

**LA IMPORTANCIA DE PERFILAR LOS RIESGOS EN LOS CARGOS DE UNA
EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL IDÓNEO
PARA DESEMPEÑARLOS, SUSTENTADO EN EL PROCESO DE GESTIÓN DEL
RIESGO DE LA NTC ISO 31000**

PAUL BONILLA GÓMEZ

Tutor CONRRADO ALVAREZ CHOGÓ
Magister en Administración

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIAS Y
SEGURIDAD
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD
CALI, 2018**

Resumen

Las empresas de seguridad privada en Colombia, constantemente presentan incidentes de tipo penal y económico derivados de situaciones como: el mal manejo de procesos, ineficiencia operativa y deserción laboral ocasionada por los guardas de seguridad.

Estos incidentes en algunas ocasiones generan graves daños a la estrategia organizacional e inciden negativamente en el logro de las metas propuestas creando incertidumbre en el alcance de los objetivos, produciendo retrasos, mala imagen institucional y desgaste administrativo.

En atención a este escenario, perfilar los posibles riesgos en cada uno de los cargos y el proceso de selección del personal que los va desempeñar, tiene un valor agregado para la organización de seguridad privada permitiendo escoger de manera eficaz el candidato a ser responsable en cualquiera de los cargos establecidos en la organización, convirtiéndose este factor en un pilar fundamental para el desarrollo estratégico de las empresas de seguridad privada. Por esta razón y tomando como base los parámetros para el proceso de gestión del riesgo establecido en la NTC ISO 31000, en este ensayo se va a desarrollar un procedimiento que le permite a las empresas de seguridad privada perfilar los cargos establecidos en la organización y con base en esto seleccionar al personal idóneo para desempeñarlo.

Palabras clave: Incertidumbre, proceso, perfilar, selección, norma técnica.

Introducción

Perfilar los posibles riesgos de cada cargo y la selección de personal para desempeñarse en los mismos, es un proceso que debe estar bien definido por las organizaciones de seguridad privada. Definir los riesgos de cada cargo que puedan afectar la parte financiera, operacional, la toma de decisiones, la imagen corporativa y las funciones en general, le va permitir a la organización ser más competitiva, logrando alcanzar los objetivos propuestos de una manera sencilla y eficaz.

Tomando como base el proceso de gestión del riesgo expuesto en la NTC 31000, inicialmente se pretende perfilar los cargos por orden de criticidad, evaluar el contexto y otorgarle criterios de evaluación de acuerdo a la responsabilidad de los mismos, posterior a esto se deben identificar, analizar y evaluar los riesgos de cada cargo y por ultimo darles el tratamiento adecuado con su respectivo monitoreo, control y procedimiento de mejora.

Una vez perfilados los cargos críticos, se inicia con el proceso de selección del personal que lo va a desempeñar, para lo cual se debe tener en cuenta toda la posible información que se pueda recolectar sobre el futuro candidato en los siguientes escenarios: social, económico, académico, técnico, laboral, jurídico y psicológico, realizando una minuciosa verificación sobre la veracidad de esos datos.

Al término de la verificación de toda esta información, el resultado debe ser favorable para el futuro empleado, logrando con este contexto una aproximación al cliente interno ideal

que necesita las empresas de seguridad privada para cada uno de los cargos críticos ya establecidos.

Formulación Y Sistematización Del Problema

El perfilamiento de los riesgos de cada cargo y la selección del personal para los mismos, es un proceso que debe ser eficiente y que permita reducir la incertidumbre en el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones de seguridad privada, para lograr un proceso acorde a lo planteado, se genera la siguiente pregunta orientadora:

¿Cuál es el proceso de perfilación y selección de personal que le permite a una empresa de seguridad privada, perfilar los riesgos de cada cargo y seleccionar de manera adecuada el personal que se va a desempeñar en cada uno de ellos?

Objetivo

Objetivo general.

Plantear un proceso de perfilación y selección de personal adecuado que le permita a la empresa de seguridad privada, evidenciar riesgos de cada cargo y seleccionar de manera correcta el personal que se va a desempeñar en cada uno de ellos.

Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar los cargos críticos de la organización, tomando como base el proceso de gestión del riesgo establecido en la NTC 31000.
- ✓ Diseñar un procedimiento que permita establecer la ruta adecuada para la recolección de información de interés sobre el futuro aspirante al cargo crítico identificado.
- ✓ Generar las recomendaciones con base a los resultados en el análisis de la información recolectada de manera eficiente, utilizando personal competente para el caso.

Justificación

Algunas empresas de seguridad privada no tienen identificados los riesgos inherentes a cada cargo o solo se preocupan por perfilar los cargos de gerencia, operativos o de la parte financiera, no se le presta la importancia adecuada a cargos como servicios generales o el guarda de seguridad que se desempeña en una portería. Casos se han evidenciado donde una persona de servicios generales, sustrae información reservada creando un foco de inseguridad, también casos donde el portero confabulado con delincuencia común u organizada, se presta para que cometan hurtos, secuestros o extorsión. Caso conocido a nivel nacional llamado las chuzadas del DAS a la Corte Suprema de Justicia, donde una empleada de servicios generales, colocaba al inicio de secciones importantes y reservadas una grabadora para luego vender la información. Por lo tanto no tener perfilados los riesgos de cada cargo en la empresa y una mala selección de personal puede ocasionar un desgaste organizacional enorme para las empresas de seguridad privada, se pueden afectar factores económicos, sociales y legales, perjudicando enormemente el logro de la estrategia institucional.

