

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR BRECHAS EN EL  
PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA  
EMPRESA VIPERS LTDA.**



**Presentado por:  
LOREINA LUZ MARTÍNEZ BURGOS**

**UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA DE CARTAGENA  
CONVENIO UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA BOGOTÁ  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD  
CARTAGENA DE INDIAS  
2019**

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR BRECHAS EN EL  
PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA  
EMPRESA VIPERS LTDA.**



**Presentado por:**

**LOREINA LUZ MARTÍNEZ BURGOS**  
**Ensayo como requisito para optar al título de:**  
**Especialista en Administración de la Seguridad**

**Tutor temático**  
**JULIÁN ANDRÉS PUENTES BECERRA**

**Tutor metodológico**  
**FRANCISCO JAVIER MAZA AVILA**

**UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA DE CARTAGENA**  
**CONVENIO UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA BOGOTÁ**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD**  
**CARTAGENA DE INDIAS**

**2019**

## RESUMEN

“La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores” (Siliceo, 2004), de acuerdo con el concepto anterior, es importante que cada empresa tenga un plan de capacitación acorde a sus necesidades, y que este contribuya con el cumplimiento de las políticas, objetivos, misión y visión. Para el caso de las empresas de vigilancia y seguridad privada puntualmente, los procesos de capacitación se vuelven más rigurosos teniendo en cuenta que dichas empresas son reguladas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y además por los entes por los que se encuentren certificadas.

El siguiente escrito pretende establecer los aspectos o ítems a tener en cuenta para la elaboración de una herramienta que permita identificar brechas o falencias en el proceso de formación de la empresa Vipers Ltda; lo anterior teniendo en cuenta las novedades presentadas con respecto a la prestación del servicio.

**PALABRAS CLAVE:** *Capacitación, Sector Vigilancia y Seguridad privada, Competencias, prestación del servicio.*

## ABSTRACT

"Training is the educational function of a company or organization that meets future needs regarding the preparation and skills of employees" (Siliceo, 2004). According to the previous concept, it is important that each company has a training plan according to their needs, and that this contributes to the fulfillment of their policies, objectives, mission and vision. In the especial case of private security and surveillance companies, the training processes become more rigorous considering that these companies are regulated by the Superintendence of Private Security and Surveillance, and also by the entities by which they are certified.

The following paper intends to establish the aspects or items to be taken into account for the development of a tool that allows identifying gaps or failures in the formation process of the company Vipers Ltda; the foregoing takes into account the novelties presented with respect to the provision of the service.

**KEYWORDS:** *Training, Private Security and Surveillance, Competitions, Service provision.*

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito organizacional, el proceso de capacitación es quizás uno de los más importantes en las organizaciones, gracias a sus múltiples beneficios tanto para los empleadores como para los trabajadores, desde tener personal competente, incrementar la productividad, mantener la motivación y el buen ambiente laboral hasta mejorar la prestación de servicios. Es evidente que no se puede esperar un buen desempeño cuando un trabajador no ha recibido la capacitación adecuada requerida para el ejercicio de sus funciones.

La definición del término capacitación ha sido estudiada por autores como Chiavenato (2000), quien la define como “Proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquiere conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”, (p. 386); por su parte Bohlander-Snell y Sherman (2001, p. 216) la definen como la frecuencia de manera continua para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Finalmente, Mondy y Noe (2005, p. 202) argumentan que la capacitación y el desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

En este orden de ideas, cabe anotar que el presente ensayo, tiene como finalidad presentar una herramienta que permita identificar oportunidades de mejora en el proceso de capacitación del personal operativo de la empresa Vipers Ltda; no sin antes conocer los factores a evaluar en dicha herramienta, teniendo en cuenta que en las inspecciones realizadas en los puestos de trabajo de los vigilantes se han identificado brechas que no se abarcan en su totalidad las competencias globales y específicas esperadas en cada puesto de trabajo.

