DECANATO DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Trabajo final para optar por el título de
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

TÍTULO:
"Propuesta plan de capacitación especializada para el personal de la Dirección de Seguridad de la Universidad Apec, periodo mayo – agosto2019"

POSTULANTE
Yaneili Cuevas Nin 2005-1722

TUTOR
Lic. Ivelisse Comprés Clemente

Santo Domingo, República Dominicana,
Agosto 2019

RESUMEN

Este trabajo de investigación tuvo como propósito elaborar una propuesta de capacitación especial en atención a la carencia de capacitación técnica que tienen los auxiliares de seguridad de UNAPEC. Dicha propuesta tuvo el objetivo principal de mejorar su desempeño laboral del personal, por lo que se procedió a aplicar encuestas y entrevistas al personal, para confirmar e identificar las necesidades existentes, además fueron utilizados los tipos de estudios exploratorio, descriptivo y explicativo, y el proceso de análisis y síntesis, a través de los cuales se pudo encontrar los siguientes hallazgos: La oportunidad de mejora de desempeño, el desarrollo de habilidades y competencias técnicas, y la mejora de la comunicación interna, permitiendo establecer el desarrollo dentro de la propuesta de los siguientes puntos: Reestructurar el proceso de inducción al puesto, como parte inicial del proceso de formación en relación al conocimiento de deberes y responsabilidades que debe conocer una persona sobre su puesto de trabajo, la elaboración de un programa de capacitación eficiente que les permita tener un mejor desempeño, crear un sistema de retroalimentación individual desde el supervisor al colaborador, mejorar la comunicación interna de la dirección para una mejor integración, fortalecer el sentido de pertenencia y crear un sistema de transferencias de conocimientos a considerarse luego del proceso de capacitación, y por último la sugerencia de elaboración de documentos como apoyo a las actividades que realiza el departamento, dicho esquema contribuye con el plan propuesto y con el continuo desarrollo del personal y de la dirección.

ABSTRACT

The purpose of this research work was to develop a proposal for special training in response to the lack of technical training that UNAPEC security assistants have. This proposal had the main objective of improving its work performance of staff. Therefore, surveys and interviews were carried out to the staff, to confirm and identify the existing needs, in addition the types of exploratory, descriptive and explanatory studies were used, as well as the process of analysis and synthesis, through which it was possible to find The following findings: The opportunity for performance improvement, the development of skills and technical competencies, and the improvement of internal communication, allowing the establishment of the development within the proposal of the following points: Restructure the process of induction to the position, as part initial of the training process in relation to the knowledge of duties and responsibilities that a person should know about their job, the development of an efficient training program that allows them to have a better performance, create an individual feedback system from the supervisor to the collaborator, improve the internal communication of the management to better integration, strengthen the sense of belonging and create a system of knowledge transfers to be considered after the training process, and finally the suggestion of document preparation to support the activities carried out by the department, this scheme contributes to the plan proposed and with the continuous development of staff and management

INDICE

RESUMEN ii
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN vii
INDICE DE TABLA vii
AGRADECIMIENTOS viii
INTRODUCCION 1
CAPÍTULO I. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL 5
1.1 Administración de Recursos Humanos 5
1.2 Historia de los Recursos Humanos. 6
1.3 ¿Qué son los Recursos Humanos? 7
1.4 Concepto de capital humano 7
1.5 Recursos Humanos vs Capital Humano: 8
1.6 Definición del contrato de trabajo 8
1.7 Administración estratégica de recursos humanos 9
1.8 Propósito de la administración del capital humano 9
1.9 Subsistemas de Recursos Humanos 9
1.10 Indicadores de gestión para Recursos Humanos 11
1.11 Funciones importantes que se desarrollan en el departamento de Recursos Humanos 12
1.12 ¿Qué se entiende por motivación? 13
1.13 Teorías sobre la motivación 13
1.14 Derecho del trabajador de la formación profesional 16
1.15 Relación entre capacitación y desarrollo 17
1.16 Definición de Capacitación 17
1.17 Etapas del Proceso de capacitación 18
1.18 Objetivos de la formación empresarial 21
1.19 Beneficios de la capacitación 22
1.19.1 Beneficios de la organización al capacitar a sus colaboradores: 22
1.19.2 Beneficios para el trabajador que influyen positivamente para la organización: 23
1.19.3 Beneficios en las relaciones humanas a nivel interno y externo. 23
1.20 La capacitación como inversión 24

1.21 Efectos sociales de la capacitación 24
1.22 Organizaciones que aprenden 25
1.23 Características distintivas de organizaciones que aprenden: 25
1.24 La capacitación especializada. 26
CAPITULO II: UNIVERSIDAD APEC (UNAPEC), Y LA ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD. 29
2.1 Antecedentes de la Institución 29
2.2 Filosofía Institucional 30
2.2.1 Misión: 31
2.2.2 Visión: 31
2.2.3 Valores: 31
2.2.4 Objetivos Institucionales: 31
2.2.5 Principios: 32
2.2.6 Símbolos de la Universidad 32
2.3 Estructura organizacional 33
2.4 Evaluaciones y acreditaciones 35
2.5 Servicios y productos: 36
2.6 Plan Estratégico de UNAPEC 2017-2022 36
2.6.1 Eje I. Calidad Académica 37
2.6.2 Eje II. Articulación de una Plataforma para la Investigación 37
2.6.3 Eje III. Gestión Institucional 38
2.6.4 Eje IV. Desarrollo Tecnológico y de la Infraestructura Física 38
2.6.5 Eje V. Relaciones Universidad-Empresas-Sociedad 39
2.7 Descripción del Departamento de seguridad de UNAPEC 40
2.8 Deberes y responsabilidades de los diferentes puestos de la dirección de seguridad 41
2.8.1 Director (A) de Seguridad 41
2.8.2 Supervisor General de Seguridad: 44
2.8.3 Supervisor (A) Auxiliares de Seguridad 47
2.8.4 Supervisor de Circuito Cerrado Televisado (CCTV) 48
2.8.5 Soporte de Seguridad 49
2.8.6 Auxiliar de Circuito Cerrado Televisado (CCTV) 50
2.8.7 Auxiliar de Seguridad 52
2.10 Tipo de investigación 53

2.11 Método 53
2.12 Herramientas 54
2.13 Encuestas 54
2.13.1 Objetivos de las encuestas 54
2.14 Entrevistas 55
2.14.1 Objetivos de las entrevistas 55
2.15 Muestra 55
2.16 Análisis de las entrevistas 56
2.17 Tabulación de las encuestas 60
2.18 Análisis de la encuesta 69
2.19 Diagnóstico 72
CAPITULO III PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA PARA EL PERSONAL DE SEGURIDAD DE LA UNIVERSIDAD APEC. 75
3.1 Descripción de la propuesta del plan de capacitación especializada para el personal de seguridad de la universidad APEC 75
3.2 Objetivo general de la propuesta 76
3.3 Objetivos específicos 76
3.4 Estrategias 77
3.5 Tácticas 80
3.6 Definición de Plan de Capacitación 85
3.7 Propuesta de capacitación 87
3.8 Evaluación del Programa de Capacitación 91
3.9 Seguimiento del Programa de Capacitación 92
3.10 Recursos 92
3.8.2 Recursos tecnológicos 93
3.8.3 Recursos Financieros 94
3.11 Indicadores Financieros 98
CONCLUSION 102

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1. Logo 33
Ilustración 2. Organigrama 40

INDICE DE TABLA

Tabla 1. Género 60
Tabla 2. Rango de edad 60
Tabla 3. Nivel Académico 61
Tabla 4. Tiempo en la empresa 61
Tabla 5. Pertenecen a institución militar 62
Tabla 6. Tuvo inducción al puesto 62
Tabla 7. Considera importante la capacitación 62
Tabla 8. Necesita capacitación 63
Tabla 9. Recibe la capacitación necesaria para su desempeño 64
Tabla 10. Conocimiento de deberes y responsabilidades 64
Tabla 11. Tiene instrucciones para resolver problemas 64
Tabla 12. La empresa lo capacita cuando surgen nuevos cambios 65
Tabla 13. Conoce los protocolos de emergencia 65
Tabla 14. Conoce riesgos y medidas de prevención de su puesto de trabajo 66
Tabla 15. Se siente parte de su equipo de trabajo 66
Tabla 16. Fluye la comunicación en su área de trabajo 67
Tabla 17. Le resulta fácil expresar su opinión en su depto. 67
Tabla 18. Recibe retroalimentación de su desempeño 68
Tabla 19. Programa de capacitaciones: 88
Tabla 20. Presupuesto capacitación: 95
Tabla 21. Presupuesto almuerzos y refrigerios 96
Tabla 22. Presupuestos materiales: 97
Tabla 23. Cuentas contables: 98
Tabla 24. Indicadores financieros: 98
Tabla 25. ROI: 99
Tabla 26. Balance Scorecard (Cuadro de Mando integral) 99

AGRADECIMIENTOS

Agradezco **a Dios** en primer lugar por darme la salud y la fuerza para llegar hasta este momento en que felizmente y con alto grado de satisfacción culmino este nuevo peldaño de mi vida, porque sin ti nada es posible, y que a pesar de todas las situaciones que se me presentaron y de las pruebas del camino, pude concluir con éxito mi programa de estudios, el cual me abre el camino a muchas oportunidades de desarrollo profesional. Gracias mi DIOS por nunca abandonarme!

Gracias **a mi madre** Enma Maritza Nin **(Olga),** por ser la columna de mi vida, porque sin tu apoyo nada de esto sería posible, porque has sido la plataforma de toda mi trayectoria académica y profesional, porque sin importar las condiciones siempre has estado ahí para mí. A pesar de que mi agradecimiento no compensa tu esfuerzo y la gran ayuda que me has brindado, quiero que sepas todos mis logros alcanzados han sido por ti, gracias por toda la confianza que has depositado en mí. ¡Te amo!

Agradezco **a mi padre** Dionicio Cuevas (**Teidi**), porque fuiste el promotor de mi desarrollo en la base escolar, por tu gran esfuerzo, porque aún con el cansancio con el que llegabas siempre dedicaste tiempo para mí, y a pesar de que quizás en el momento fuera una tortura para mí, hoy te agradezco infinitamente el carácter de responsabilidad y disciplina que inculcaste en mí. ¡Te amo!

Agradezco **a mis compañeros de trabajo:** Rafael Espinal, Rosa Victoria, Carmen Alicia Smith, Pilar Prenza, Xiomara Sterling, Katherine Mella, Mártires Peña, Esthel Mejía, Kenia Trinidad, Sheyla Bigay, y la Prof. Maria Dolores Sevilla, por su gran ayuda, cada grano de arena que cada uno aporto en el trayecto de la maestría y en la elaboración de este trabajo final, permitió que hoy día llegue a la meta final, les doy mi enorme agradecimiento.

Agradecimientos **a mis amigos** César Daniel Espinal y Jean Carlos Valdez, por mantener siempre mi motivación, por sus palabras de aliento en los momentos críticos, fue una ardua batalla durante el desarrollo del programa, y agradezco el hecho de haber prestado sus oídos para escucharme, por soportar mi intensidad, y hasta mis boches sin ser culpables, gracias por creer en mi más que yo misma, y recordarme que yo podía lograr eso y más, gracias porque es en esos momentos donde se hace presente el aprecio y estima que alguien puede sentir por otra persona. ¡Gracias!

INTRODUCCION

La elaboración de esta propuesta está enfocada en la carencia de un plan de capacitación especial para el personal de la Dirección de seguridad, basada en el comportamiento que se puede percibir a través de su quehacer diario del personal desde sus puestos de trabajo, así como la manera en que ellos se dirigen al cliente, la deficiencia de sus deberes, poco control sobre sus emociones los cuales conllevan a una falta de respeto hacia en cliente, provocando malestar en el servicio que presta el personal, adicional a esto se suma el desconocimientos de acción ante situaciones de emergencia. Dicha propuesta se enmarca en el siguiente contexto: “Propuesta plan de capacitación especializada para el personal de la Dirección de Seguridad de la Universidad Apec, periodo mayo – agosto 2019.”