Según castellanos (2003), las empresas de seguridad privada inician operaciones en los años ochenta, cuando La Policía Nacional, estaba más preocupada y orientaba su función hacia la defensa de la seguridad del Estado. La década en que el conflicto armado en la región centroamericana se generalizó, la violencia era institucional y selectiva, en la década del noventa, la violencia se generaliza, y se diversifica: la violencia social, el robo, los asaltos, el crimen organizado se hace más presente en acciones de la narcoactividad, en las bandas que roban vehículos y secuestran personas.

La debilidad e insuficiencia de las estructuras del Estado responsables de prevenir, investigar, castigar y reprimir el delito crea las condiciones para la expansión de las empresas que ofrecen servicios de seguridad privada, una actividad económica en crecimiento, que el Estado no controla ni regula, y que se está convirtiendo en una amenaza para la seguridad por el tipo de armas que poseen, por el número y la formación de los agentes que emplean y por los vínculos con actos delictivos. Comparto con el autor cuando describe los riesgos que se pueden generar si se emplean personas sin las competencias adecuadas para desempeñar cargos en

seguridad privada, esta actividad es un apoyo que se le da al Estado para lograr metas en materia de seguridad y convivencia, por eso es deber de estas empresas identificar los riesgos de cada cargo y seleccionar al personal adecuado con el fin de evitar novedades.

Según la Ley 356 de 1994 por la cual se expide el Estatuto de Seguridad Privada, en el capítulo 5 Principios, Deberes y obligaciones que rigen la prestación de los servicios de vigilancia y seguridad privada, en el numeral 4 indica lo siguiente: (Colombia, 1994).

4. Adoptar medidas de prevención y control apropiados y suficientes, orientados a evitar que sus servicios puedan ser utilizados como instrumento para la realización de actos ilegales, en cualquier forma, o para dar apariencia de legalidad a actividades delictivas o a prestar servicios a delincuentes o a personas directa o indirectamente vinculadas con el tráfico de estupefacientes o actividades terroristas.

Es importante resaltar que es obligación de las empresas de seguridad privada, diseñar y aplicar los procedimientos que garanticen el control suficiente sobre el personal de guardas de seguridad y otros colaboradores, para evitar la comisión de delitos penales.

Cuando se expresa “adoptar medidas de prevención y control apropiados y suficientes”, indica esta ley a las empresas de seguridad privada la importancia de su función para las políticas de Estado en materia de seguridad y convivencia, siendo responsabilidad de cada una diseñar los procesos necesarios para que el servicio de seguridad privada sea eficiente.

Marco Teórico

El tener definido un correcto proceso de selección de personal ayuda enormemente a las finanzas de las empresas de seguridad privada, el incurrir en costos elevados de contratación y luego de terminación de contrato no es rentable, a esto se puede sumar los daños por incompetencia y los desfalcos en dinero, mercancías u otras actividades que los pueda generar. Según (Díaz, 2016), al seleccionar correctamente a los trabajadores, se evita incurrir en gastos por sueldos, con valores altos sin generar un beneficio económico que ayude en el crecimiento de la empresa, además es importante evaluar el desempeño que muestran los trabajadores en el transcurso de cumplimiento de sus funciones.

Otro factor que influye notoriamente en la competitividad de una empresa de seguridad privada es la alta rotación del personal, se utilizan recursos para reclutar, seleccionar y contratar el personal de seguridad, pero al poco tiempo se debe despedir por falta de competencias, por no cumplir los reglamentos o por que el empleado no vio satisfechas sus necesidades laborales y abandona el puesto. Según (Galindo, 2017), la retención del personal es una parte importante de los esfuerzos del área de recursos humanos y de la organización en general, ya que la desvinculación representa costos y daño de la imagen organizacional; sin embargo, esto no implica que un índice de rotación bajo sea bueno para la empresa, pues en caso de que la calidad del persona no sea idónea, un bajo índice de rotación de personal puede implicar resultados desfavorables para la compañía. Es así como el estudio y análisis de la rotación de personal se ha convertido en parte de la gestión organizacional.

En un comercio globalizado donde la innovación y la competitividad no permite la improvisación, se hace necesario que el personal escogido para desempeñarse en cargos de seguridad privada sea integral, en valores, competencias, el saber y el saber hacer. Según (Campos & Farfán, 2013), las organizaciones buscan personal idóneo para producir y comercializar bienes y servicios e incorporarse en mercados cada vez más competitivos; por lo que se considera estratégico determinar claramente los procesos que se aplican para incorporar su personal, igualmente resalta la importancia de aprovechar los métodos modernos fundamentados en las competencias para identificar las habilidades, conocimientos y destrezas

requeridas para determinado cargo. Como resultado se presenta una propuesta que incluye básicamente: pasos para la incorporación del personal, identificación y definición de competencias organizacionales y específicas para un área. Finalmente este trabajo busca convertirse en un documento base de orientación y consulta del proceso de reclutamiento selección, contratación e inducción de personal para una empresa determinada, sin embargo, cumple con los elementos claves que permiten ser adaptados a la realidad de otras empresas.

Según (Salgado & Moscoso, 2008, p. 104), la selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (por ejemplo empresas, instituciones, etc.) deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados.