### 1. GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN

Al hablar del proceso de capacitación ideal en una empresa de Vigilancia y Seguridad Privada (VSP en adelante), es necesario conocer el estado ideal del mismo, es decir, que se espera de la prestación de un servicio y por ende las competencias que se requieren en un Guarda de Seguridad para ejercer adecuadamente sus funciones y responder a las exigencias de los clientes y usuarios. Cuando se habla de competencia, surgen diferentes conceptos y definiciones, sin embargo, en general se habla de “actividades relativas con la formación de recursos humanos en la empresa, a la capacitación de personal y, más ampliamente, a la formación profesional desde el nivel básico hasta el posgrado” (Vargas, 2008, p 22). Este mismo concepto, ha sido estudiado por muchos investigadores. Por ejemplo, Mertens (2000, pp. 50) define la capacitación como:

*“(…) Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer”*

Por su parte, Ceneval (2004, pp. 10) la define como:

*“(…) Un saber hacer con conciencia, es un saber en acción, un saber cuyo sentido inmediato no es “describir” la realidad, sino “modificarla”; no definir actitudes que permiten desempeñarse eficientemente en su área profesional, así como adaptarse a nuevas situaciones y, de ser necesario, transmitir sus conocimientos, habilidades y actitudes en áreas profesionales vinculadas; integra las capacidades para desarrollar funciones y situaciones de trabajo en el nivel requerido por el empleo e incluye la anticipación de problemas, la evaluación de consecuencias y la posibilidad de participar activamente en la mejora de su trabajo y de su actividad”.*

Ahora bien, llevando el tema de competencias a las empresas de VSP, como es motivo de estudio en este escrito, cabe añadir que el éxito o fracaso tener personal competente en las organizaciones depende en gran medida del proceso de selección que esté estructurado en las compañías, es decir, mientras más rigurosos sean estos, es más probable que exista personal más competente, siempre y cuando se tenga claro en los perfiles de cargos las competencias con la que deben contar los candidatos o aspirante; para el caso de la empresa Vipers Ltda, los candidatos aspirantes al cargo de Vigilante deben cumplir con una serie de requisitos referentes a formación académica, situación militar definida, experiencia laboral, y es preferible tener curso de vigilancia vigente; además de lo mencionado, para permanecer en el proceso de selección es indispensable aprobar prueba de poligrafía pre-empleo y estudio de seguridad, en el desarrollo del proceso se verifica mediante pruebas y entrevistas que el candidato se ajuste a las competencias y el perfil del cargo.

Cabe anotar que, las competencias y habilidades varían de acuerdo a la complejidad de cada puesto de trabajo, ya que algunos se tornan más exigentes que otros, dependiendo el sector al que pertenezcan. Sin embargo, existen competencias genéricas, las cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Competencias genéricas

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	CARACTERÍSTICAS
<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	Comunicativas	Habla, lectura y escucha Fluidez verbal Comunicación asertiva
	Físicas	Buenas presentación personal Buen estado físico
<b>COMPETENCIAS CIUDADANAS</b>	Respeto y defensa por los derechos humanos	Respeto por las diferencias y sana convivencia
<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>	Intelectuales	Atención, memoria y concentración.
	Personales	Ética, adaptación al cambio, proactividad.
	Interpersonales	Trabajo en equipo, manejo de conflictos.
	Organizacionales	Orientación a resultados y al servicio,
	Técnicas	Uso de herramientas informáticas, armas y demás elementos de dotación del puesto de trabajo

Fuente: Zapata (2017)

### **Servicio entregado Vs. Servicio esperado**

Al hablar de servicios de vigilancia, de acuerdo al Decreto 356 de 1994, se hace referencia a las:

*“(...) actividades que en forma remunerada o en beneficio de una organización pública o privada, desarrollan las personal naturales o jurídicas, tendientes a prevenir o detener perturbaciones a la seguridad y tranquilidad individual en lo relacionado con la vida y los bienes propios o de terceros y la fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para VSP, blindajes y transportes con este mismo fin”.*