El objetivo general de la propuesta es elaborar un plan de capacitación para los auxiliares de seguridad conforme las necesidades del personal de seguridad que eficientice el desempeño de sus funciones, que contribuya con el fortalecimiento de sus habilidades para un mejor desempeño de sus funciones, incentive el trabajo en equipo y mejore la calidad de sus servicios a nivel organizacional, así mismo dentro de sus objetivos específicos se medirá el nivel de capacitación del personal de seguridad, cuantificar el grado de capacitación de los auxiliares de seguridad, identificar las necesidades de capacitación del personal de seguridad,

Ante las necesidades de capacitación es imprescindible realizar una planificación del programa de aprendizaje, considerando que los colaboradores necesitan poseer conocimientos que le permitan desarrollar de manera efectiva su trabajo, y se debe tener en cuenta que dentro de las funciones de cada área existen niveles críticos a los cuales se les debe dar mayor prioridad, con el objetivo de que los esfuerzos y recursos destinados sean orientados de manera objetiva y que impacte de manera positiva sin la necesidad de derrochar recursos y tiempo.

Dicho planteamiento se basa en la teoría de Fernández sobre La priorización de necesidades la cual se convierte en el último paso en la determinación de necesidades formativas, sin que esta reste importancia ya que la realización errónea puede provocar un derroche de esfuerzos y recursos que conllevan directamente al fracaso de la función formativa. También Chiavenato plantea que si no existe una capacitación constante no se pueden desarrollar las competencias del personal, y por ende la organización tampoco de desarrolla. Ya que el desarrollo de las personas va estrechamente ligado a un plan de capacitación especifico diseñado de acuerdo con la necesidad de cada área.

La propuesta presentada parte del planteamiento de dos hipótesis, la primera en que “Los auxiliares de seguridad carecen de capacitación especializada en el puesto”, y la de segundo grado, “Debido a que los auxiliares de seguridad no están debidamente capacitados para el puesto, la institución se ve afectada en los momentos de crisis”. Conforme a esto fue desarrollado el esquema capacitación para cubrir las necesidades en términos generales.

Dentro de los aspectos metodológicos utilizados para el desarrollo del trabajo y de acuerdo al objetivo que se persigue en relación a la investigación, se realizarán estudios de tipo exploratorio, descriptivos y explicativos, a través de los cuales se describirán las características y elementos esenciales de la investigación, en relación a la carencia de capacitación del personal de la Dirección de Seguridad de UNAPEC. A través de la cual demostrará la necesidad de una propuesta de capacitación, mediante la aplicación de herramientas de investigación como las encuestas y entrevistas al personal de seguridad para validar informaciones y considerar las sugerencias de capacitación que pudieran ser utilizadas en el desarrollo del programa.

Así mismo se utilizarán los métodos de análisis y síntesis, a través de los cuales se podrán identificar hallazgos sobre los resultados arrojados mediante las

encuestas y entrevistas aplicadas, para obtener informaciones estadísticas y demostrar los objetivos de la investigación, y se establecerá la relación entre cada elemento de la investigación a través de los cuales se comprueben las necesidades existentes.

Como soporte del trabajo de investigación se procederá a consultar fuentes primarias tales como libros, folletos e informes técnicos como fuentes secundarias, páginas web, diccionarios, enciclopedias y trabajos de investigación que posea información enriquecedora para el objeto de estudio y para la recopilación de datos como fuente técnica se aplicarán encuestas y entrevistas.
Dentro de los aspectos generales que presenta la estructura del trabajo, darán apertura a la propuesta del plan de capacitación para la Dirección de Seguridad de UNAPEC planteada, se contemplaran en primer orden como capítulo 1, los aspectos de la capacitación y desarrollo del personal sustentado en base a la historia de recursos humanos, definición de capital humano dentro de la organización, el derecho que tienen los colaboradores de ser capacitados en función de sus deberes y responsabilidades desde su puesto de trabajo, así como los beneficios que aporta la capacitación a los colaboradores, a la organización y a los clientes que demandan un servicio dentro de la misma y sus características distintivas.

El segundo capítulo a desarrollar se enfoca en los aspectos generales de la organización, su razón de ser, a que se dedica, su filosofía institucional, y como centro principal de esta investigación todos los aspectos que envuelven la Dirección de seguridad, la función que desempeña dentro de la estructura organizacional, su estructura operacional, y las descripciones de puesto bajo el desarrollo de sus deberes y responsabilidades, además en este se desarrollará el método de investigación. En segundo orden, se describe la metodología utilizada, las herramientas a través del cual se recopilarán las informaciones que confirman la hipótesis planteada, así como los objetivos de la estas, y los resultados arrojados.

Y como tercer capítulo continua el desarrollo de la propuesta de capacitación para la Dirección de seguridad, la cual busca mejorar el desempeño del personal, considerando sus debilidades, reforzar sus habilidades y competencias técnicas en miras de que puedan realizar un mejor trabajo, bajo una modalidad de conciencia, determinación, y seguridad, alineada bajo una estructura definida de actuar, bajo la implementación del espiral del conocimiento a través del cual se transfieren los conocimientos de un individuo a otro, se pueden plasmar en documentos de utilidad para el departamento y a través del aprendizaje basado en teorías comprobadas, permitiendo de este modo guiar las acciones del personal y crear un ambiente de trabajo en equipo e integración de manera que se pueda lograr una simetría en el quehacer.

Luego de la implementación del plan, continúa el proceso de evaluación del desempeño considerando los conocimientos aprendidos bajo una modalidad de evaluación incógnita, la cual servirá de retroalimentación para el diseño de un proceso de mejora continua. Y, por último, se encuentra la fase de seguimiento a cargo de la dirección de seguridad, el cual consta en velar porque todo el personal cumpla sincronizadamente con los nuevos parámetros establecidos, bajo los comportamientos requeridos y con miras a lograr la excelencia en el servicio.

Dicha propuesta se sustenta bajo un esquema de recursos humanos, tecnológicos y financieros, los cuales hacen posible la viabilidad del programa, como apoyo logístico y económico dentro del cual se enmarca su aprobación.

CAPÍTULO I. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Considerando el objeto de estudio sobre la capacitación y desarrollo de personal, a continuación se desarrollarán los temas que engloban el contexto de la formación y desarrollo de competencias en los colaboradores, partiendo desde el surgimiento de los Recursos Humanos, los subsistemas que los componen, su importancia, los objetivos, y el vínculo y responsabilidad del departamento de recursos humanos con el capital humano y como impactan las decisiones gerenciales a través de un plan estratégico que integren actividades de crecimiento del personal como son los programas de capacitación especializada, para desarrollar competencias y habilidades en el capital humano que componen la organización, tales informaciones contribuirán con un mejor entendimiento del tema a desarrollar.

1.1 Administración de Recursos Humanos

Se refiere al proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad. (Dessler, 2015)

Toda organización necesita y contrata un personal que cuente con los conocimientos y habilidades necesarios para dar apoyo a la empresa conforme su actividad, y a su vez esta ofrece los recursos que requiere una persona al momento de brindar sus servicios técnicos o profesionales, pero es importante destacar que la administración de recursos humanos como bien se menciona no solo se trata de una contratación y pago de servicios si no también que continua un proceso de capacitación del personal que permite el desarrollo del capital humano y asegura el crecimiento de la empresa ante exigencias que demandan los cambios del mercado.

1.2 Historia de los Recursos Humanos.

El primer momento de la historia de los Recursos Humanos se sitúa varios momentos, iniciando a mediados del siglo XIX, en plena Revolución Industrial, desarrollada básicamente en Europa y Estados Unidos, trayendo consigo la mecanización de tareas en las grandes fábricas produciendo insatisfacción laboral en los trabajadores, a consecuencia de esto los empleados decidieron utilizar la fuerza que les ofrecían los sindicatos, y considerando la importancia que este movimiento tomaba deciden crear los departamentos de bienestar, con la finalidad de buscar solución a los problemas de los trabajadores en relación a la vivienda, salud, educación de sus hijos y horario de labores….,

A principios del siglo XX, surgen las primeras oficinas dedicadas a la gestión del personal, centrándose sólo en acciones disciplinarias y algunas veces en sistemas retributivos. Poco a poco se empezaron a explorar otros frentes como la contratación, el despido, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad. Sus responsables tenían un marcado carácter autoritario y en muchos casos estaban adscritos a la dirección. (El blog del reto para ser directivo , 2017)

En los años 70 y 80's, el enfoque disciplinario de la etapa anterior es reemplazado por factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral, donde los líderes de áreas dan los primeros pasos para mejorar la adaptación del personal a la empresa y ganan más independencia dentro los mapas corporativos, profundizando la gestión del personal al hablar de forma abierta bajo un concepto hasta entonces difuso, de clima laboral.

A partir del año 2000 tras la llegada de Internet y la consolidación de las nuevas tecnologías, los modelos de empresa dan un giro rotundo, donde el personal de las compañías sintiéndose aún más cualificados para ejercer sus labores, empiezan a reclamar cada vez más espacios de participación, interacción y decisión en las empresas, convirtiéndose la gestión del talento humano en una

prioridad. Los Recursos Humanos amplían su núcleo de operaciones de contratación y el despido, agregándose también la formación, capacitación, la conciliación horaria y todo lo que guarde relación con el bienestar de sus trabajadores, siendo los procesos mucho más dinámicos, ágiles e integrándose con los objetivos generales de la empresa. (El blog del reto para ser directivo , 2017)

1.3 ¿Qué son los Recursos Humanos?

Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que forman parte de una organización y que ayudan a salir adelante en su actividad diaria, considerando que Este concepto hace referencia al trabajo aportado por todas las personas que forman parte de la estructura organizacional y colaboran con la empresa para realizar una tarea específica. (Emprende Pyme , 2019)

Se consideran como recursos humanos toda persona que presta sus servicios laborales a una institución pública o privada bajo la modalidad de un contrato temporal o definitivo, a cambio de una compensación monetaria, así como otros beneficios complementarios.

El termino de Recursos Humanos en su uso común como departamento, se refiere a un área que funciona en base a tareas totalmente relacionadas con personas, quienes forman parte de una estructura organizacional.

1.4 Concepto de capital humano

Son los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una compañía. (Dessler, 2015)

Este a se refiere al intelecto que se requiere de una persona en cuanto a preparación académica, con la finalidad de utilizar su experiencia o conocimientos especiales para un área específica.

1.5 Recursos Humanos vs Capital Humano:

Recursos humanos, se refiere a las capacidades o se tiende a valorar el trabajo y las habilidades físicas, dándole a la diferenciación o personalización del trabajo una importancia mínima, en la que se considera a nadie imprescindible., mientras que el capital humano es considerado como el valor diferenciador de las personas, tomando en cuenta su aporte y creando un valor personal, a través de sus aportaciones, conocimientos y experiencias. La creación de valor se pasa de la destreza física o el uso de la fuerza, a la destreza intelectual o conocimiento. (Carrión, 2013)

Ambos conceptos se refieren a personas que son capaces de realizar un trabajo en particular, sin embargo, sus diferencias radican que en el recurso humano se contrata para una labor mecánica que solo requiere de fuerza, técnica e incluso disposición para realizarla y la otra requiere de la capacidad analítica, racional y con experiencia en un área específica. Sin embargo, ambos conceptos son utilizados para referirse al mismo público de la empresa independientemente del tipo de labor que realizan.

1.6 Definición del contrato de trabajo

El contrato de trabajo es aquel por el cual una persona se obliga, mediante una retribución, a prestar un servicio personal a otra, bajo la dependencia y dirección inmediata o delegada de ésta. (Código de trabajo, 2007)

1.7 Administración estratégica de recursos humanos

La administración estratégica de recursos humanos implica la formulación y ejecución de las políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los trabajadores las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. (Dessler, 2015)

1.8 Propósito de la administración del capital humano

Se refiere a mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social (Werther, 2014)

1.9 Subsistemas de Recursos Humanos

Las buenas prácticas de Recursos Humanos son gestionadas a través de los denominados subsistemas de Recursos Humanos, las cuales son subdivisiones destinadas a cubrir distintas necesidades acordes al diseño de la estructura organizacional. Estos tienen como objetivo promover el trabajo de manera mancomunada en todos los niveles en pos de los objetivos organizacionales, bajo una implantación cuidada, con entrenamiento en las distintas áreas de la organización.