Como puede verse esta definición de selección de personal implica tres aspectos:

(1) Que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos. De ahí se infiere que para realizar una correcta selección de personal se debe plantear un correcto proceso que permita analizar correctamente la información recolectada sobre el futuro candidato y que este análisis lo debe realizar personal idóneo que conozca del tema.

Hasta hace apenas unos años, el impacto económico de la delincuencia intraempresarial, no era objeto de estudio, cuanto menos de un estudio con carácter riguroso y sistemático, con pretensiones de alcance general (Agustina, 2010). Como puede verse en el pasado no se tenía clara la cultura del estudio del crimen al interior de las organizaciones, no se le prestaba la debida importancia ni a los procesos de selección del personal ni a las situaciones delictivas que ocurrían dentro de las empresas.

Desde este punto de vista las organizaciones de seguridad privada y alineadas con temas de competitividad, deben fomentar la innovación, la investigación de riesgos y aplicarla a los procesos de perfilación de los riesgos de cada cargo y la selección del personal que los va a desempeñar, según (Olaya & Duarte, 2012), es un hecho que la innovación le genera grandes rentabilidades a las organizaciones que la implementan como estrategia; no obstante, es claro que se trata de un proceso complejo que demanda grandes esfuerzos de la organización en sus diferentes niveles, razón por la cual es importante reconocer los riesgos que esta comporta.

Así pues, tratar de mitigar el riesgo y la incertidumbre inherente a este tipo de proyectos es un reto para todas las organizaciones, independientemente del sector y el tamaño de las mismas, ya que por su misma naturaleza dichos proyectos están asociados a altos riesgos, esfuerzos, asignación de recursos y costos. Por lo tanto, la tarea de las organizaciones consiste en adoptar una adecuada administración de los riesgos que permita la acumulación de conocimientos y la implementación de buenas prácticas que atenúen su efecto y aumenten la confianza de la organización en el emprendimiento de tales iniciativas.

Por último se debe propender por que las empresas de seguridad privada dentro del proceso de selección del personal, tengan relevancia por la participación de personal idóneo y profesional en el campo de la Psicología, para que en la entrevista de ingreso realizada, se pueda definir el perfil psicológico del futuro empleado. Según (Albajary, M., 2005), en la entrevista efectuada por el psicólogo se debe tener en consideración: autonomía, capacidad de liderazgo, control de impulsos, capacidad de adaptación, creatividad, habilidad verbal, nivel intelectual y tipo de pensamiento, motivación para el puesto, organización y planificación, relación con la autoridad, tolerancia a la frustración, relaciones interpersonales, tolerancia al estrés, trabajo en equipo.

El proceso de la gestión del riesgo aplicado a la selección del personal en las organizaciones

El cliente interno es sin lugar a dudas el capital de trabajo más importante de cualquier organización en especial las que tienen que ver con la seguridad privada, es el que define la cultura institucional y le da valor agregado al producto o servicio que oferta la empresa; se pueden tener los mejores avances tecnológicos, la mejor estrategia, pero nada de esto sería viable sin el trabajo y desempeño del ser humano. Ya se ha señalado que en una organización los cargos varían de acuerdo al grado de responsabilidad de los mismos, pero desde el gerente hasta el personal de servicios generales o vigilancia o bien sea cualquier cargo, en alguna instancia una acción criminal puede ocasionar graves consecuencias a los intereses corporativos.

Pueden ocurrir situaciones donde un empleado de servicios sin mucha responsabilidad por el cargo que desempeña, ha obtenido y difundido información privilegiada de la organización o ha sido participe de situaciones delictivas con personas ajenas a la entidad, también situaciones donde un cocinero por descuido ha ocasionado conatos de incendio que generan pérdidas enormes para la organización y en fin un sinnúmero de situaciones que al final terminan perjudicando a la organización. Según Gordillo (2017), la fuga de información es una vulnerabilidad que pone en riesgo la imagen de las empresas, estos incidentes pueden ser internos y externos, esta operación se ve afectada por los empleados infieles. La protección de la información se articula en torno a la protección de tres principios básicos: confidencialidad, integridad y disponibilidad, esto conlleva a que una buena seguridad de información debe también cumplir con tres elementos que son personas, procesos y tecnología, desde este punto de vista se entiende que las personas (empleados), son los encargados de la seguridad de la información como de los bienes, siendo un factor de atención al momento de presentarse situaciones delictivas o accidentes laborales.

La mayoría de empresas han enfocado sus esfuerzos en evitar la ocurrencia del delito en la parte externa, muy pocas se enfocan hacia el interior, en varias ocasiones y por la necesidad de entregar un lote de producción o suplir una vacante en la prestación de un servicio entre otros aspectos, obliga a las organizaciones a seleccionar de manera rápida y sin ninguna verificación o control a los empleados. De ahí se infiere que el sector empresarial en general sufra pérdidas

endógenas millonarias y que no exista el control suficiente para determinar por donde se están filtrando los recursos. Las organizaciones deben proyectar la selección de personal de manera transversal con la estrategia, este proceso debe ser inherente a las políticas prioritarias del talento humano de la empresa y no se pueden obviar; un empleado es una inversión que se hace desde el mismo momento del reclutamiento, la selección, capacitación y salarios, todo esto genera altos costos y por eso se debe observar y tratar con suma importancia.

