la confianza

de quien cuenta con conocimientos necesarios, para liderar un proceso de mejora a prácticas de gestión humana que garanticen un retorno productivo y comportamental. En relación con lo mencionado en el campo previo, apunta a la relación del nivel de relevancia dado a las prácticas de gestión humana en función de la experiencia de quienes se desempeñan en tales cargos, definiendo incluso políticas corporativas que pudieran apuntar a la cualificación de dicho personal.

Aspectos negativos y positivos en gestión humana de las empresas de seguridad y vigilancia privada. Se identifican las principales variables que representan una debilidad para las organizaciones del sector de la vigilancia y seguridad privada en Villavicencio, en situación común con otros sectores, compensaciones es la variable con un mayor número de áreas de mejora en cuanto a estudios de salarios y programas en pro del bienestar de los colaboradores, en tanto puede afectar de manera directa la motivación y el desempeño. No se observa una unidad de criterio en cuanto a los procesos de ingreso a las organizaciones de este sector, lo que podría estar relacionado con una falencia que aparece en cuanto a procesos de evaluación de desempeño y los modelos de competencias, cuando los hay, e incluso los sistemas de compensación que no parecen obedecer a tendencias del mercado o estudios, sino a políticas corporativas particulares (Tabla 5).

Tabla 5

*Debilidades mayores que afectan la gestión humana en las organizaciones*

<b>Variables negativas de la gestión humana</b>	<b>Media</b>
CO [5. Se accede frecuentemente a estudios salariales para analizar la competitividad de los salarios respecto al mercado laboral de los cargos existentes y nuevos]	2,25
GD [7. La evaluación de desempeño es una herramienta donde el colaborador accede a compensaciones (aumentos, incentivos, beneficios sociales), ascensos o transferencias, entre otras]	2,58
CO [9. Se cuenta con programas para que el colaborador maneje sus finanzas personales y cuente con un proyecto de vida, que apunte al cumplimiento del proyecto organizacional]	2,67
CO [2. Se cuenta con estudios actualizados para determinar la equidad interna de los salarios entre los diferentes cargos de la organización]	2,67
CO [3. La organización cuenta con una política clara y formal sobre los aumentos de los salarios a los colaboradores]	2,67
CO [4. Los incentivos en: reconocimiento, especie, dinero y tiempo, son coherentes con la evaluación de desempeño; están formalizados y los colaboradores conocen cómo acceder a ellos]	2,67
CO [1. La organización cuenta con una política de compensaciones para la motivación del personal como: el salario emocional o plan de beneficios o compensación flexible]	2,75

Nota. Elaboración propia.

Las variables que representan una fortaleza para las organizaciones del sector de la seguridad privada en Villavicencio, y con potencial de desarrollo, son nómina y afiliación a la seguridad social (3,92), situándose como una ventaja mayor (Tabla 6); lo que es coherente con lo que afirma Pérez y Navarrete (2018): las empresas asumen con gran responsabilidad el cumplimiento de la nómina como deber esencial en la organización, pero abre la pregunta en relación con aspectos no formales de gran impacto en las relaciones y desempeño organizacionales como la inducción y capacitación, el bienestar, así como la preocupación por las condiciones de trabajo en cuanto a factores ergonómicos y de salud, uso de elementos de protección personal y aspectos contextuales de los entornos de trabajo, dadas las particularidades del rol desempeñado por un guarda de seguridad. De ahí, la importancia de establecer una comunicación organizacional adecuada que aporte valor a la organización (Pineda Henao, 2020).