Los sistemas de Recursos Humanos están compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización. (Alles, 2016)

Las subdivisiones de RRHH han sido creadas con la intención de poder cubrir todas las áreas que conciernen al capital humano en cuanto a necesidades de

servicios se refiere, ya que en la medida que se ha demandado más compromiso de la fuerza laboral, mayor preparación académica y experiencia, los colaboradores se han visto en la necesidad también de exigir mayores beneficios, debiendo ser estas cubiertas por el empleador, y como RRHH funge como ente mediador de las relaciones laborales respaldando institución, y velando por el bienestar de los empleados tuvo la necesidad de expandirse para cubrir todos los campos, creando así un clima organizacional adecuado.

- Análisis y descripción de puestos: Se refiere al levantamiento y descripción por escrito de las tareas de cada uno de los puestos de la organización, evitando la incertidumbre funcional de los colaboradores, dichas descripciones conforman lo que se denomina “Manual de puestos”
- Atracción, selección e incorporación de personas: Se refiere al proceso de atraer, seleccionar y contratar a las personas idóneas bajo un adecuado proceso de reclutamiento utilizando como herramienta la aplicación de pruebas, atendiendo a necesidades de un puesto específico, además tiene como finalidad definir una buena relación laboral con el empleado.
- Evaluación de desempeño: Es una herramienta que se utiliza para medir el desempeño de los colaboradores en sus respectivas áreas, el cual busca identificar las debilidades a mejorar o las herramientas que les hacen falta con fines de facilitar los medios, además de que suele ser motivadora ya que se vincula con temas económicos.
- Remuneraciones y beneficios, se refiere al paquete de compensaciones establecidos equitativamente entre los puestos similares bajo una escala salarial. Este punto conforma uno de los pilares principales de la buena relación entre empleado y empleador.
- Desarrollo y planes de sucesión: Se refiere al desarrollo de capacidades y competencias de los colaboradores conforme programas establecidos, con la finalidad de establecer planes de carrera y sucesión para el crecimiento del empleado dentro de la organización.

- Formación: Es la planificación de una serie de actividades de formación con el propósito de mejorar el comportamiento de las personas en relación el puesto que ocupa dentro de la organización, así mismo se busca desarrollar habilidades y competencias que contribuya con el buen desempeño laboral de la persona.

Visto cada subsistema de Recursos Humanos es preciso destacar que los mismos se integran dentro de la estructura departamental conforme el diseño y tamaño de cada organización con el fin de cubrir todas las necesidades de su fuerza de trabajo tomando en cuenta las metas organizacionales.

1.10 Indicadores de gestión para Recursos Humanos

Los indicadores de gestión pueden ser de tipo general o específico, haciendo referencia a un valor numérico o índices que se usan como guía para evaluar y medir el desempeño de una persona en particular en relación a su puesto de trabajo, o a un área de la organización en su conjunto.

Dentro de los indicadores de gestión se pueden mencionar varios ítems como los de comportamientos (competencias y valores) y conocimientos, los de gestión de un área u organización y el desempeño de un colaborador, de un área. (Alles, 2016)

Los indicadores de gestión facilitan el seguimiento y gestión laboral de un colaborador sin la necesidad de una supervisión continua, ya que los resultados de las funciones que a este competen se reflejarán en los resultados arrojados mediante la finalización de tareas específicas asignadas.

Estos determinan como va creciendo el nivel de responsabilidad, toma de decisiones e independencia laboral de un colaborador, ya que dicho sistema crea la oportunidad de que una persona demuestre sus competencias y habilidades

mediante el desarrollo de un trabajo de calidad mediante el uso de conocimientos y experiencias adquiridas.

1.11 Funciones importantes que se desarrollan en el departamento de Recursos Humanos

- Gestionar la contratación de personal mediante una serie de procesos sujetas procedimientos y requisitos del puesto a cubrir.
- Administrar el paquete de compensación salarial en base a la escala establecida por la institución en procura de la satisfacción empleado y empresa
- Realizar acciones que promuevan la motivación laboral para un mejor desempeño
- Gestionar y promover la capacitación y formación del personal como parte de un proceso continuo.
- Promover un ambiente de puertas abiertas en base a una comunicación bilateral
- Crear las políticas generales de la administración de los recursos humanos.
- Mantener actualizados la planillas y expedientes del personal
- Realizar los trámites de registro y control
- Asesorar al personal sobre derecho laboral
- Crear programas de reconocimientos y que promuevan el y satisfacción laboral
- Crear sistemas de medición de desempeño (Gestión. Org., 2019)

Considerando los puntos mencionados anteriormente es importante resaltar dos de esas funciones que tienen un impacto directo en el comportamiento del colaborador en relación a su desempeño dentro de la empresa y a la cual se les debe prestar especial atención que son: La capacitación y formación y la motivación del personal.

1.12 ¿Qué se entiende por motivación?

Suele definirse como un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a un fin, en dirección al logro de un objetivo determinado. (Rubio, 2016)

1.13 Teorías sobre la motivación

Existen varias teorías que buscan dar una explicación ante la conducta de una persona basada aspectos motivacionales dentro de los cuales se citan dos tipos que son las teorías de contenido y las teorías de proceso.

- Teorías de contenido

Teoría clásica (taylorismo y teoría de las relaciones humanas) se define en sus dos vertientes: El taylorismo, considera como único factor motivacional la retribución económica presuponiendo como consecuencia un aumento en el rendimiento. y La teoría de las relaciones humanas que explica el fenómeno motivacional a partir de las normas conductuales, concediéndole mayor importancia a la comunicación y a las relaciones interpersonales. (Rubio, 2016)

- Teoría ERG de Alderfer hacia 1969,

Plantea que el modelo de jerarquía de necesidades no es aplicable a los miembros de las organizaciones, sin embargo, se solapan diversas necesidades tres grupos básicos:

- Necesidades de existencia (E), relacionadas con los requisitos materiales supervivencia.
- Necesidades de relación entre personas
- Necesidades de desarrollo y de autorrealización racional/potencial capacidades que la propia persona valora positivamente de sí mismo.

- Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland en Las teorías de motivación según McClelland, se basan en las necesidades de poder, afiliación y logro que sienten los individuos.

- Teoría bifactorial de Frederick Herzberg

En ella se distinguen dos conjuntos de necesidades, las necesidades higiénicas, que pueden causar insatisfacción si se descuidan, pero no motivación (como el sueldo, la vida personal, la calidad de la supervisión, las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto, la retribución, las relaciones interpersonales). y las necesidades motivadoras que incrementan la satisfacción y el rendimiento, pero no producen insatisfacción si no están presentes (como un trabajo desafiante, logro, promoción, reconocimiento, responsabilidad, estatus, progreso).

Considerando el punto de las necesidades motivadoras en relación a una promoción que puede lograr un colaborador, se debe tomar en cuenta que, si una persona ha sido capacitada dentro de una planificación de desarrollo del personal y el mismo puede aprovechar la oportunidad de su preparación para ser promovido, esto podrá ser el principal motivado de continuidad para su desarrollo profesional y por ende de un mejor desempeño a favor de la institución.

- Teorías de proceso

Estas teorías, se enfocan en conocer cómo se produce la conducta laboral motivada en vez de determinar qué es lo que la produce. Intentan describir y analizar los procesos por los que la conducta laboral es activada, dirigida, sustentada y frenada, prestándole mayor atención a las variables que hacen posible la dirección y persistencia de las expectativas y objetivos. A continuación, se hace referencia a las más destacadas. (Rubio, 2016)

- Teoría de las expectativas: Esta teoría indica como condición necesaria para la motivación de las personas que el trabajador asuma que puede obtener recompensas a partir de su buen desempeño. Para que esto suceda, es necesario

que las recompensas sean atractivas para los empleados, y en este sentido se abordan las diferencias individuales en cuanto a escala de valores y necesidades que pueda tener cada trabajador.

- Teoría del equilibrio: la teoría del equilibrio de la motivación se centra en las comparaciones establecidas en el plano interindividual, la misma concibe la motivación como un proceso de comparación social que se realiza entre el esfuerzo y las gratificaciones que recibe un individuo con respecto a las que recibe otro.

- Teoría de la equidad laboral: La idea principal de esta teoría consiste en que los colaboradores de una organización establecen comparaciones entre sus esfuerzos y las recompensas que reciben por ello, por una parte, y los esfuerzos y las recompensas obtenidas a cambio por los colegas que se encuentran en la misma situación laboral, por otra, ello es equivalente a la relación que se da en otras personas que se encuentran en la misma situación laboral. Por tanto, no se dará esa igualdad o equidad si no existe equivalencia entre estas dos relaciones.

Todas estas teorías mencionadas anteriormente plantean todos los factores a tomar en cuenta al momento de buscar mecanismos motivadores para los empleados, sin embargo se deben resaltar varios aspectos, a resumidas cuentas estas se pueden tomar como referencias tres grandes aspectos, el desarrollo o autorrealización, la de promoción, y económicos cada una de esta va ligada a la otra, ya que una vez la empresa dentro de su plan estratégico toma iniciativas de desarrollo, cambios que afectan en su totalidad a todos los miembros de la empresa, lo primero que debe hacer es someter rompimientos de paradigmas mentales, y esto se logra a través de la gestión del departamento de gestión humana, mediante un plan de capacitación y desarrollo dentro del cual se establezcan las necesidades específicas y se proceda con la implementación del mismo.

Este primer paso, va ligado a planes futurista de desarrollos de personal, pues una vez el colaborador sea preparado a nivel de formación y este demuestre un mejor desempeño también es considerado para un próximo escalón llamado promoción en el que se le da la oportunidad de desempeñar una posición superior a la que ocupa, y en un tercer orden se integra la parte de incentivos o compensación económica ligada a la promoción o en su defecto a un buen desempeño de funciones.

Todas estas características forman parte de los aspectos motivacionales que se crean a través de una de las funciones que realiza el área de Recursos humanos, mediante su gestión de promover el bienestar del colaborador y ante su papel de mediador entre el empleado y el empleador.

1.14 Derecho del trabajador de la formación profesional

Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación en su trabajo que le permitan elevar su nivel de vida y su productividad, conforme a la naturaleza de sus servicios y a los requerimientos de la empresa. (2007)

Como bien lo indica la cita anterior del artículo 256 del código de trabajo, la capacitación en el ambiente laboral es un derecho que tiene todo colaborador con el fin de adquirir conocimientos que promuevan su desarrollo intelectual y les permita escalar profesionalmente dentro de la empresa o institución.

La formación profesional será obligatoria y gratuita para el trabajador cuando sea requerida por la empresa para mejorar su desempeño laboral. Los cursos y programas de capacitación de los trabajadores podrán formularse respecto a cada empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

1.15 Relación entre capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo son términos complementarios, ya que uno se enfoca al presente y el otro al futuro. Por lo que el de la gestión del conocimiento se debe aplicar para cubrir necesidades actuales del trabajador y para prever necesidades a futuro ya que a través de su formación tendría la oportunidad de desarrollarse para ocupar otro puesto en el futuro. (Flores, 2014).

1.16 Definición de Capacitación

Proceso mediante el cual las empresas preparan a su personal para que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones y contribuyan con el logro efectivo de los objetivos de la empresa.