Desde este punto de vista, una selección del personal acorde a las necesidades de la organización a mi modo de ver debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Que la necesidad de lograr una buena selección del personal sea una prioridad de la junta directiva o la alta gerencia.
- ✓ Que el proceso este alineado con la estrategia y sea de carácter misional.
- ✓ Darle la importancia que merece el proceso, debe ser la misma que se le da a la parte financiera, de mercado u operacional.
- ✓ La disposición de recursos y el talento humano deben estar acordes y ser competentes para el logro del objetivo de selección.
- ✓ Conformar y hacer parte de un frente de seguridad empresarial, que permita la solicitud de antecedentes a los organismos de seguridad del Estado.
- ✓ Al ser una estrategia, debe tener su estructura y ser un proceso sistémico conformado por un marco de referencia (diseño, implementación, monitoreo, evaluación y mejora).
- ✓ Debe tener un dueño y responsable este proceso y tener línea directa con la gerencia, es decir se debe informar de manera periódica los logros y desaciertos que ha tenido el proceso.
- ✓ El manejo de la información es muy útil al momento de la selección del personal, mientras más información se tenga del nuevo empleado se va tener una mejor apreciación del posible riesgo que pueda representar y se disminuye la incertidumbre en el logro de los objetivos propuestos en la estrategia.

He aquí, a mi juicio para la elaboración del estudio de confiabilidad, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Verificación de toda la información aportada en la hoja de vida y de las referencias personales y laborales insertadas.
- ✓ Entrevista laboral dirigida y evaluada con psicólogo,
- ✓ Visita domiciliaria, donde se verifique las condiciones en que convive y se tome un concepto mediante entrevista de los residentes del sector que conozcan o distinguan al aspirante.
- ✓ Solicitud de antecedentes y/o anotaciones judiciales o contravenciones, además de verificación en data crédito, Simit, Fiscalía, Procuraduría, Aso Bancaria y en fin todas las bases de datos públicas que aporten información sobre las personas.
- ✓ Prueba de polígrafo para los cargos críticos, las preguntas deben ser acordes al grado de riesgo del puesto a ocupar en la organización.
- ✓ Realización de un consejo de admisiones, donde personal competente de la organización luego del análisis del resultado del estudio de seguridad, dé el visto bueno o negativo para la contratación del aspirante.

Según Sayas, Báez (2009), a lo largo de la historia del proceso de selección de personal, junto al empleo de los métodos y técnicas tradicionalmente empleados en las ciencias sociales y en especial en la psicología, se han desarrollado métodos, procedimientos y técnicas particulares con esa finalidad. Se debe significar que algunos de estos métodos son un resultado de la combinación de diferentes técnicas y procedimientos. Entre los principales métodos y técnicas empleados en el proceso de selección de personal se encuentran: el método clínico, los centros de evaluación, la entrevista, las muestras de trabajo, la verificación de antecedentes, los test psicológicos, el examen médico, la grafología, el polígrafo y hasta las pruebas de ADN.

Habría que decir también, que un aspecto muy importante en el logro de cualquier estrategia organizacional a implementar es la disposición y compromiso de la dirección, todo proceso requiere de recursos para su consecución, es necesario conocer cuál es el alcance del objetivo propuesto y esto solo se logra con mediante esta disposición.

Paralelamente a la selección del personal, se propone perfilar los cargos de acuerdo al nivel de riesgo que representa para las organizaciones de seguridad privada, por consiguiente, se logra con esto establecer el personal idóneo para desempeñarse en cada cargo perfilado.

Perfilar los riesgos de los cargos en las empresas de la seguridad privada, tomando como base el proceso de gestión del riesgo de la ntc 31000

La NTC 31000, establece el marco de referencia para la gestión del riesgo, iniciando con el compromiso de la gerencia. Para el establecimiento de los riesgos de cada cargo, este marco normativo sirve como base para el diseño de una política que permita perfilarlos, el cual se ilustra en el siguiente cuadro:

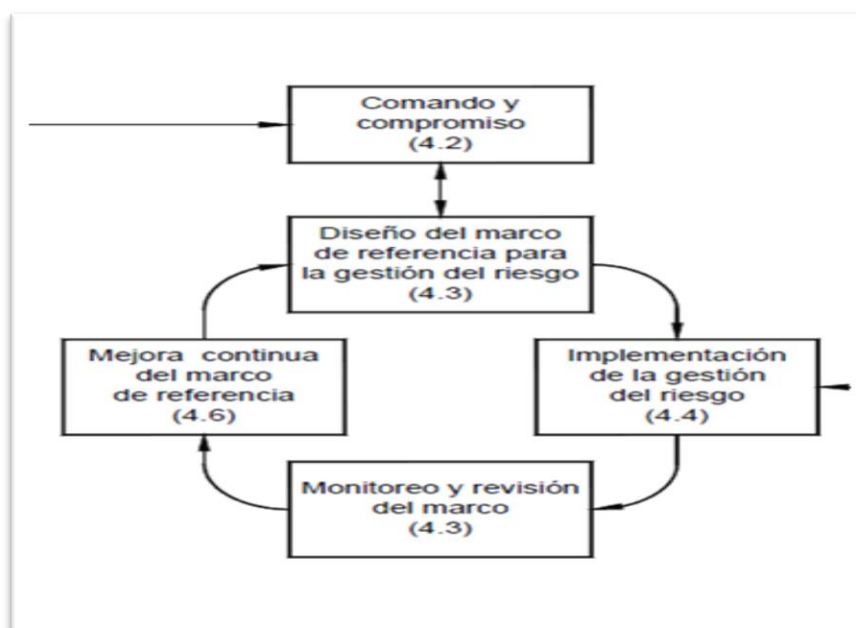


Figura 1. Marco de referencia para la gestión del riesgo

Fuente: (ICONTEC, 2011, p. 8).