El artículo 73 del decreto en mención, por su parte, describe que la finalidad de los servicios de VSP, en cualquiera de sus modalidades es la de:

*“(...) disminuir y prevenir las amenazas que afecten o puedan afectar la vida, la integridad personal o el tranquilo ejercicio de legítimos derechos sobre los bienes de las personas que reciben su protección, sin alterar o perturbar las condiciones*

*para el ejercicio de los derechos y las libertades públicas de la ciudadanía y sin invadir la órbita de competencia reservada a las autoridades”.*

Por su parte, el artículo 74 menciona los principios, deberes y obligaciones que rigen la prestación del servicio de la VSP, en este caso se mencionarán los relacionados con el personal operativo:

- Acatar la constitución, la ley y la ética profesional,
- Respetar los derechos fundamentales y libertades de la comunidad, absteniéndose de asumir conductas reservadas a la fuerza pública
- Mantener en forma permanente altos niveles de eficiencia técnica y profesional para atender sus obligaciones
- Contribuir a la prevención del delito, reduciendo las oportunidades para la actividad criminal y desalentando la acción de los criminales, en colaboración con las autoridades de la República
- Emplear las armas de acuerdo con el uso autorizado en los respectivos permisos y abstenerse de emplear armamento hechizo o no autorizado de acuerdo a la ley
- El personal de los servicios de VSP en servicio, deberá portar la credencial de identificación expedida por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

La empresa objeto de estudio en este ensayo, ha plasmado en un esquema el estado ideal para la prestación del servicio, el cual aplica luego de realizar la respectiva valoración de riesgos del puesto; este abarca: Instalación del puesto (Incluye elementos de dotación del puesto tales como minuta, radio, armamento, linterna, vigilante asignado con buena presentación personal, consignas generales y particulares), inicio de la prestación del servicio (En este punto se debe garantizar que el vigilante asignado al puesto esté apto para el servicio, que cuente con las competencias y habilidades requeridas para tal finalidad) y finalmente, el seguimiento del servicio, a través de la supervisión y la visita a clientes; el primero se realiza con una periodicidad diaria y el segundo mensual o antes si alguna necesidad del cliente o novedad lo exige. A través de los informes resultantes de este seguimiento, se establecen planes de acción para mejorar el servicio.

Como tercera medida de seguimiento, se implementarán auditorías en los puestos de trabajo del personal operativo y, a la vez, se ejerce control sobre las primeras medidas; para realizar dichas auditorías se propone una herramienta, que puede verse en el Anexo 1.

Teniendo en cuenta que se han presentado novedades, se evidencia que la prestación del servicio no está cumpliendo con las expectativas, por lo tanto, los hallazgos de las auditorías serán socializados con los responsables de cada ítem evaluado, y las brechas identificadas en materia de capacitación se convertirán en una entrada para el plan de capacitación del personal operativo, abarcando así las exigencias del mercado.

Si bien es cierto, identificar las necesidades de capacitación es de suma importancia para la empresa, sin embargo, en el desarrollo del mismo, surgen obstáculos o limitaciones, los cuales se deben prever antes de iniciarlo, de tal forma que se puedan tomar las medidas necesarias para contrarrestarlo, y obtener éxito en dicho proceso. Uno de los principales obstáculos al momento de ejecutar un plan de capacitación es el presupuesto, las empresas lo consideran más un gasto que una inversión y por tal motivo prefieren realizar sus capacitaciones con los mismos empleados de la empresa sin utilizar personal externo que muy probablemente tengan la experiencia y formación que se requiere para impartir capacitaciones en determinados temas.

Por otro lado, es importante señalar que la programación de los vigilantes es de los aspectos más complicados de manejar, su disponibilidad de tiempo para asistir a actividades de capacitación es cada vez más mínimo, e incluso en algunas ocasiones finalizan sus turnos para luego asistir a recibir capacitación, lo cual, visto desde el punto de vista pedagógico, entorpece el proceso de aprendizaje, el vigilante no estaría en las condiciones físicas y mentales para procesar la información de forma adecuada.