También se dice que es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio en las habilidades, conocimientos y actitudes de una persona, la cual le permitirá desempeñarse efectivamente en un puesto. En otras palabras, es lograr que una persona cambie lo que sabe, cómo trabaja y sus actitudes hacia su trabajo, así como su interacción con sus compañeros y jefes. (Flores, 2014)

La educación: Se define como el proceso orientado a formar mejores personas mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades, valores y actitudes; que se relacionan no sólo con un campo de actividades específicas, sino que además permite el análisis y solución de problemas en diferentes ámbitos. Por lo tanto, se puede decir que hay tres niveles en la formación de las personas, que se diferencian por la complejidad del tipo de capacidades que buscan desarrollar en las personas como son: El adiestramiento, la capacitación y el desarrollo. (Flores, 2014)

La capacitación y el desarrollo garantizan que una persona pueda realizar las funciones de su puesto actual y de puestos futuros, por el cual se realiza una

detección de necesidades considerando los objetivos de la empresa contemplados en el plan estratégico.

1.17 Etapas del Proceso de capacitación

Para llevar un adecuado proceso de capacitación se deben tomar en cuenta las 4 etapas siguientes: (Gestiopolis, 2019)

Etapa 1. Determinación de necesidades de capacitación desde una visión estratégica:

- Verificar los planes de la empresa.
- Identificar el cambio a alcanzar al finalizar la formación.
- Delimitar y acordar los alcances de la formación con los gerentes o jefes de departamento en base a las carencias para la gestión de una capacitación exitosa
- Establecer las necesidades de capacitación, los cuales pueden ser determinados a través de los siguientes medios:

Evaluación de desempeño: A través de esta es posible identificar a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como también averiguar qué sectores de la empresa requieren una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Observación: verificar la evidencia de un trabajo ineficiente, falta de responsabilidad, perdida excesiva de materia prima, problemas de disciplina y el alto índice de ausentismo

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Solicitud de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores proceden a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: El contacto directo con supervisores y gerentes permite conocer posibles problemas solucionables mediante el entrenamiento, que por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de las diferentes áreas.

Reuniones interdepartamentales: Para tratar asuntos concernientes a objetivos y planes empresariales, problemas operacionales, y otros asuntos administrativos.

Modificación de trabajo: Siempre que se produzcan cambios totales o parciales de los procesos de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en base a los nuevos métodos y nuevas prácticas.

Entrevista de salida: Al momento que el empleado decide concluir la relación laboral con la empresa, es preciso conocer su opinión acerca de la empresa, y las razones que motivaron su salida, debido a que posiblemente salgan a relucir debilidades de la organización que pudieran estar sujeta a mejoras futuras.

Análisis de cargos: Conocer y definir las competencias técnicas y conductuales que se requieren para un puesto, permite desarrollar de manera eficiente programas de capacitación que se adapten a las tareas o funciones a desarrollar, además de que facilita el reforzamiento de habilidades, conocimientos y aptitudes.

Etapa 2. Diseño del programa de capacitación

El diseño del programa de capacitación delimita objetivos concretos, los cuales deben ser Smart. S: específico, M: medible, A: alcanzable, R: realista, T: tiempo

Una parte importante de la fase del diseño del programa es definir al facilitador, considerando las siguientes tres posibilidades básicas:

- Experto interno: Cuando el tema puede ser impartido por algún colaborador interno con gran experiencia y conocimientos en dicho tema. Esto es aconsejable cuando se busca unificar conocimientos y habilidades que se han desarrollado al interior de la empresa, ya que si lo impartiera una empresa externa podría ser que aportara una visión generalista y no especializada.

- Área de capacitación: hay temas que el área de capacitación puede impartir, como aquellos referidos a procedimientos del tipo “cómo realizar entrevistas de retroalimentación con los empleados”, que se pueden impartir gracias a la experiencia y formación de su equipo de trabajo.

- Consultoría o empresa externa: ésta aporta una visión nueva a la empresa. Es necesario que conozca muy bien a la empresa y las funciones de los trabajadores a los que se dirigirá para que a la vez de dar otro punto de vista sobre un tema pueda ayudarles a aplicarlo en su lugar de trabajo, a través de ejemplos y ejercicios acordes a cada población.

Etapa 3. La implementación

Se refiere a la puesta en marcha del plan de capacitación. Una buena planeación no asegura una excelente ejecución, pero sí puede estar muy cerca de lograrlo, por ello se recomienda que siempre se cuente con un tercero que evalúe la capacitación.

Etapa 4. Evaluación

El evaluador puede ser alguna persona del área de formación, el gerente de área o de otras afines que ingresen ocasionalmente a las sesiones o que platiquen con los participantes sobre el avance y satisfacción del curso.

En esta fase se verifica que los objetivos de la capacitación se hayan cumplido, evaluando los siguientes niveles:

Reacciones: Son las impresiones y sentimientos de los participantes ante la capacitación recibida.

Aprendizaje: Consiste en determinar cuánto aprendieron los participantes en la capacitación. Generalmente se aplican pruebas al finalizar la capacitación en las que se pueda reflejar lo aprendido

Conducta: Se basa en que los conocimientos adquiridos durante la capacitación sean aplicados, debiendo formar parte del actuar diario del participante.

Resultados. Determinar el grado en que los programas lograron alcanzar los objetivos establecidos por la organización y los han llevado a la práctica. Un ejemplo puede ser incrementar un 15% las ventas.

1.18 Objetivos de la formación empresarial

En el ámbito empresarial, el cometido de la formación es el de la capacitación y actualización permanente de las competencias del personal, con la finalidad de un óptimo desempeño. También es un instrumento de integración y motivación, ya que favorece la implicación de las personas en la organización, así como la comunicación.

Los objetivos que persigue la formación empresarial son: Actualizar y perfeccionar las competencias profesionales. Mejorar el desempeño de las tareas. Asimilar las nuevas técnicas de trabajo y organizativas. Orientar, integrar y motivar a los empleados. y Favorecer la comunicación en el seno de la organización. La formación es uno de los pilares fundamentales de la administración y gestión de los recursos humanos. (José Miguel Albarrán, Begañoa Márquez, 2014)

Las empresas que no contemplan un plan de capacitación y desarrollo dentro de su plan estratégico para enfrentar los cambios emergentes a los cuales se dirige el mundo cambiante y competitivo y al que se enfrenta el mercado, se abocan ineludiblemente a una desaparición. Empresa que no aprende tiene por consecuencia llegar al apalancamiento y por ende al término de su productividad, considerando que cada día se integran nuevas técnicas de producción, nuevos cambios organizacionales en base a nuevos sistemas tecnológicos y ante competidores que invierten en su capital humano para obtener una mayor competitividad.

1.19 Beneficios de la capacitación

La elaboración de todo programa antes de su planeación e implementación se debe justificar con ventajas reales que contribuyan al logro de la planificación estratégica y debe tener un aporte positivo para cada una de las partes, dígase la organización y sus miembros. A continuación, se mencionan los actores favorecidos de manera independiente.

1.19.1 Beneficios de la organización al capacitar a sus colaboradores:

- Eficiencia. Los equipos de trabajo conformados para realizar una tarea específica generan resultados más satisfactorios. Resulta más costoso y menos eficiente contratar empleados multiusos sin especialización o habilidades específicas.
- Mejor clima laboral. Un colaborador con capacitación constante mejora su actitud y genera un ambiente receptivo, adaptativo y motivado. Las oportunidades de desarrollo del personal generan lealtad por parte de tu equipo de trabajo.
- Crecimiento. Al invertir en el desarrollo de habilidades clave en los empleados, aumenta la probabilidad de crear futuros líderes para la organización, ya que conocen los procesos internos de trabajo y pueden continuar hacia el logro de metas proyectadas.

- Mínima supervisión. Los colaboradores capaces requieren de un monitoreo mínimo, los líderes pueden dedicar a tiempo completo a actividades importantes propias de sus funciones.
- Manejo de crisis. Las organizaciones con personal capacitado difícilmente sucumben ante las crisis, ya que sus colaboradores saben cómo actuar ante situaciones de emergencia. (4PAR, 2019)

1.19.2 Beneficios para el trabajador que influyen positivamente para la organización:

- Ayuda al colaborador en la solución de problemas y toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forjas líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

1.19.3 Beneficios en las relaciones humanas a nivel interno y externo.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar. (López, 2013)

La implementación de planes debe estar ligado a algún tipo de recompensa o beneficio para los involucrados, por lo que además de que las capacitaciones se realizan a favor de las empresas en procura de mejorar la calidad de sus procesos o servicios, también favorecen radicalmente al colaborador mediante el desarrollo de competencias que les permiten cambiar su mentalidad, adaptarse a nuevos

procesos, adquirir habilidades y por ende desarrollar una mejor labor lo que se podría traducir a mediano o largo plazo en un desarrollo intelectual y crecimiento profesional sirviendo esto como un aspecto motivacional para continuar en constante preparación por los beneficios colatelares que este crecimiento trae consigo.

1.20 La capacitación como inversión

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo. (Frigo, s.f.)

1.21 Efectos sociales de la capacitación

A pesar de que la capacitación en las organizaciones está pensada para mejorar la productividad de los colaboradores, tiene importantes efectos sociales, ya que los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

La capacitación es la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar, porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente mediante una promoción; y si el trabajador es desahuciado de la

empresa, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo. (Frigo, s.f.)

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente. (Frigo, s.f.)

1.22 Organizaciones que aprenden

Una organización que aprende cuenta con un empuje y las capacidades para mejorar su desempeño continuamente. Aprende de las experiencias del pasado, de los clientes, de las diferentes partes de la empresa y de otras compañías. Mediante innovación y cambios continuos, una organización que aprende crea una ventaja competitiva sostenible en un sector. (2019)

1.23 Características distintivas de organizaciones que aprenden:

- Liderazgo compartido: a través del empowerment los empleados comparten las responsabilidades de tomar decisiones, dirigir las operaciones y lograr los objetivos organizacionales. (2019)

- Cultura de la innovación: La innovación se vuelve parte de la rutina cotidiana de una empresa exitosa.

- Estrategias orientadas al cliente: las estrategias centradas en el cliente reflejan una clara comprensión de lo importante que son los consumidores para el éxito a largo plazo de la organización y sirven como base para alinear sus actividades importantes.

- Diseño organizacional orgánico: las organizaciones que aprenden destacan sobre todo el uso de equipos, alianzas estratégicas y redes sin fronteras. En este punto se destacan los equipos con empleados de experiencias distintas, las alianzas estratégicas con proveedores, clientes y competidores como método de aprendizaje. Y las redes sin fronteras, refiriéndose a estructuras en red, las cuales crean una sensación de comunidad entre un conjunto de personas que comparten sus diversos conocimientos y experiencias, y los utilizan para la búsqueda soluciones a problemas difíciles.

- Uso exhaustivo de la información: Para ser eficaces, la organización que aprenden debe realizar una exploración exhaustiva, realizar mediciones y promover la participación de los colaboradores en los problemas y sus soluciones.

Además, debe explorar el entorno para mantenerse en sintonía con las nuevas tendencias, estar orientado mediciones sistemáticas que hacen posible la evaluación de las mejoras.
y también considerar la Comunicación como un factor a tomar en cuenta, por la fluidez de informaciones divulgada en los pasillos, las quejas de los clientes.

1.24 La capacitación especializada.

Se refiere al dote de conocimientos especiales para los colaboradores de un área determinada dentro de la organización, en atención a cubrir necesidades de capacitación para lograr un mejor desempeño. El mismo se logra a través de la programación de cursos y talleres específicos que refuercen las habilidades de cada una de las personas que conforman el área.

Como es de saber, las empresas surgen de una idea de negocio que con el tiempo va cogiendo forma, en base a una necesidad específica y para un nicho de mercado específico, sin embargo, no funciona si no cuenta con un capital humano

que tenga las competencias como soporte de su sostenibilidad. El recurso humano que inicialmente se escoge para ser parte de una organización es sometido por varios procesos dentro de los cuales se determina que se está seleccionando y contratando la persona idónea para realizar tareas específicas que contribuyan con la razón de ser de la empresa.