En la figura No. 1, se expresa el marco de referencia que pueden adoptar las empresas de seguridad privada para perfilar los cargos, es importante que esta estrategia sea por iniciativa de la Dirección o Gerencia de la organización, este es el génesis del proceso y el origen de los recursos necesarios para culminarlo con éxito, el diseño debe ser realizado por un comité de personas con conocimiento del tema y que cuenten con información de primera línea para que su estructura quede bien definida, una vez diseñado el marco de referencia se procede con su aplicación, que consiste en iniciar con lo establecido y donde todo el personal tanto externo como interno de la empresa de seguridad privada debe tener conocimiento de lo planeado y hacerse responsable de su consecución. Una vez esté en marcha el marco de referencia, se debe

monitorear y evaluar a través de auditorías y dependiendo de los hallazgos, así mismo se debe realizar su tratamiento, garantizando con esto la mejora continua.

De la misma manera esta Norma Técnica establece los pasos para el diseño del proceso de gestión del riesgo el cual es aplicable a cualquier organización y en este caso puede ser adaptado para perfilar los riesgos de cada cargo en cualquier empresa de seguridad privada. El proceso de gestión del riesgo de la NTC 31000 se ilustra en la siguiente figura:

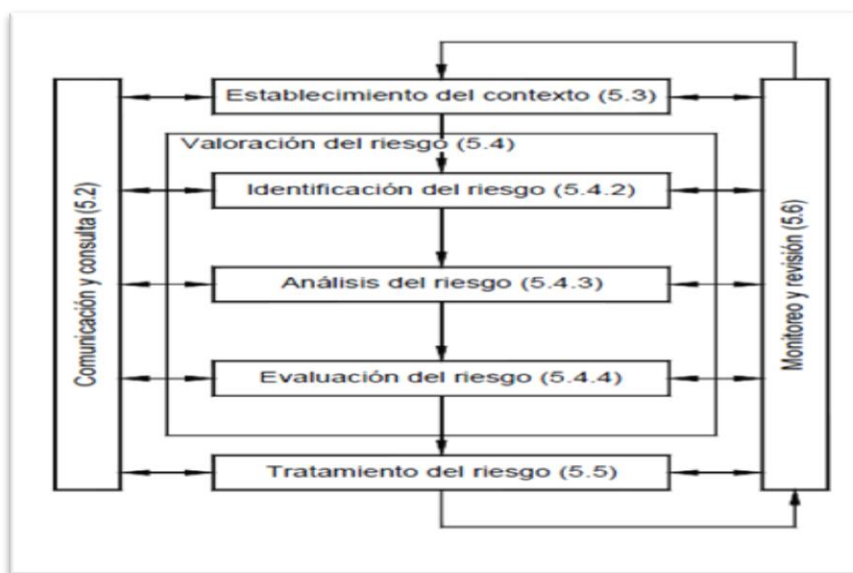


Figura 2. Proceso de la gestión de riesgo

Fuente: (ICONTEC, 2011, p. 8).

La comunicación y consulta es el inicio del proceso de gestión del riesgo, se trata de la reunión de personas necesarias para el diseño por sus competencias e información que manejan sobre la gestión de riesgos, partiendo de esto se tiene el establecimiento del contexto donde se van a indicar los criterios de evaluación del riesgo y la recolección de información del contexto interno y externo de la empresa de seguridad privada. La identificación de los riesgos, consiste en determinar cuáles son los factores que pueden influir en la operación e interrumpirla, en el análisis del riesgo se calcula la probabilidad de ocurrencia del evento y el impacto que puede tener el desarrollo del mismo. En la evaluación del riesgo se toma como referencia el análisis y se cruza con los parámetros de medición (criterios), establecidos en el contexto.

Si la valoración del riesgo establecido no es tolerable y puede ocasionar daño a la organización, se debe tratar ese riesgo reduciendo la probabilidad y/o el impacto a través de medidas de prevención o mitigación. De manera que el proceso de gestión del riesgo tiene como fundamento la valoración del riesgo y se aduce que debería ser parte integral de la gestión, debe estar incluido en la cultura, las prácticas y ser adaptado a los procesos estratégicos de la organización, llegado a este punto se va definir cada uno de los pasos del proceso de gestión del riesgo, iniciando con:

La Comunicación y consulta:

En este orden de ideas, para el diseño del proceso de gestión del riesgo y para el perfilamiento de los riesgos de cada cargo, se debe establecer la comunicación tanto externa como interna de todos los componentes relacionados con el proceso, que garanticen la correcta identificación de los riesgos de cada cargo a evaluar.

En el establecimiento del contexto externo, se deben incluir aspectos como el ambiente social, cultural, político, legal y económico de la zona de injerencia donde se va desarrollar el cargo y en el establecimiento del contexto interno, se deben tener en cuenta aspectos como la ubicación del cargo en la estructura organizacional, funciones y responsabilidades, políticas gerenciales, objetivos y estrategias propuestas, sobre las cuales tiene injerencia directa el cargo a evaluar. Del mismo modo la cultura organizacional actual de la organización, el flujo de información y los procesos en la toma de decisiones que conlleve el cargo.

El resultado del establecimiento del contexto debe ser el adecuado para evitar las posibles circunstancias y los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.