Encontrar tiempo para la capacitación es difícil en situaciones en las que la organización de seguridad es una operación 24/7. Las clases se deben impartir en varios horarios para que todos los oficiales de seguridad puedan recibir la capacitación. El empleo de algún tipo de educación a distancia o autoenseñanza es útil para superar el dilema de la programación. Se deben considerar las



siguientes opciones: Medios de transmisión, Programas de educación en línea, Procedimientos escritos, Registros de transmisión directa, Educación a distancia y certificaciones (Asis Internacional, 2011).

El último aspecto, obedece a la falta de cultura empresarial por parte del personal operativo, específicamente vigilantes, toda vez que poseen una concepción errada del beneficio de los procesos de capacitación, lo asocian con un beneficio para la empresa, sin tener en cuenta que la finalidad de dichos procesos es fortalecer la prestación de su servicio, y en última instancia los conocimientos que adquieran serán útiles en la relación laboral en el desempeño de sus funciones con independencia de la empresa a la que estén vinculados; aunado a lo anterior, existen alguna serie de estereotipos que de alguna u otra forma generan predisposición en el capacitador al momento de ejecutar un plan de capacitación.

Según Burstein (1996), por mucho tiempo el estereotipo de un oficial de seguridad (vigilante) ha sido el de una persona con poca educación, casi siempre adulto mayor o jubilado, con un uniforme de tipo policial, realizando rondas o sentado tras un escritorio revisando paquetes y documento de identificación. Sin embargo, este estereotipo ha evolucionado con el paso del tiempo, toda vez que en la actualidad los vigilantes desempeñan roles importantes en la prestación de servicios, de ahí lo importante que estén debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones y puedan evaluar los riesgos asociados a su cargo, entre otras funciones.

## **2. NORMATIVIDAD LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS VSP**

En Colombia, la Superintendencia de VSP es el ente regulador en temas legales para las empresas de VSP, por medio del Decreto 356 de 1994 (conocido como Estatuto de VSP), título IV se establecen los lineamientos relacionados con capacitación y entrenamiento, estos últimos términos son definidos por el decreto en mención como los conocimientos y destrezas que se proporcionan para el ejercicio de las actividades que realiza el personal de los servicios de VSP, en ejercicio de su función.

En el artículo 64 del mismo decreto, la Superintendencia especifica que los servicios de VSP son los responsables de la capacitación profesional y entrenamiento del personal que contraten para prestar los servicios de VSP autorizados; estos mismos deberán desarrollar capacitación y entrenamiento al interior de la empresa o en su efecto exigir al personal el desarrollo de los cursos en las escuelas de capacitación y entrenamiento aprobadas por la Superintendencia de VSP.

Las escuelas de capacitación y entrenamiento son las encargadas de dictar la formación correspondiente a los cursos, ya sea para Vigilantes, Supervisores, Escoltas, Manejadores Caninos, Tripulantes y Operadores de medios tecnológicos, para los cual la Resolución N° 4973 de 2011 ha establecido cuatro ciclos: Fundamentación, reentrenamiento, especialización y profundización, los cuales deben cumplir con las especificaciones que se muestran en la siguiente figura:

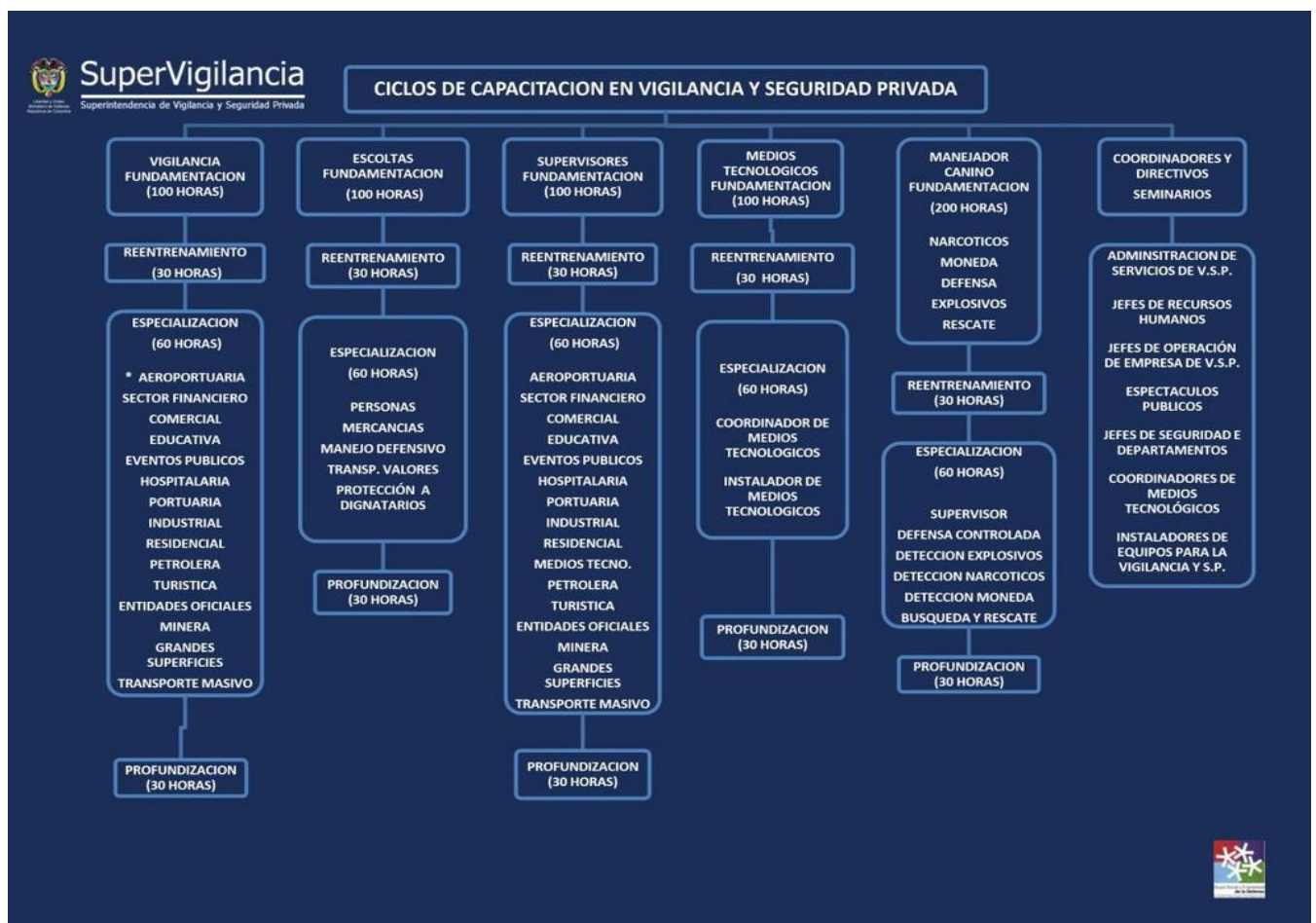


Figura 1. Ciclos de capacitación en Vigilancia y Seguridad Privada, Fuente: SuperVigilancia

Aun cuando el proceso de capacitación impartida al personal operativo por parte de las escuelas de capacitación es regulado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, en el ejercicio de las auditorías mencionadas anteriormente, se evidencia que existen brechas o falencias inicialmente desde la formación de los docentes de dichas escuelas, las empresas de VSP deben garantizar que al vincular personal operativo, estos cuenten con los conocimientos necesarios para desempeñar sus cargos. Sin embargo, en un sondeo realizado a 10 vigilantes que han renovado su curso en los últimos meses, se evidenció que 5 de estos presentan oportunidades para mejorar en sus conocimientos.