Es por esto que, luego que una persona contratada tras haber completado los requisitos exigidos, a este se le otorga un periodo de 3 a 6 meses para comprobar su experiencia y conocimiento en el área para el cual fue elegido y reconfirmar los resultados de las pruebas aplicadas y validar todo lo dicho en la entrevista personal. Por consiguiente, al momento de su inducción al puesto también se les provee las herramientas necesarias para poder desempeñar su labor y ocasionalmente una persona asignada como tutor para suministrar informaciones introductorias al puesto. Sin embargo, a parte de un espacio, un escritorio o un computador, es necesario dotar al personal de conocimientos actualizados conforme pasa el tiempo de su estadía en la institución, sobre informaciones que aporten positivamente en el desarrollo de sus funciones y esto se logra a través de la capacitación.

Para lograr el desarrollo de nuevas habilidades, y estimular un cambio de mentalidad, modificar un comportamiento o conducta y estimular los aspectos motivacionales, es necesario crear planes de capacitación que contribuyan con el crecimiento personal y profesional del colaborador y le permita desarrollar competencias que enriquezcan su potencial, l cual se traduce en un resultado positivo para la organización.

Las organizaciones que cambian constantemente, que persiguen expandirse, que promueven la integración de nuevos productos, o que simplemente quieres dirigirse a un nicho de mercado nuevo, debe crear una cultura de aprendizaje, es por esta razón que existen las llamadas “organizaciones que aprenden”, donde ante cualquier cambio asumen el reto de informar, motivar y capacitar a su

personal, quienes forman parte integral de la institución considerando que por cada uno de los que la integran es que funciona y son quienes mantienen los estándares establecidos bajo un sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad.

Un capital humano rico en conocimientos hace rica a la institución para la cual presta servicios, ya que siempre dará el máximo potencial, ya sea por crecimiento profesional, en busca de una motivación personal, por un reconocimiento, un incentivo o un ascenso dentro de la misma. Pero dicha disposición se ve afectada por las decisiones que pudieran tomar los directivos bajo la integración dentro del plan estratégico de la empresa programas de formación continua. Además, en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, crear programas motivadores, dentro de los cuales a parte de la capacitación se integran los programas de reconocimiento, de evaluación de desempeño con fines de retroalimentar al colaborador sobre su accionar, crear planes de capacitación para áreas específicas, así como también políticas de promociones, planes de carrera o sucesión, bonificaciones, y/o premiaciones. Dichos programas despiertan en el empleado un sentido de competencia que los reta a ser mejores y a realizar una labor eficaz, eficiente, y oportuna, además de que refuerza el sentido de pertenencia.

La formación en todos los sectores se hace necesaria y a pasado a ser uno de los factores más importantes, debido a que las empresas cambian constantemente, así como también las estructuras organizacionales, ya que van adquiriendo modificaciones dentro de su quehacer para poder ir de la mano con lo que exige el mercado e irse adaptando a lo nuevo, a la tecnología e innovaciones que se hacen imprescindible para mantener la presencia y posicionamiento de la empresa.

CAPITULO II: UNIVERSIDAD APEC (UNAPEC), Y LA ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD.

A continuación, se presentarán informaciones generales de la Universidad APEC, desde su historia, filosofía corporativa, estructura organizacional, y servicios. Dichas informaciones sirven de soporte para la comprensión del objeto de estudio como un panorama global del ambiente a estudiar, además se suministran informaciones específicas de dirección de Seguridad, el cual corresponde al tema central de la investigación, donde se describen los objetivos deberes y responsabilidades del departamento, así como de los puestos de trabajo creados bajo esta estructura, también datos específicos del plan estratégico dentro del que se enmarca la gestión institucional dando paso a la introducción de plan a proponer.

Así mismo está contemplado el tipo de investigación que se realizará, métodos, encuestas, entrevistas y sus objetivos y las herramientas de recopilación de información, los cuales arrojarán resultados que permitirán la comprobación de la situación del objeto de estudio dando lugar a la propuesta a realizar.

2.1 Antecedentes de la Institución

La Universidad APEC es la Institución primogénita de Acción Pro-Educación y Cultura (APEC), constituida en 1964 cuando empresarios, comerciantes, profesionales y hombres de iglesia, deciden crear una entidad sin fines de lucro, impulsadora de la educación superior en la República Dominicana (Universidad APEC, 2019).

Nace con el nombre de Instituto de Estudios Superiores (IES), y, en septiembre de 1965, crea su primera Facultad con las Escuelas de Administración de Empresas, Contabilidad y Secretariado Ejecutivo Español y Bilingüe.

En 1968, mediante Decreto No.2985, el Poder Ejecutivo le concede el beneficio de la personalidad jurídica para otorgar títulos académicos superiores, con lo cual la Institución alcanza categoría de Universidad.
El 11 de agosto de 1983, el Consejo Directivo de APEC, mediante la Resolución No. 3, adopta de un nuevo símbolo para la Institución y su identificación como Universidad APEC (UNAPEC). Posteriormente, el Poder Ejecutivo autorizó este cambio de nombre por medio del Decreto No. 2710, del 29 de enero de 1985. (Universidad APEC, 2019)

2.2 Filosofía Institucional

Por enseñanza participativa se entiende una enseñanza centrada en el alumno, en la que el profesor actúa como guía y mediador del proceso de aprendizaje.

La cultura investigativa hace referencia al cultivo de actitudes, aptitudes, valores y prácticas en favor de la producción de nuevo conocimiento.

El aprendizaje basado en problemas consiste en desarrollar líderes que posean un pensamiento global, actúen estratégicamente y sepan conducirse de forma apropiada en el ambiente cambiante que caracteriza el mundo de los negocios hoy en día.

El aprendizaje compartido favorece las habilidades de comunicación, liderazgo, toma de decisiones y resolución de conflictos.

El empleo de las TIC como apoyo al aprendizaje implica que los alumnos cuentan con una plataforma interactiva que facilita el acceso a la información, comunicación y orienta sus actividades de aprendizaje.

Por formación integral se entiende el desarrollo de competencias, la adquisición de conocimientos y la educación en valores (Universidad APEC, 2019)

2.2.1 Misión:

Formamos líderes creativos y emprendedores para una economía global, mediante una oferta académica completa con énfasis en los negocios, la tecnología y los servicios, que integra la docencia, la investigación y la extensión, con el fin de contribuir al desarrollo de la sociedad dominicana.

2.2.2 Visión:

Ser la primera opción entre las universidades dominicanas por su excelencia académica en los negocios, la tecnología y los servicios.

2.2.3 Valores:

- Compromiso y responsabilidad.
- Sentido de pertenencia en la institución.
- Trabajo colectivo/en equipo.
- Calidad en el servicio.
- Eficiencia.
- Perseverancia.
- Respeto a la diversidad

2.2.4 Objetivos Institucionales:

- Aportar al mercado de trabajo los recursos humanos idóneos para satisfacer la demanda de las actividades industriales, comerciales, administrativas y de servicios.
- Formar profesionales a nivel técnico superior, tecnólogo, grado y posgrado, de acuerdo con las exigencias nacionales e internacionales de la ciencia y la tecnología.
- Preparar y especializar profesionales en aquellas tecnologías necesarias para el desarrollo industrial y empresarial.

- Promover la formación integral, a través de la docencia, el estudio, la divulgación, la extensión y la educación continuada. (Universidad APEC, 2019)

2.2.5 Principios:

Para cumplir con su misión, la Universidad ha definido y adoptado principios como fundamento y orientación para el desarrollo de sus procesos esenciales.

2.2.6 Símbolos de la Universidad

El Himno: En el año 1990, mediante concurso abierto en el que participaron funcionarios, empleados, docentes y alumnos de la Universidad APEC, se eligen y consagran las letras del Himno UNAPEC, que extractan y musicalizan la filosofía institucional, siendo el autor de las letras el Sr. Baltasar González Camilo, entonces Vicerrector Académico de la universidad, y el autor de la música el Sr. Mártires Familia Aquino.

La Bandera - El escudo - El logo: La bandera y el escudo fueron diseñados por dos estudiantes de la Universidad APEC, José Rodríguez y Ana Rosa Rivero, imprimieron en el escudo y los colores de la bandera, la mística que dió origen y vida a los ideales y al quehacer de la Universidad.

El escudo, que luego se constituyó en el logo de la Universidad, contiene un globo que representa la amplitud de los horizontes culturales y la universalidad de la intercomunicación; el libro abierto que representa, el conocimiento; la pluma, la comunicación del aprendizaje obtenido, aprendido; y el año de la creación de la Universidad.

AD MELIOREM MUNDUM, Por un Mundo Mejor, es el lema que impulsa, da sentido y nutre permanentemente los frutos de nuestra madre, APEC, y consecuentemente de UNAPEC. (Universidad APEC, 2019)

Ilustración 1. Logo

(Universidad APEC, 2019)

2.3 Estructura organizacional

Acorde con las características de sus programas y actividades académicas y administrativas, la estructura organizacional de UNAPEC presenta diferentes niveles jerárquicos siendo los principales la Asamblea General de APEC, Consejo APEC de Pasados Presidentes, Consejo de Directores de APEC, Junta de Directores, Rector y Consejo Académico.

PRIMER NIVEL: La Junta de Directores está conformado por once (11) miembros: un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un secretario y siete miembros; en el cual se generan las orientaciones y políticas para toda la institución. El presidente de la Junta es elegido directamente por la Asamblea General Ordinaria de APEC; los demás miembros son designados por el Consejo de Directores de APEC; todos ejercen sus funciones por un período de dos (2) años. (Universidad APEC, 2019).

SEGUNDO NIVEL: La Rectoría constituye el más alto nivel ejecutivo. El Rector es el funcionario de mayor jerarquía en la Universidad, representa a la institución en lo concerniente a su vida académica y administrativa, y desempeña sus funciones por períodos de dos (2) años, que pueden ser renovables hasta un total de tres períodos, es decir, seis años. De la Rectoría dependen la Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Internacionalización y Vinculación Nacional, Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Desarrollo Estratégico y la Vicerrectoría Administrativa Financiera. Bajo su tutela directa también se

encuentran otras dependencias, como lo son el CENTRO INTERNACIONAL DE ALTOS ESTUDIOS y la Dirección de Comunicación y Mercadeo Institucional.
TERCER NIVEL: El Consejo Académico es la máxima instancia de decisión para asuntos académicos. Sus decisiones y resoluciones sólo pueden ser modificadas por el propio Consejo. En caso de divergencias, estás deben ser discutidas en la Junta de Directores.

CUARTO NIVEL: Este nivel de autoridad reposa en las vicerrectorías, que dirigen la gestión interna de la institución. Actualmente existen las Vicerrectoría Académica (VAC), la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Relaciones Internacionales (VIIRI), la Vicerrectoría de posgrado y la Administración General (AG).

QUINTO NIVEL: lo integran los funcionarios ejecutivos, intermedios u operacionales: Decanos, directores departamentales académicos y administrativos.

SEXTO NIVEL: Este último nivel lo componen los profesores, el personal de apoyo administrativo y los estudiantes. (Uni19)

Junta de directores 2017-2019: Es el órgano de dirección general de la Universidad APEC. Está investido de los poderes más amplios para actuar en su nombre, y ejecutar o delegar todos los actos y operaciones de administración y disposición relativos al objeto de la institución, excluyendo los actos expresamente reservados a la Asamblea General, al Consejo APEC de Pasados Presidentes y al Consejo de Directores de APEC.

Está conformada por once miembros electos y tres miembros ex-oficio, según se indica a continuación:

- Un presidente
- Un vicepresidente

- Un Tesorero
- Un secretario
- Siete miembros
- El pasado presidente
- El presidente del Consejo de Directores de APEC
- El Director Ejecutivo de APEC
- El Rector – secretario adjunto ex-oficio

La Junta de Directores tiene varios comités, los cuales están integrados por el Comité de Finanzas y Comité de Auditoría.

2.4 Evaluaciones y acreditaciones

UNAPEC cuenta con autonomía propia otorgada por el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT). Ha logrado la acreditación institucional nacional de la Asociación Dominicana para el autoestudio y la acreditación (ADAAC), y la acreditación internacional del programa de Ingeniería Electrónica por la acreditadora GCREAS en agosto de 2011, convirtiéndola en la primera universidad de la República Dominicana en tener un programa de ingeniería acreditado internacionalmente.