Definir los criterios del riesgo para establecer los cargos críticos, en concreto debe ser equilibrado con la política para la gestión del riesgo de la organización, al definir los criterios del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Las consecuencias que se pueden presentar si hay errores en la administración de cada cargo a evaluar.
- ✓ Definir la probabilidad con que puede ocurrir un evento negativo en el cargo a evaluar.
- ✓ Como se va a determinar el nivel de riesgo del cargo.
- ✓ Determinar si se tiene en cuenta o no combinaciones de riesgos múltiples, si es así, como y cuales combinaciones se deberían considerar.

La idea es que en esta parte del proceso se pueda recolectar toda la información posible y útil, que permita hacer una aproximación a la realidad sobre los posibles riesgos que puedan existir en cada cargo, al mismo tiempo facilita el establecimiento de los criterios de evaluación para cada uno.

En la identificación de los riesgos, la organización debe inferir la manera como se pueden producir los diferentes riesgos que se pueden presentar en cada cargo a evaluar, en esta fase se debe realizar una lista de chequeo de todos los posibles riesgos, sus causas y la manera como pueden afectar el logro de la estrategia corporativa. Quisiera insistir que en este punto es relevante identificar los activos críticos y los riesgos a los que pueden estar expuestos.

En el análisis una vez identificados los riesgos, se debe determinar cuál es la probabilidad de ocurrencia y su consecuencia, la calificación de cada ítem la puede dar la organización basándose en los criterios del riesgo ya establecidos en el contexto. En este escenario se le debe dar aplicabilidad a la matriz de análisis de riesgos para cargos críticos, es significativo que el análisis de los riesgos describa todos los escenarios posibles de ocurrencia de los riesgos y su impacto.

Para la evaluación del riesgo se toma como referencia el resultado del análisis y se cruza esta información con los parámetros de medición (criterios) ya establecidos en el contexto. En esta parte del proceso ya se debe vislumbrar el posible escenario de mayor a menor, sobre la criticidad de cada uno de los cargos propuestos en la empresa de seguridad privada.

En el tratamiento del riesgo, si la valoración del riesgo del cargo crítico evaluado no es tolerable por la organización, se debe tratar ese riesgo reduciendo la probabilidad y/o el impacto, aplicando medidas de mitigación y/o prevención, en las cuales se pueden manejar otros aspectos en cuanto a materia de seguridad se refiere y que su diseño ya sería titularidad del especialista o profesional en seguridad que este analizando la información.

Por ultimo en el monitoreo y revisión, se debe tener en cuenta:

- ✓ Revisión de los cambios en los aspectos del contexto en el que se determinó el cargo crítico.
- ✓ Desaparición de los riesgos existentes o la aparición de nuevos riesgos.
- ✓ Mantenimiento de las condiciones de probabilidad o impacto.
- ✓ Que las medidas aplicadas en el tratamiento del riesgo mantengan su eficacia.

En este orden de ideas en la siguiente imagen, se va a ilustrar como está especificado el proceso de gestión del riesgo (Ver Figura 3).

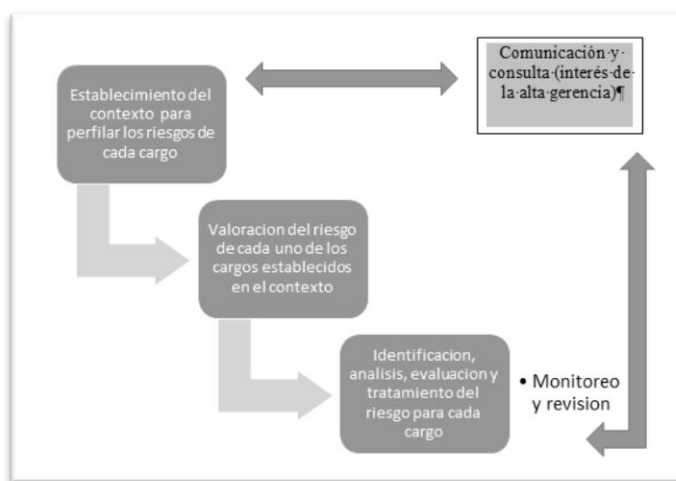


Figura 3. Aplicación del proceso de gestión

Fuente de elaboración propia, a partir del autor ICONTEC (2011, p. 8)¹.

¹ La figura # 3 fue elaborada a partir de los datos obtenidos en la norma ISO 31.000, página 8, tal como se describe en la figura # 2 de cuerpo de este trabajo, con el objeto de perfilar los cargos en una empresa de seguridad privada.

Interpretación de la aplicación del proceso de gestión del riesgo para perfilar los riesgos en cada cargo de la organización

Como todo proceso donde hay elementos de entrada, dentro de este contexto se puede inferir que dichos elementos son los riesgos que tiene cada cargo establecido en la empresa de seguridad privada, se realiza el proceso sistémico donde se van a identificar, analizar y evaluar. El producto final deben ser los riesgos inherentes a cada cargo con su respectivo tratamiento, implicando las medidas de prevención y/o mitigación según cada caso, teniendo siempre presente el monitoreo y control cronológicamente establecido, para que el proceso de gestión del riesgo tenga una mejora continua.