Tabla 6

*Variables positivas que afectan la gestión humana en las organizaciones*

<b>Variables positivas de la gestión humana</b>	<b>Media</b>
RS [7. La organización diseña e implementa como mínimo dos tipos de pruebas para seleccionar el personal (entrevistas, pruebas de conocimiento, test de personalidad, pruebas de simulación)]	3,50
IC [2. Al finalizar la inducción, se diligencia y se formaliza a través de un documento en donde se evidencia la información entregada]	3,50
IC [3. La inducción se realiza con tiempos adecuados y se involucra a los responsables de los diferentes procesos y áreas]	3,50
SS [6. La organización cuenta con un plan de trabajo periódico para minimizar los riesgos que más afectan a los colaboradores]	3,50
SS [8. El perfil del cargo define los riesgos y condiciones del puesto de trabajo que afectan la salud y seguridad del colaborador]	3,50
RS [6. La organización utiliza diferentes mecanismos de comunicación, tanto interna como externa, a través de las TIC para difundir la vacante requerida]	3,50
SS [4. La organización dispone de los recursos necesarios para hacer prevención del riesgo en la fuente, el medio y el trabajador]	3,58
RS [2. Gestión humana y el área solicitante trabajan de manera articulada para proveer la vacante]	3,58
IC [7. La organización se apoya en la utilización de TIC para realizar los procesos de inducción y capacitación]	3,58
AO [1. La organización cuenta con un manual de funciones y/o procedimientos actualizado acorde a las necesidades del entorno y del negocio]	3,67
AO [3. Los colaboradores conocen el perfil de su cargo (con fácil acceso al documento), su posición dentro de la organización, sus tareas, atribuciones y responsabilidades]	3,67

<b>Variables positivas de la gestión humana</b>	<b>Media</b>
AO [6. Gestión humana mantiene una comunicación permanente y oportuna con los colaboradores para el desarrollo de los procesos del área]	3,67
IC [1. El proceso de inducción se encuentra formalizado, estructurado y aportar de manera efectiva a la vinculación del colaborador al puesto de trabajo y a la organización]	3,67
SS [1. La empresa cuenta con los programas o sistemas establecidos por las normas legales, los cumple, implementa y desarrolla]	3,67
SS [5. La organización comunica en forma clara y periódica el procedimiento cuando se presenta una enfermedad laboral o accidente de trabajo, y los riesgos que se presentan en cada lugar de trabajo]	3,67
SS [3. Existe una matriz de riesgos y se cuentan con estrategias claras y formales para señalar y comunicar los mismos]	3,75
AO [2. Los puestos de trabajo están diseñados con su descripción, análisis y definen las competencias que se deben desarrollar]	3,75
RS [4. Las actividades que se realizan para seleccionar el personal son por competencias y buscan la idoneidad del candidato sean acorde al perfil del cargo]	3,75
RS [5. La organización exige para el proceso la hoja de vida con soportes; a su vez, verifica la información de forma rigurosa]	3,83
CO [6. Los pagos de prestaciones sociales y salarios se hacen en los tiempos estipulados por las normas y la organización]	3,83
SS [2. Los colaboradores cuentan con sus debidos elementos de protección individual y grupal]	3,83
CO [11. La nómina, la afiliación a la seguridad social, las liquidaciones, las incapacidades y novedades se realizan de manera oportuna y eficiente]	3,92

Nota. Elaboración propia.

Hay cumplimiento de cara a los aspectos de ley y asuntos formales del trabajo al interior de estas empresas: procedimientos de ingreso, inducción corporativa (no se da igualmente en todas las empresas con las que se trabajó) y entrega de insumos de trabajo; así como cumplimiento con salarios y afiliaciones al Sistema de Seguridad Social. Deben revisarse aspectos estratégicos para el mejoramiento de la motivación y el desempeño. Son también claras las funciones y responsabilidades.

Estrategias de mejoramiento. Las áreas de compensación, gestión del desempeño, inducción y capacitación son las que requieren mayor atención por parte de las empresas de Vigilancia y Seguridad Privada de Villavicencio incluidas en este estudio (Tabla 7).