El 19 de noviembre de 2013 recibió la ACREDITACIÓN de 8 programas de negocios los cuales fueron sometidos al rigor de las normas internacionales de la Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP), con la observación de ser los mejores de la clase en tres (3) de los seis (6) estándares evaluados por esta firma.

En noviembre 2015 nuevamente se alcanzó la meta deseada, logrando la acreditación de una (1) carrera de grados y dos (2) programas de maestría.

La Universidad APEC, UNAPEC, es la 1era UNIVERSIDAD DOMINICANA, con programas de negocios ACREDITADOS por la ACBSP, con una amplia variedad de opciones tanto para grado como para posgrado.

2.5 Servicios y productos:

UNAPEC, para satisfacer las demandas de la sociedad, surge como una institución de nivel técnico superior que formó los profesionales que se requerían en ese momento; pero su trabajo tesonero y su visión de futuro la obligan a crear carreras innovadoras en el área de los negocios que aportan al desarrollo nacional y que facilitan los vínculos internacionales.

Ofertas Académicas:

- Ofertas de grado
- Ofertas de posgrado
- Ofertas de Posgrado Online
- Ofertas de Extensión: CECOEM, CEDAC, CETA, Educación Continuada e Idiomas

2.6 Plan Estratégico de UNAPEC 2017-2022

El entorno de la Universidad está sufriendo cambios y transformaciones de trascendencia, en el orden demográfico, económico, social, cultural, político, tecnológico y competitividad nacional e internacional, cuyas principales implicaciones aún se encuentran en transición, considerando un mundo caracterizado por cambios profundos que se suceden a un ritmo sin precedentes en la historia. Dichos cambios se extrapolan a cambios institucionales enfocados en base a 6 ejes dentro del plan estratégico, dentro de los cuales se mencionarán 5 que competen directamente a la estructura universitaria, cada uno con la descripción de objetivos generales y específicos mencionados a continuación:

2.6.1 Eje I. Calidad Académica

Objetivos Generales: Generar un entorno que fomente, incentive y estimule la excelencia académica bajo un enfoque integral de docencia, investigación y extensión.

Objetivos Específicos:

- Garantizar la calidad, innovación y actualización de la enseñanza aprendizaje a través de una docencia innovadora, pertinente y actualizada correspondiente a un efectivo diseño y desarrollo curricular.
- Ser reconocida como universidad poseedora de uno de los cuerpos docentes mejor formados y actualizados en sus áreas perfiles y en sus capacidades tecnológicas y pedagógicas.
- Fortalecer las capacidades de gestión de procesos de reforma e innovación en los directivos universitarios.
- Crear las condiciones necesarias para atraer, formar y graduar jóvenes destacados capaces de un desarrollo profesional y social sobresaliente.

2.6.2 Eje II. Articulación de una Plataforma para la Investigación

Objetivos Generales: Articular y fomentar un sistema de investigación que desarrolle las competencias y el quehacer investigativo de los actores universitarios vinculándolos con la docencia, la extensión, la innovación y el desarrollo social.

Objetivos Específicos:

- Mejorar la efectividad del sistema educativo de UNAPEC a través de la interrelación entre docencia, investigación y extensión.
- Aumentar la producción científica y la transferencia tecnológica de la universidad definiendo líneas de investigación y realizando proyectos que contribuyan al desarrollo en áreas prioritarias.

2.6.3 Eje III. Gestión Institucional

Objetivos Generales: Modernizar las formas y herramientas de gestión para lograr un mejor desempeño institucional y mayor satisfacción en los usuarios de los servicios prestados por la Universidad.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar un modelo de administración basado en el enfoque sistémico para mejorar la calidad, las relaciones interdepartamentales, el flujo de información actualizada y la capacidad de respuesta institucional.
- Fortalecer el enfoque y modernizar instrumentos para mejorar las capacidades de gestión y desempeño institucional.

2.6.4 Eje IV. Desarrollo Tecnológico y de la Infraestructura Física

Objetivos Generales: Desarrollar la tecnología y la infraestructura física como soportes del proceso de modernización de la oferta académica.

Objetivos Específicos

- Desarrollar la tecnología y la infraestructura física existentes de modo que permitan que el aprendizaje, la investigación, la gestión y la extensión estén acorde con la demanda de la sociedad y la sostenibilidad institucional.
- Promover el funcionamiento de una plataforma tecnológica avanzada, sólida y sostenible, que permita apoyar la gestión administrativa y ampliar el nivel de satisfacción de la comunidad universitaria.

2.6.5 Eje V. Relaciones Universidad-Empresas-Sociedad

Objetivos Generales: Desarrollar un sistema de relaciones entre UNAPEC, empresas y sociedad que fortalezca su impacto en el desarrollo empresarial, institucional y social y diversifique e incremente sus ingresos.

Objetivos Específicos:

- Consolidar el carácter emprendedor de UNAPEC y la competitividad de sus estudiantes y egresados través del intercambio de conocimientos y experiencias entre Universidad y sector privado.
- Fortalecer el impacto social directo, la imagen y la visibilidad de UNAPEC como institución de educación superior comprometida con la equidad social y el desarrollo sostenible.
- Consolidar la sostenibilidad financiera de UNAPEC mediante el aumento del portafolio y los tipos de acciones generadoras de ingresos universitarios. (Universidad APEC, 2019)

Dentro de estos ejes se tomará como el más importante conforme lo establecido es el eje II de Gestión Institucional ya que se enfoca en la gestión un mejorar el desempeño institucional para una mayor satisfacción de los clientes, y estos se logra a través de los clientes internos, por lo que se requiere en este sentido de diversos programas dentro del cual se puede incluir capacitaciones para el personal que impacten en el servicio y tenga una respuesta positiva de gestión de parte de los clientes externos. Como podría ser el programa de capacitación especial de seguridad que se plantea, ya que son a parte de la recepción, la primera cara y contacto que tiene al momento de ingresar al recinto de la universidad, por lo que se les debe prestar mayor atención.

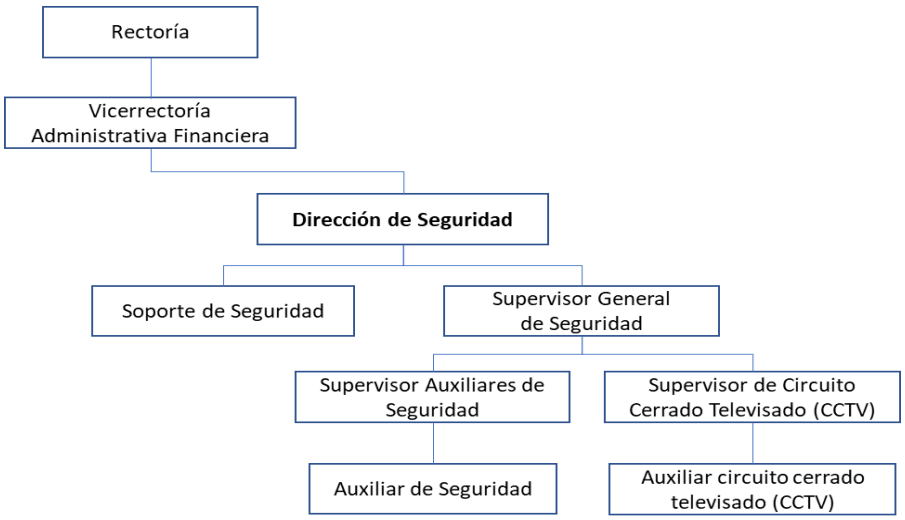
2.7 Descripción del Departamento de seguridad de UNAPEC

En el 2018 el área de seguridad que anteriormente estaba registrada como Coordinación, paso a ser Dirección de seguridad, en virtud de los cambios de estructura que tuvo la universidad y que por ende tuvieron la necesidad de crear más espacios de parqueos demandado mayor contratación de personal y algunas creaciones de puestos para cubrir ciertas necesidades de seguridad. (Mártires Peña, 2019)

La Dirección de Seguridad, está conformado por un total de 83 miembros, distribuidos de la siguiente manera: 1 director de seguridad, 1 supervisor general, 4 supervisores de turno, 1 Supervisor de circuito cerrado televisado (CCTV), 2 Auxiliares del centro de monitoreo, y 76 auxiliares de seguridad.

La finalidad de la dirección de seguridad es garantizar la protección de las personas que laboran, estudian y visitan las instalaciones de la universidad, los bienes, valores, vigilar y salvaguardas los bienes, respetar y hacer que se cumplan las normas y políticas establecidas.... además, guardar la seguridad Integral contra incendios, actos antisociales, situaciones de emergencia.

Ilustración 2. Organigrama



(Mártires Peña, 2019)

2.8 Deberes y responsabilidades de los diferentes puestos de la dirección de seguridad

Con la intención de conocer los perfiles de puestos del personal que conforma la Dirección de Seguridad, a continuación, se presenta la descripción de cada uno, donde se puede validar el tipo de funciones que realizan y el nivel de conocimientos que deben tener, dentro de los cuales se pueden mencionar, Director de Seguridad, Supervisor general, supervisores, auxiliares de seguridad, auxiliares del centro de monitoreo, y supervisor del centro de monitoreo y televisión.

2.8.1 Director (A) de Seguridad

Propósito general: Bajo supervisión de la Vicerrectora Administrativa Financiera, administra los servicios de seguridad a través de la planeación, coordinación, supervisión y administración de las políticas y procedimientos de la institución con el fin de preservar la integridad física de la comunidad a su cargo, así como los activos y bienes de la institución. (Gestión Humana UNAPEC , 2018)

Deberes y responsabilidades:

- Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo, evaluar su desempeño y promover su adecuado desarrollo.
- Coordinar con las autoridades correspondientes los lineamientos a seguir en el área de Seguridad física y asegurar una efectiva ejecución de los mismos.
- Coordinar y dar seguimiento a las actividades del personal de seguridad bajo su responsabilidad.
- Velar por un adecuado sistema de información que proporcione el control necesario de la entrada y salida y tránsito de estudiantes, empleados, contratistas, clientes, visitantes, relacionados, vehículos, productos, materiales, equipos y activos de la Institución.

- Crear e implementar una infraestructura procedimental y tecnológica con la finalidad de mantener actualizado y acorde con los procedimientos de la institución, el sistema de seguridad física.
- Coordinar y dar seguimiento a las supervisiones diurnas y nocturnas tanto en el recinto principal como en cada uno de los demás recintos de la institución, para garantizar el cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas con el fin de preservar la integridad física de los miembros y visitantes de la comunidad universitaria, así como los bienes y activos de todos los recintos.
- Velar por el perfecto funcionamiento y mantenimiento de todos los equipos y sistemas de seguridad instalados en los puntos estratégicos de la institución.
- Velar por el buen funcionamiento de las llaves Institucional.
- Coordinar y asesorar a los diferentes departamentos sobre los servicios de seguridad necesarios en las aéreas críticas, proyectos, eventos externos e internos y actividades especiales.
- Evaluar y analizar los riesgos en las diferentes instalaciones para recomendar y establecer nuevos controles y/o procedimientos y /o instalaciones de equipos electrónicos.
- Coordinar y dar seguimiento a los sistemas de rastreo y depuraciones de empleados y contratistas.
- Coordinar y dar seguimiento a los entrenamientos impartidos al personal de seguridad física para verificar su efectividad y dar cumplimiento a las políticas y programas de las instituciones diseñados a tales fines.
- Realizar y dar seguimiento al presupuesto de seguridad física.
- Dar seguimiento a los reportes de anomalías para verificar el cumplimiento de las normas de seguridad establecidas.
- Dirigir y asistir la seguridad referente al transporte de los valores de la institución.
- Velar por la correcta presencia del personal a su cargo, incluyendo su apariencia personal y la buena salud y controlar el consumo y abuso de sustancias prohibidas.