## **CONCLUSIONES**

Tal y como se ha mencionado anteriormente, los procesos de capacitación de las empresas de VSP son la columna vertebral de la prestación del servicio, teniendo en cuenta que si hay obstáculos o falencias en este, se verá afectada la calidad y eficiencia del servicio en los puestos asignados y por ende existe una alta probabilidad que se presenten novedades por faltas de control al interior o exterior de las instalaciones de los clientes. Con base en esto, considero que para la empresa objeto de estudio en este ensayo, se requiere un plan de capacitación donde se tengan en cuenta temas no solo enfocados a la prestación del servicio en general, sino también temas enfocados a otros ámbitos de trabajador, ya sea el ámbito personal y familiar.

Dicho en otras palabras, que se contemple a cada trabajador en todas las dimensiones de su ser psicosocial, entendiendo que somos seres humanos integrales, y que esas dimensiones dependen la una de la otra, resulta supremamente complicado desligar por ejemplo una situación familiar de las funciones laborales, cuando es probable que el desempeño de las funciones no se ejecute al 100% debido a que la atención recae sobre el problema y no sobre la prestación del servicio.

Por otro lado, teniendo en cuenta la labor de Supervisión, considero que puede ser un complemento con las auditorías que ya se han descrito anteriormente, es indispensable garantizar inicialmente la formación de los supervisores, para luego identificar brechas en la formación de los

vigilantes, teniendo en cuenta que si los supervisores no tienen claro lo que se desea medir o evaluar, muy difícilmente se ejecute esta labor con éxito.

## **REFERENCIAS**

Bohlander, G. W. et al. (2017). Administración de Recursos Humanos 17ª Edición.

Alexandria, V. A (2002). Private security officer selection, training and licensing guidelines  
Private Sector Liaison Committee.

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (2017) Figura 1 - Resolución 4973 del 27 de Julio del 2011 Págs. 8 Ciclos de Capacitación en Vigilancia y Seguridad Privada.

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (1994). Normatividad. Decreto Ley 356

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (2011). Normatividad. Resolución N° 4973

Asis International (2011). Operaciones del oficial de seguridad.

Zapata A.O (2017). Análisis de la formación y capacitación de vigilantes al interior de las empresas de vigilancia y seguridad privada en Colombia.

Siliceo, A. A. (2004) Capacitación y desarrollo de personal.

ANEXO 1. Lista de chequeo – Auditorías de puestos de trabajo

**NOMBRE DEL EVALUADOR:**

**FECHA:**

DD MM AA

**HORA:**

**CIUDAD**

**PUESTO:**

**EMPLEADO**

**CÉDULA**

**TURNO**

DIURNO  NOCTURNO

Ítems a evaluar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
¿La presentación personal del vigilante es la adecuada?				
¿El vigilante porta la credencial?				
¿Existe la carpeta del puesto que contiene consignas particulares y formato de novedades?				
¿El estado, uso y llenado de la minuta es el correcto?				
¿El armamento se encuentra en buen estado?				
¿La munición se encuentra limpia y seca?				
¿El vigilante conoce las consignas generales del puesto?				
¿El vigilante conoce las consignas generales del puesto?				
¿El vigilante cumple con las consignas particulares?				
¿El vigilante conoce el decálogo de armas?				
¿El vigilante conoce la política, misión y visión de la empresa?				
¿Se lleva minuta de control de accesos?				
¿El vigilante monitorea adecuadamente el CCTV?				
¿Se utilizan los EPP?				
¿Se tienen todos los elementos para la prestación del servicio (radio, linternas entre otros)?				
¿El vigilante identifica las amenazas, vulnerabilidades y riesgos del puesto?				
¿Se identifican los peligros de seguridad y salud en el trabajo?				

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

C.C.

\_\_\_\_\_  
Firma del vigilante

C.C.

Fuente: Elaboración propia