Llegado a este punto, quisiera explicar lo planteado con un ejemplo hipotético creado por el autor, donde se toma un cargo común dentro de las empresas de seguridad privadas, en este caso particular el de guarda de seguridad quien se desempeña como vigilante de portería en un conjunto residencial, se inicia estableciendo el contexto, así:

Tabla 1. Establecimiento del contexto

Riesgo contexto externo	Riesgo contexto interno	Criterios del riesgo			
		Probabilidad		Impacto	
Delincuencia organizada en el sector	Falta sentido de pertenencia hacia la organización (cultura organizacional)	A	Muy alta	1	Fatal
		B	Alta	2	Importante
		C	Media	3	Serio
		D	Baja	4	Leve

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla No 1 se toma como ejemplo únicamente un riesgo externo y un riesgo interno, que presenta la empresa de seguridad privada y se establecen los criterios del riesgo especificados en el planteamiento del contexto.

Tabla 2. Identificación del riesgo

Cargo a perfilar	Proceso asociado	Riesgo	Escenario	Amenaza	Consecuencia
Vigilante de la empresa, cargo: portero en un conjunto residencial	Personas	Hurto	El portero facilita la entrada de delincuencia organizada del sector y hurtan dinero y elementos	Delincuencia organizada	Perdidas económicas altas Daño imagen corporativa

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla No. 2 se especifica el cargo a evaluar, se identifica el riesgo que en este caso es el hurto, se plantea un posible escenario, se defina la amenaza y por último se establece la consecuencia que podría originar si se llegara a producirse el riesgo.

Tabla 3. Análisis y evaluación del riesgo

Riesgo	Escenario	Amenaza	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo
Hurto	El portero facilita la entrada de delincuencia organizada del sector y hurtan dinero y elementos	Delincuencia organizada	B- Alta	1- Importante	B-1 Crítico

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla No. 3 se puede apreciar que el riesgo “hurto” inherente al cargo de Vigilante de acceso vehicular de la empresa en un conjunto residencial, es analizado en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede generar para la empresa de seguridad privada, dando como resultado en su evaluación de nivel de riesgo en crítico. Prosiguiendo con el tema, a continuación se puede apreciar en la siguiente tabla el por qué el nivel de riesgo B-2 resultante del análisis de riesgo se establece en crítico.

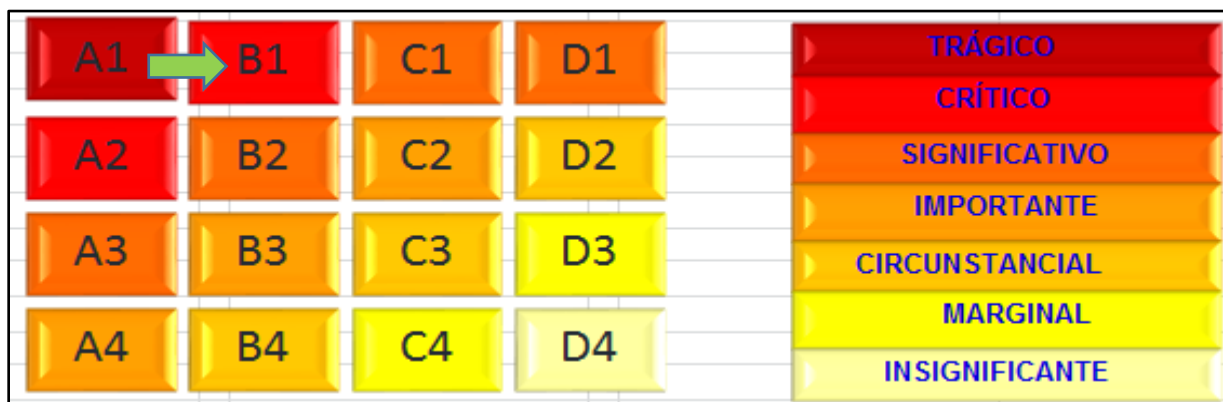


Figura 4. Criterios evaluación del riesgo.

Fuente: Material de estudio, módulo Análisis y Gestión del Riesgo².

En la figura No. 4 se puede apreciar parejas donde se unen los criterios de probabilidad (en letras) e impacto (en números), dependiendo del resultado así mismo se ubica el resultado del nivel de riesgo que tiene el cargo evaluado.

² La figura # 4 Fue sustraída del material de estudio de la Especialización Administración de la seguridad, otorgado en el módulo de Análisis y Gestión del riesgo, docente Julián Puentes, Universidad Militar Nueva Granada.2017

Tabla 4. Tratamiento del riesgo

Nivel de Riesgo	Tratamiento
B-1 Crítico	Remover (retirar la fuente)

Fuente: Elaboración propia.

Análisis tabla No. 4:

Para el cargo hipotético de portero y tomando como riesgo inherente a este cargo el hurto, se logró determinar mediante la implementación del proceso de gestión del riesgo, que el nivel de riesgo de este cargo es B-1 crítico y que el tratamiento adecuado para controlar este riesgo sería remover (retirar la fuente). El remover (retirar la fuente), se entiende como el deber de la empresa de seguridad privada de realizar un eficiente estudio de seguridad al futuro candidato para desempeñarse en este cargo, que permita retirar toda posibilidad de consecución del delito y que tenga las competencias suficientes para velar por la vida y honra de las personas y bienes de la organización.