- Velar por la compra de uniforme del personal de seguridad como también las adquisiciones de equipos de seguridad.
- Coordinar con el departamento de recursos humanos las vacaciones del personal bajo su cargo.
- Recibir al gerente de operaciones de la compañía de guardianes y verificar conjuntamente con el auxiliar o supervisor de seguridad, cualquier violación del área del recinto universitario.
- Velar y supervisar que los guardianes estén completos y en su lugar asignado y que realicen las labores de seguridad conforme a los requerimientos institucionales.
- Dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo.
- Velar por el cumplimiento de las labores de seguridad de la Institución.
- Participar en la selección del personal de la unidad y recomendar las acciones del personal del mismo.
- Mantener informado al personal de seguridad de los asuntos institucionales, relacionados con el desenvolvimiento de su área.
- Velar por la custodia de los parqueos asignados al personal que labora en la Universidad.
- Vigilar la entrega de ficha de parqueo, a estudiantes, profesores, empleados y visitantes.
- Responsable de la reproducción de las fichas de estacionamientos para los Campus.
- Responsable de enviar formularios de fichas extraviadas por estudiantes, profesores, empleados y visitantes a cuenta por cobrar para su respectivo descuento.
- Vigilar la entrega de marbetes a estudiantes profesores y empleados.
- Vigilar la entrega de tarjetas del sistema de control de acceso a los empleados, como también mandar a descontar por nomina la pérdida de esta.
- Responsable del buen funcionamiento de recibir y entregar los objetos olvidados de estudiantes, profesores, empleados y visitantes.

- Resolver incidentes presentados entre estudiantes, profesores y el personal de seguridad.
- Responsable de poner denuncias de robos y solicitud de certificaciones a la Policía Nacional.
- Servir de enlace de la Institución con la Policía Nacional.
- Servir de enlace de la Institución con la Dirección Nacional de Control de Drogas (DNCD).
- Servir de enlace de la Institución con los organismos de socorro (COE, Bomberos, Cruz Roja Dominicana y Defensa Civil).
- Coordinar la distribución y asignación de los diferentes parqueos de la Institución.
- Presentar informe de incidente en la Institución.
- Presentar informe de las labores realizadas.
- Realizar otras tareas afines y complementarias.

2.8.2 Supervisor General de Seguridad:

Objetivo principal: Ofrecer y velar por los servicios de la unidad de seguridad acorde a las políticas y procedimientos del área, con la finalidad de prevenir, investigar e intervenir en las situaciones que afecten la integridad física, de salud o riesgo de los miembros de la comunidad universitaria, así como los activos y bienes de la institución.

Deberes y responsabilidades del puesto:
Funciones de Servicio

- Entrega y control de marbetes a los usuarios (estudiantes, docentes y administrativos)
- Sistema para la reserva de estacionamientos vía Service Desk en campus I y II
- Impresión, entrega y control de fichas de parqueos para campus I y II.
- Recibo y entrega de objetos olvidados.

Funciones administrativas

- Coordinar y dar seguimiento a las actividades del personal de seguridad bajo su responsabilidad.
- Coordinar con las autoridades correspondientes los lineamientos a seguir en el área de Seguridad física y asegurar una efectiva ejecución de los mismos.
- Velar por un adecuado sistema de información que proporcione el control necesario de la entrada y salida y tránsito de estudiantes, empleados, contratistas, clientes, visitantes, relacionados, vehículos, productos, materiales, equipos y activos de la Institución.
- Coordinar y dar seguimiento a las supervisiones diurnas y nocturnas tanto en el recinto principal como en cada uno de los demás recintos de la institución, para garantizar el cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas con el fin de preservar la integridad física de los miembros y visitantes de la comunidad universitaria, así como los bienes y activos de todos los recintos.
- Velar por el perfecto funcionamiento y mantenimiento de todos los equipos y sistemas de seguridad instalados en los puntos estratégicos de la institución.
- Coordinar y asesorar a los diferentes departamentos sobre los servicios de seguridad necesarios en las aéreas críticas, proyectos, eventos externos e internos y actividades especiales.
- Evaluar y analizar los riesgos en las diferentes instalaciones para recomendar y establecer nuevos controles y/o procedimientos y /o instalaciones de equipos electrónicos.
- Coordinar y dar seguimiento a los entrenamientos impartidos al personal de seguridad física para verificar su efectividad y dar cumplimiento a las políticas y programas de las instituciones diseñados a tales fines.
- Dar seguimiento a los reportes de anomalías para verificar el cumplimiento de las normas de seguridad establecidas.
- Velar por la correcta presencia del personal a su cargo, incluyendo su apariencia personal y la buena salud y controlar el consumo y abuso de sustancias prohibidas.

- Recibir al supervisor de la compañía de guardianes y verificar conjuntamente con el auxiliar o supervisor de seguridad, cualquier violación del área del recinto universitario.
- Velar y supervisar que los guardianes estén completos y en su lugar asignado y que realicen las labores de seguridad conforme a los requerimientos institucionales.
- Mantener informado al personal de seguridad de los asuntos institucionales, relacionados con el desenvolvimiento de su área.
- Resolver incidentes presentados entre estudiantes y el personal de seguridad.
- Reporte de fichas extraviadas al departamento de cuentas por cobrar de los campus I y campus II.
- Solicitud de tarjetas de acceso y administración del
- Sistema de control de acceso edificio administrativo, registro y el departamento de TI y Extensión Cibao.
- Manejar y Controlar la entrega de llaves de los salones de conferencia y auditorio.
- Reporte de horas extras en campus I, campus II, campus lll y campus Cibao.
- Reporte de servicios llevado a cabo por Guardianes Dominicanos al departamento de contabilidad, en campus I, campus II, campus lll y servicios extraordinarios.
- Reporte de vacaciones para campus I, campus II y campus lll y extinción Cibao.

Funciones de Supervisión

- Verificación, llenado y cambio de extintores en coordinación con los supervisores, en campus I, campus II y campus lll.
- Representante del coordinador en momento que este se ausenta de la oficina.

2.8.3 Supervisor (A) Auxiliares de Seguridad

Propósito general: Bajo supervisión periódica, realiza labores de supervisión de la seguridad del campus universitario.

Deberes y responsabilidades

- Coordinar y supervisar las labores de supervisión de la seguridad del campus universitario.
- Verificar y procurar que el personal de seguridad de la Institución esté debidamente uniformado
- Procurar que el personal de seguridad permanezca en el área que le fuera asignada, para la seguridad de los estudiantes, profesores, empleados y visitantes.
- Verificar que al finalizar las actividades en el campus universitario se apaguen las luces, abanicos y aires acondicionados en las aulas y oficinas y que todas las puertas de seguridad estén debidamente cerradas.
- Supervisar que los guardianes externos estén completos y en su lugar asignado y procurar que realicen sus labores correspondientes.
- Verificar cada día los relojes de ponchar de los guardianes para verificar que hicieron las rondas reglamentarias y reportar a su superior cualquier anomalía.
- Entregar y recibir a los guardianes los edificios con sus respectivos equipos del campus Universitario vías formularias.
- Hacer una revisión todos los meses de los equipos de seguridad instalados en la institución.
- Responsable de hacer que los objetos olvidados lleguen al departamento de seguridad.
- Responsable de manejar las llaves de la Institución, aulas, salones y demás.
- Subir y bajar las banderas.
- Poner denuncias a la Policía de robos entre otros.
- Asegurar que las solicitudes de reservaciones de parqueos se cumplan.

- Reportar a su superior inmediato los vehículos dejados dentro de la Institución al concluir las actividades en hora de la noche.
- Supervisar que se mantenga el orden y la disciplina en el recinto universitario.
- Reportar al superior inmediato cualquier anomalía presentada en el desempeño de sus funciones.
- Realizar otras tareas afines y complementarias.

2.8.4 Supervisor de Circuito Cerrado Televisado (CCTV)

Objetivo principal del puesto:
Ofrecer y velar por los servicios de la unidad de seguridad acorde a las políticas y procedimientos del área, con la finalidad de prevenir, investigar e intervenir en las situaciones que afecten la integridad física, de salud o riesgo de los miembros de la comunidad universitaria, así como los activos y bienes de la institución, como también vigilar permanentemente a través de las cámaras de seguridad (CCTV) las actividades de la comunidad académica y administrativa.

Deberes y responsabilidades de las funciones de servicio

- Vigilar permanentemente a través del Circuito Cerrado (CCTV) las actividades de la comunidad académica y administrativa, así como el comportamiento en las posiciones de los Auxiliares con la finalidad de garantizar la seguridad de todos y el cumplimiento de las normas establecidas.
- Dar seguimiento en coordinación de la seguridad física con la finalidad de detectar cualquier acto delictivo.
- Coordinar con el supervisor de la seguridad física para los recesos de los auxiliares así garantizar que no queden áreas sin la debida seguridad.
- Administrar la organización y el manejo de las alarmas en los edificios, para mantener el control de las mismas.
- Asegurar que los letreros instalados no obstaculicen la observación de las cámaras, con el fin de garantizar la vigilancia a través de las mimas en las áreas asignadas.

- Monitorear las labores de los vigilantes externos en las áreas para garantizar que se realicen en base a los procedimientos establecidos.
- Participar en las labores de evacuación que se presenten, logrando así el desalojo del área de acuerdo a las normas establecidas para tales fines.
- Identificar situaciones especiales que se produzcan con estudiantes, profesores, personal administrativo y contratistas y avisar por la radio a sus compañeros y/o director del área, con el fin de que sean tomadas las medidas de lugar.
- Estar atento de las recepciones de los edificios con el fin de identificar cualquier actividad o actitud sospechosa de visitantes.
- Grabar cualquier caso que considere de importancia, con el fin de tener constancia del hecho, antes cualquier reporte futuro.
- Participar en labores propias relacionadas con su puesto y que son asignadas por su supervisor inmediato.

Funciones administrativas

- Solicitud de tarjetas de acceso y administración del Sistema de control de acceso edificio administrativo, registro y el departamento de TI y Extensión Cibao, entre otros.
- Solicitud de tarjetas de acceso y administración del Sistema de control de acceso edificio administrativo, registro y el departamento de TI y Extensión Cibao, entre otros. (Mártires Peña, 2019)

2.8.5 Soporte de Seguridad

Objetivo principal del puesto: Ofrecer y velar por los servicios de la unidad de seguridad acorde a las políticas y procedimientos del área, con la finalidad de prevenir, investigar e intervenir en las situaciones que afecten la integridad física, de salud o riesgo de los miembros de la comunidad universitaria, así como los activos y bienes de la institución.

Deberes y responsabilidades del puesto de las funciones de servicio:

- Entrega y control de marbetes a los usuarios (estudiantes, docentes y administrativos)
- Sistema de reservas de parqueos vía service Desk en campus I y II.
- Impresión, entrega y control de fichas de parqueos para campus I y II.
- Entrega de objetos olvidados.

Funciones administrativas:

- Reporte de fichas extraviadas al departamento de cuentas por cobrar de los campus I y campus II.
- Solicitud de tarjetas de acceso y administración del Sistema de control de acceso edificio administrativo, registro y el departamento de TI y Extensión Cibao.
- Control y entrega de llaves de los salones de conferencia y auditorio.
- Reporte de horas extras en campus I, II, lll y campus Ext. Cibao.
- Reporte de servicios llevado a cabo por guardianes dominicanos al departamento de contabilidad, en campus I, campus II, campus lll y servicios extraordinarios.
- Reporte de vacaciones para campus I, campus II y campus lll y extinción Cibao.

Funciones de Supervisión

- Supervisor de cámara CCTV.
- Verificación, llenado y cambio de extintores en coordinación con los supervisores, en campus I, campus II y campus lll.
- Representante del coordinador en momento que este se ausenta de la oficina.