Tabla 7  
 Estrategias de mejoramiento

Práctica	Debilidad	Estrategia	Actividades
Compensación	Curvas salariales y estudios de carga inexistentes	Contratación de los estudios	Análisis de los resultados y discusión con gerencia
Gestión del desempeño	No se cuenta con instrumentos idóneos No hay planes de mejoramiento asociados	Evaluación de características organizacionales para determinar instrumento y metodología que respondan a sus características	Seguimiento-trazabilidad para movimientos internos (promociones), así como para involucrar en la planificación organizacional procesos de desarrollo
Inducción y capacitación	Falta de realización o insuficiente seguimiento	Evaluar los aspectos más sentidos desde lo personal, lo laboral y lo organizacional, de manera que se definan temas y agenda	Ejecución de los procesos en orden jerárquico de prioridades

Nota. Elaboración propia

En compensación, se recomienda el estudio salarial por medio de una tabla de niveles para definir salarios de acuerdo al cargo y responsabilidades, verificando perfiles existentes con requerimientos. Puede realizarse a través de consultoría externa con análisis de curvas salariales y referentes internacionales, nacionales, regionales y locales, en función de los niveles de cargo, funciones, responsabilidades y riesgo, así como el comportamiento del mercado al respecto.

Gestión del desempeño: incorporar un sistema de gestión de desempeño que permita tomar decisiones y sea un insumo para definir salarios, incentivos y beneficios. Enfocarse en las características del sector y los potenciales evidenciados por los colaboradores. Realizable por expertos externos que puedan aportar imparcialidad al proceso, con métricas articuladas a planes de mejoramiento para las condiciones de trabajo. Es necesario el estudio de equidad interna, que puede efectuarse con los antes mencionados estudios de cargas y curvas salariales, para establecer retribuciones y apoyos. La inducción, capacitación del personal que ingresa, así como del que permanece en las empresas son fundamentales para la pertenencia e incorporación de la cultura organizacional, introyección de tareas específicas de su puesto de trabajo, y la continuidad de los procesos de desarrollo de competencias técnicas y ontológicas de los colaboradores.

## Conclusiones

Se evidenció que las prácticas de gestión humana en las empresas de la seguridad privada son importantes en el crecimiento de estas organizaciones y que, a lo largo del tiempo, estas han tenido que adaptarse a los nuevos desafíos para hacer frente a su entorno; de la misma manera, se observa el rol que ha tenido la gestión humana apoyando las áreas estratégicas de la organización. En cuanto a los aspectos de la organización y puesto de trabajos, se encontraron fortalezas, con manuales de funciones, puestos de trabajo bien establecidos y comunicación permanente desde la gestión humana con los colaboradores; sin embargo, algunos aspectos para mejorar como el fortalecimiento de la filosofía institucional y la creación de mecanismos para medir clima y cultura organizacional.

En la selección de personas idóneas se refleja un buen resultado al trabajo articulado entre la gestión humana y el área que solicita la vacante, apoyado en la realización de pruebas psicotécnicas, fomentando el reclutamiento interno y externo, lo que promueve hallar personal valioso para la organización.

En el caso de entrenar al personal, se encuentra establecido en forma ordenada, ya que al ser estas empresas avaladas por la Superintendencia de Seguridad Privada, por su naturaleza, estas se deben ajustar a lo establecido por el ente gubernamental; aun así, en el estudio se detectaron aspectos sujetos a mejora para así evitar sanciones.

Respecto a la gestión del desempeño, es considerada el de mayor atención, porque se detectaron debilidades y fortalezas menores que siempre se pueden mejorar, alineadas con los intereses de la organización. En este sentido, se encontró la no relevancia de aplicar herramientas como la evaluación de desempeño, pues se subvalora el gran impacto al momento de definir beneficios para los colaboradores; sumado a esto, no se tienen muy claras las políticas para gestionar y potencializar el desempeño de los trabajadores.