Recomendaciones

- 1- Es importante que las empresas de vigilancia y seguridad privada, deben vincular necesariamente la NTC. 31000 como base para diseñar y aplicar el proceso de gestión de los riesgos en la selección del personal.
- 2- Además que el perfilar los riesgos de cada cargo y seleccionar adecuadamente el personal que los va a desempeñar, le va permitir a las empresas de vigilancia y seguridad privada minimizar la materialización de los posibles riesgos, evitando situaciones como como el hurto, la rotación de personal y la calidad en la prestación del servicio.
- 3- En este ensayo se pretende dejar a disposición de los Directores o Jefes de Seguridad de las empresas de vigilancia y seguridad privada o de otras organizaciones la NTC. 31000, con el objetivo de que puedan identificar los riesgos presentes no únicamente en los cargos, si no en todos los aspectos inherentes a la empresa. El Gerente de la seguridad debe ir más allá y administrar el riesgo de manera eficiente optimizando los procesos y aplicando siempre el concepto de la mejora continua.

- 4- El estructurar el proceso de gestión de riesgo tomando como base la NTC.31000, le permite a las empresas de vigilancia y seguridad privada contar con el acervo probatorio suficiente para la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo a la satisfacción del cliente logrando su fidelización.
- 5- Finalmente se infiere que el manejo de la NTC.31000 al interior de los procesos estratégicos de la organización, debe ser de manera integral, lo que le va permitir a la norma estar presente en todos los aspectos necesarios para la consecución de las metas organizacionales.

Conclusiones

Con todo lo anterior el perfilar los riesgos de los cargos en las empresas de seguridad privada, les permite establecer el nivel de riesgo de cada uno y el tratamiento que se le debe dar con el objetivo de minimizar sus efectos. Así mismo permite desarrollar un proceso de selección de personal acorde con el perfil del riesgo de cada cargo perfilado, facilitando la consecución de las metas propuestas.

La NTC 31000, otorga la guía necesaria para el diseño del proceso de gestión del riesgo para cualquier organización, es deber de las empresas de seguridad privada tomar esta referencia técnica y aplicarla para la optimización en aspectos de seguridad relacionados con los cargos.

Cuando se indica que los riesgos importantes para una organización son únicamente los relacionados con los cargos de alta gerencia o los que tiene que ver con la producción o el manejo financiero de una organización, se está planteando un paradigma equivocado el cual debe ser transformado y enfocar el interés estratégico de la seguridad en todos los cargos de la empresa. Una persona con el cargo de servicios Generales puede parecer un cargo sin importancia en la organización, pero es una persona que tiene acceso a todos los departamentos, maneja llaves de ingreso y mucha información, si esta persona es infiltrada o sonsacada por la delincuencia organizada, puede ocasionar un daño enorme y afectar la continuidad de la

organización, el perfilar cada cargo permitirá vislumbrar todos los posibles escenarios que puedan generar riesgos y actuar con mayor eficacia para minimizarlos.

En este contexto el diseño de un buen proceso de gestión del riesgo enfocado a perfilar los riesgos de los cargos críticos y al fortalecimiento del proceso de selección del personal el cual los va a desempeñar, es una herramienta gerencial y estratégica importante que permite la buena toma de decisiones, evitando pérdidas y mala imagen organizacional.

Debe quedar bastante claro, que las organizaciones tienen la libertad de diseñar el proceso de selección del personal que va a ocupar los diferentes cargos ya establecidos, su eficiencia depende de la manera como se administre este proceso y de las competencias que tenga el personal responsable de analizar toda la información recolectada para reclutar y seleccionar al personal que va ingresar a laborar en la organización.

Referencias Bibliográficas

- Agustina, J. (2010). Fenomenología del employee crime: Bases para definir estrategias de prevención del delito intraempresarial. *Polít. crim. Vol. 5, N° 10 (diciembre), Art. 3, pp. 352-409*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33992010000200003
- Albajary, M. (2005).
- Campos León, D. I. & Farfán A., E. B. (2013). *Diseño de un sistema basado en competencias para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la empresa Crime Stop Cía Ltda. período 2013*. Obtenido de <http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/handle/10656/5805>
- Castellanos, J. (2003). *Las empresas de seguridad privada y las amenazas a la seguridad*. Colombia. (1994). *Ley 356, por la cual se expide el Estatuto de Seguridad privada*. Bogotá.
- Díaz B., P. J. (2016). *Incidencia de la contratación de personal no idóneo en las expectativas de los puestos jerárquicos de una empresa. Trabajo de grado*. Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13721>
- Galindo C., D. D. (2017). *Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada. Trabajo de grado*. Cali: Uniminuto.
- Gordillo C., S.P. (2017). *Fuga de información la mayor amenaza para la imagen corporativa. Ensayo de grado*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, colecciones Administración de la Seguridad. (U. Militar, Ed.) Bogotá. Obtenido de <http://unimilitar-dspace.metabiblotec>
- ICONTEC. (2011). *Norma Técnica Colombiana NTC 31.000*. Bogotá. Obtenido de <http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2013/05/NTC-ISO-31000-2011.pdf>,
- Olaya E., E. S. & Duarte V., O. G. (2012). Identificación de capacidades de una organización para el desarrollo de proyectos sensibles al riesgo mediante el despliegue de función calidad apoyado con técnicas difusas. *Revista Ciencias Estratégicas, 20 (28)*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151326917004>
- Salgado, J. & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo, Vol. 29(1), pp. 16-24*. Obtenido de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1534.pdf>

Zayas A, P.M. & Baez S, R.A. (2009). Selección de personal. Métodos para evaluarla. *Contribuciones a la Economía*, noviembre. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009b/>.