Siendo las compensaciones y al igual que la gestión de desempeño elementos débiles dentro de la organización que pueden influir en la motivación de los trabajadores y afectar el desempeño de los mismos, aspectos como estudios de equidad interna, políticas de motivación del personal y estudios salariales deben ser tenidos en cuenta por gestión humana para brindar y establecer una política justa de compensaciones.

Por último, salud y seguridad en el trabajo cuentan con una buena aprobación, porque los aspectos que lo componen en general demuestran fortaleza en esta práctica, por lo que se puede inferir, y de acuerdo a los resultados, que la gestión humana toma muy en serio la protección de sus colaboradores, evitando así posibles riesgos y peligros elaborando planes de trabajos periódicos y disponiendo de los recursos necesarios para hacer prevención de riesgo en la fuente.

## Referencias

- Abdías Chávez, E. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la ciencia*, 4(6), <http://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/212/223>
- Agreda Arteaga, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín informativo CEI*, 3(1), 66-73. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924>
- Álvarez Rodríguez, L. (2010). Recomendaciones para el análisis del puesto de trabajo. *Pensando psicología*, 6(11), 123-132. DOI: <https://doi.org/10.16925/pe.v9i16.622>
- Arce Castro, B., Sánchez Hernández, R., y Ramírez Juárez, J. (2016). Estrategias competitivas organizacionales con responsabilidad social. *Majoma*. <https://bit.ly/3x9zDgQ>
- Báez, E., Zambrano Vargas, S., y Márquez Moreno, O. (2018). Prácticas de gestión humana. Observación y análisis en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá. *Encuentros*, 16(02). DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/encuent.v16i02.1569>
- Bohórquez Arévalo, L., Caro Ballestas, A., & Morales, N. (2016). Impact of training employees on enterprise productivity. *Dimensión empresarial*, 15(1), 99-114. DOI: <https://doi.org/10.15665/rde.v15i1.868>
- Cabarcas Velásquez, M. (2017). Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento humano en MiPymes de barranquilla. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). [https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/4135/diagnostico\\_dise%C3%B1o\\_gestion\\_estragica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/4135/diagnostico_dise%C3%B1o_gestion_estragica.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carnaqué Álvarez, P. (2014). Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del instituto de educación superior tecnológico Abaci Chiclayo. Epuss escuela de postgrado. <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/2409>

- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *CEMCI*, 2, 23-32. [http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Análisisydescripcióndepuestosdetrabajoenlaadministración local.pdf](http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Análisisydescripcióndepuestosdetrabajoenlaadministración%20local.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). Los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional Estadístico (DANE). (2020). Empresas de vigilancia con y sin armas, Servicios comunitarios, escuelas de capacitación en vigilancia, departamentos de seguridad, cooperativas de vigilancia, transportadora de valores, empresas blindadoras, arrendadoras de vehículos blindados en Colombia. <https://www.datos.gov.co/Seguridad-y-Defensa/Empresas-de-Vigilancia-con-y-Sin-Armas-Servicios-C/hymx-7y2e>
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Díaz de santos S.A. <https://bit.ly/3NJ1trn>
- Figuroa Céspedes, A. (2016). *Factores de gestión determinantes para la sostenibilidad empresarial en la Pymes del sector servicios de Villavicencio*. [Trabajo de grado, Universidad de los Llanos, Meta, Villavicencio]. <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/547/1/Informe%20Final.pdf>
- Galeano, J. (2011). *Propuesta de un modelo de gestión humana socialmente responsable para empresas de vigilancia y seguridad privada*. <http://hdl.handle.net/10654/3401>
- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad Eafit*, 36(119), 63-71. DOI: <https://doi.org/10.17230/nfp.15.92.6>
- González, J. (2016). *Causas de la alta rotación de personal en las compañías de seguridad privada en Bogotá*. Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/14479>.

- González Muñoz, R. (2003). Prevención de riesgos laborales manual básico. En R. González Muñoz, *Prevención de riesgos laborales manual básico* (p. 224). Paraninfo Cengage Learning. [https://www.uea.edu.ec/pmb/index.php?lvl=author\\_see&id=3293](https://www.uea.edu.ec/pmb/index.php?lvl=author_see&id=3293)
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Madero Gómez, S. (2016). Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria. *Investigación administrativa*, 45(117). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782016000100003&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782016000100003&script=sci_abstract&tlng=en)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). Perfil económico departamental. Mincomercio. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/fdd96c98-45d2-451f-86c6-d200a1da9427/Perfiles-Economicos-por-Departamentos>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2018). portal web Mindefensa. [https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estudios\\_sectoriales/deptos/META.pdf](https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estudios_sectoriales/deptos/META.pdf)
- Molano Velandia, J.y& Arévalo Pinilla, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *Innovar journal*, 23(48), 21-31. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828690003>
- Murillo Tulmo, P. (2015). Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados Mercamax del Cantón los Bancos, Provincia de Pichincha. Ambato: repositorio institucional Uniandes. <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/603>
- Olivares García, M., y Membreño Pérez, E.. (2017). *Los procesos de reclutamiento y selección para una buena estructura*. [Trabajo de grado, Universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/8113/1/18269.pdf>
- Organización Internacional del trabajo (OIT). (2011). Organización Internacional del trabajo OIT. [https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/promotion/WCMS\\_153930/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/promotion/WCMS_153930/lang--en/index.htm)

- Pardo Enciso, C., y Diaz Villamizar, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48. DOI: <https://doi.org/10.1016/S2215-910X>
- Pérez, C., y Navarrete, N. (2018). El sector de seguridad y vigilancia privada: evolución reciente y principales retos laborales, regulatorios y de supervisión. Fedesarrollo. *Centro de investigación económica y social Fedesarrollo* 65, 154. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3689>
- Pineda Henao, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 9-25. DOI: <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Posadas Ceballos, A. (2016). La importancia del análisis y descripción de puesto en las empresas. *Conexión de economía y administración*, 1(2), 41-47. <http://aliatuniversidades.com.mx/conexxion/wp-content/uploads/2016/pdf/admin2.pdf>
- Rodríguez-Castellanos, A., y San-Martin-Albizuri, N. (2020). Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(2), 1-17. <https://doi.org/10.22579/23463910.219>
- Ruano Gómez, J. (2014). La selección de personal en las organizaciones: externa vs. interna. nuevas tendencias. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/9112/1/TFG-E-40.pdf>
- Torres-Flórez, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON (gestión, organizaciones y negocios)*, 5(1), 4-5. DOI: <https://doi.org/10.22579/23463910.2>
- Torres Flórez, D. (2019). MP10 medición de procesos de gestión humana en PYMES. Universidad de los Llanos. Grupo de investigación GYDO. [dtorres@unillanos.edu.co](mailto:dtorres@unillanos.edu.co)
- Torres-Flórez, D., Espejo Cortes, K., y Pérez Paredes, A. (2019). Inducción y capacitación como factor de desarrollo de las IPS de Villavicencio meta. *Management review*, 4(1). DOI: <https://doi.org/10.18583/umr.v4i1.133>

Torres Laborde, J., y Jaramillo Naranjo, O. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. (O. Zoila Sotomayor, Ed.) Universidad del norte. <https://bit.ly/39gZ2wV>

Werther, W., y Keith, D. (2014). *Administración de recursos humanos el capital humano de la empresa*. McGraw-Hill interamericana. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

### **Para citar este artículo:**

Torres-Flórez, D. y González, D. (2022). Las prácticas de gestión humana en empresas de seguridad y vigilancia privada. Aporte al desarrollo organizacional. *En-Contexto*, 10(16), 151-171. Doi: 10.53995/23463279.1153





Título: Esperanza  
Autor: Gustavo Gómez  
Técnica: Óleo sobre lienzo  
Año: 2019