2.8.6 Auxiliar de Circuito Cerrado Televisado (CCTV)

Objetivo principal del puesto: Ofrecer y velar por los servicios de la unidad de seguridad acorde a las políticas y procedimientos del área, con la finalidad de prevenir, investigar e intervenir en las situaciones que afecten la integridad física, de salud o riesgo de los miembros de la comunidad universitaria, así como los activos y bienes de la institución, como también vigilar permanentemente a través

de las cámaras de seguridad (CCTV) las actividades de la comunidad académica y administrativa. (Mártires Peña, 2019)

Deberes y responsabilidades del puesto de las funciones de servicio

- Vigilar permanentemente a través del Circuito Cerrado (CCTV) las actividades de la comunidad académica y administrativa, así como el comportamiento en las posiciones de los Auxiliares con la finalidad de garantizar la seguridad de todos y el cumplimiento de las normas establecidas.
- Dar seguimiento en coordinación de la seguridad física con la finalidad de detectar cualquier acto delictivo.
- Coordinar con el supervisor de la seguridad física para los recesos de los auxiliares así garantizar que no queden áreas sin la debida seguridad.
- Administrar la organización y el manejo de las alarmas en los edificios, para mantener el control de las mismas.
- Asegurar que los letreros instalados no obstaculicen la observación de las cámaras, con el fin de garantizar la vigilancia a través de las mimas en las áreas asignadas.
- Monitorear las labores de los vigilantes externos en las áreas para garantizar que se realicen en base a los procedimientos establecidos.
- Participar en las labores de evacuación que se presenten, logrando así el desalojo del área de acuerdo a las normas establecidas para tales fines.
- Identificar situaciones especiales que se produzcan con estudiantes, profesores, personal administrativo y contratistas y avisar por la radio a sus compañeros y/o director del área, con el fin de que sean tomadas las medidas de lugar.
- Estar atento de las recepciones de los edificios con el fin de identificar cualquier actividad o actitud sospechosa de visitantes.
- Grabar cualquier caso que considere de importancia, con el fin de tener constancia del hecho, antes cualquier reporte futuro.
- Participar en labores propias relacionadas con su puesto y que son asignadas por su supervisor inmediato.

2.8.7 Auxiliar de Seguridad

Propósito general: Supervisión directa, realiza labores de vigilancia y control de entrada y salida de vehículos y peatones en el campus universitario.

Deberes y responsabilidades

- Entregar ticket de parqueo a los estudiantes, profesores, empleados, visitantes y, a la salida pedir el mismo.
- Realizar recorrido de vigilancia por las diferentes áreas para proteger los bienes de la Universidad.
- Velar por la seguridad de los vehículos, equipos y edificaciones en el campus universitario.
- Respetar y obedecer las normas y políticas de seguridad establecida por la universidad.
- Cuidar los recursos asignados para el desempeño del trabajo.
- Custodiar la salida de equipos y mobiliarios del campus.
- Velar por el buen comportamiento de las personas que entran al campus universitario.
- Solicitar a los propietarios de vehículos que no presenten el ticket de parqueo, documentos que demuestren la propiedad del vehículo.
- Llenar formulario de pérdida de ticket a los usuarios del parqueo para fines de tramitar el pago al área correspondiente.
- Verificar que los vehículos de los estudiantes y empleados mantengan el stiker de seguridad para el uso del parqueo techado.
- Resolver conflictos menores en las áreas de parqueo y edificaciones para la seguridad de los usuarios y de la Institución.
- Recibir quejas de los usuarios de los parqueos, con relación a la seguridad de los vehículos, y tramitarlas a su superior inmediato.
- Velar porque las personas sospechosas no entren al campus universitario.
- Realizar otras tareas afines y complementarias. (Gestión Humana UNAPEC , 2018)

2.10 Tipo de investigación

El tipo de investigación a realizar es de función descriptiva, la cual permitirá recopilar informaciones cuantitativas través de encuestas a ser aplicadas a los auxiliares de seguridad, auxiliares del centro de monitoreo y el soporte de seguridad, dicha muestra será tomada en el campus principal de la universidad donde se concentra la mayor cantidad del personal, considerando que la misma tiene 3 campus y la extensión Santiago, dentro de los cuales están distribuidos.

Además, se realizarán entrevistas al director y supervisores de seguridad, con la finalidad de comprobar la necesidad de un plan de capacitación para el personal de seguridad de UNAPEC.

Dichos instrumentos tienen como propósito obtener informaciones específicas tales como: sexo, nivel de capacitación, competencias técnicas, horario de labores, los cuales facilitarán el análisis de la investigación, así como opiniones y consideraciones de parte del director y supervisores de acuerdo a las necesidades que ellos han identificado en el desarrollo de las labores.

2.11 Método

Se considerarán el método inductivo ya que, a través de la observación del objeto de estudio, en este caso los auxiliares de seguridad en el campus I y el análisis de los resultados las encuestas y entrevistas a ser aplicadas para obtener informaciones que permitirán comprobar la necesidad de un programa de capacitación especial del área de seguridad con un enfoque a mejorar su desempeño, partiendo de aspectos específicos a un resultado general.

También se utilizará el método deductivo a través del cual se pretende llegar a conclusiones específicas de las causas que provocan la necesidad de realizar un programa de capacitación que ayude a cerrar brechas de un servicio de bajo desempeño laboral de parte del personal de seguridad de UNAPEC.

Análisis y síntesis: Luego de haber aplicado las entrevistas y encuestas al personal de seguridad de UNAPEC, se procederá al análisis de los resultados obtenidos, donde se podrán identificar a modo de resumen los resultados arrojados, procediendo a una conclusión particular.

2.12 Herramientas

Para la recopilación de informaciones se utilizarán como herramientas encuestas y entrevistas, con el objetivo de que el personal que integra el objeto de estudio suministre informaciones relevantes que sirvan de soporte para comprobar la necesidad de elaboración de una propuesta de capacitación especial del personal de la Dirección de seguridad, (ver anexos 1 y 2).

2.13 Encuestas

Las encuestas se aplicarán a los auxiliares de seguridad del campus I con la finalidad de recopilar informaciones específicas generales de cada persona, tales como nivel de capacitación, nivel de conocimientos de seguridad, disponibilidad de capacitación…. Las cuales ayudaran a verificar el perfil de los integrantes del departamento, sus necesidades y verificar si están de acuerdo con la implementación de un plan de capacitación que les otorgue los conocimientos necesarios y les ayude a mejorar sus habilidades y a su vez crecer en la institución. (ver anexo 1)

2.13.1 Objetivos de las encuestas

- Determinar la importancia que tiene la capacitación para el personal de seguridad
- Identificar las necesidades de capacitación del personal de seguridad
- Analizar la percepción general que tienen los auxiliares de seguridad de la empresa en relación a su integración y las capacitaciones que reciben
- Evaluar la disposición de los colaboradores para recibir capacitación.

2.14 Entrevistas

Las entrevistas serán aplicadas a 3 de supervisores de seguridad de la Dirección de Seguridad, quienes con mayor certeza pueden describir situaciones específicas que durante el desarrollo de sus funciones y trayectoria en la institución han podido presenciar y por el cual entienden y pueden dar recomendaciones o sugerencias ante las necesidades de formación del personal, para mayor facilidad de identificación de mejoras en el desempeño de los auxiliares como estrategia funcional del área (ver anexo 2).

2.14.1 Objetivos de las entrevistas

- Identificar necesidades de capacitación que tiene el personal de seguridad en atención a referencias de situaciones presentadas para lograr un mejor desempeño de sus funciones
- Identificar debilidades en el proceso de la inducción al puesto y retroalimentación del desempeño de los auxiliares de seguridad
- Identificar las sugerencias y recomendaciones que puedan ser útiles para la elaboración de un programa de capacitación eficiente para el área de seguridad
- Analizar qué tan capacitados se encuentra el personal al momento de ingresar a la institución y el reforzamiento durante su permanencia.
- Determinar las competencias técnicas que deben tener los auxiliares de seguridad, en procura de realizar un plan de capacitación adaptado a sus necesidades.

2.15 Muestra

La Dirección de seguridad cuenta con un total de 76 empleados distribuidos en 4 campus, campus principal, campus II, considerando esto para la obtención de la muestra se considerará aplicar la encuesta a los empleados que están concentrados en el campus principal donde se encuentra la mayor parte de estos siendo un total de 54 de los cuales se tomará una muestra de 49.

Formula de la muestra:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

$$\mathbf{N=} \quad \frac{2^2\,(50)\,(50)\,(54)}{5^2\,(54-1)\;2^2 \times 50 \times 50}$$

$$\mathbf{N=} \quad \frac{4 \times 50 \times 50 \times 54}{25 \times 53 + 4 \times 50 \times 50} = \frac{540{,}000.00}{11{,}325.00} = \mathbf{47.68}$$

2.16 Análisis de las entrevistas

Considerando que los supervisores son quienes dirigen las acciones laborales del personal de seguridad, dedicándose a tareas operativas para el logro de los objetivos planteados, y controlando que el personal desempeñe sus tareas de manera eficiente, se consideró como muestra aplicar la entrevista al supervisor general y a dos supervisores de seguridad.

Los resultados arrojados en dichas entrevistas tuvieron coincidencias en sus respuestas, salvo pequeñas diferencias en relación a sus recomendaciones como se detallarán más abajo.

Los supervisores respondieron que dentro de las competencias mínimas que debe poseer un auxiliar de seguridad se deben integrar conocimientos básicos de seguridad, tener conocimiento de intervención en medio de crisis, detectar perfiles sospechosos, buena imagen personal, tener buena comunicación, saber utilizar herramientas tales como macana, esposa…. A nivel interno de la organización conocer las autoridades y la ubicación de los departamentos de manera que en caso de requerir su asistencia estos puedan saber adónde dirigirse rápidamente.

Así mismo coincidieron que los auxiliares de seguridad reciben inducción al puesto luego de su ingreso, siendo la misma brindada por el supervisor general y por el

supervisor directo, en el proceso se les indican sus deberes y responsabilidades de manera general, se les da instrucciones sobre el uso de los códigos de seguridad por radio lo cual les permite una comunicación discreta, luego se asigna con un compañero de labor de mayor tiempo en la institución quien le acompaña durante una semana con fines de ser entrenado para desempeñar su labor en terreno, facilitando el proceso de adaptación e integración. Sin embargo, el nuevo colaborador no es provisto de un manual de procedimientos, por lo que fácilmente luego de ser instruido de manera verbal puede que no recuerde todos los procesos de manera eficiente y tienda a cometer ciertos errores en el proceso afectando su desempeño.

Los supervisores confirman que los auxiliares de seguridad conocen sus deberes y responsabilidades, ya que desde su ingreso son instruidos sobre los mismos y se reconfirma a través de las labores diarias, tareas asignadas, mediante de la supervisión, en base a resultados, uno de los supervisores especificó que realiza al inicio de su jornada laboral una reunión grupal con su personal para retroalimentar el quehacer, y a modo de retroalimentación aprovechan la evaluación de desempeño anual suministrada por la Dirección de Gestión Humana como una oportunidad de verificar de manera individual su progreso.

Con respecto al desempeño del personal de seguridad lo califican entre un 80% y 90%, considerando que se desempeñan con instrucciones básicas y con conocimientos de experiencias laborales previas, por lo que consideran que tienen oportunidades de mejora.

Los problemas que mayormente enfrentan se deben a un mal manejo de su persona en cuanto a actitud y comunicación, ya que cuando un empleado, docente, estudiante o visitante incumple alguna de las políticas establecidas por la institución, los mismos con la intención de cumplir con su deber no comunican de manera adecuada la falta conllevando a una situación de enfrentamiento, en otro orden cuando se presentan casos robos o peleas dentro de la infraestructura,

los seguridad se agrupan en el lugar descuidando por momento sus posiciones centrando su atención en el evento y a pesar de que van con la intención de asistir, no consideran que se puede presentar otra situación en su lugar de trabajo con al pendiente para resolverlo y por último se suma el uso frecuente del celular en hora laboral siendo un aparato que desconcentra su quehacer.

La institución no tiene un programa de capacitación exclusivo para el área de seguridad, por lo que solo reciben la inducción general suministrada por la Dirección de Recursos humanos donde tienen la oportunidad de conocer aspectos generales de la empresa y los beneficios que como empleados les corresponde, inducción al puesto donde se les suministran informaciones específicas de su puesto de trabajo, un taller de servicio al cliente impartido por la Dirección de Planificación y Desarrollo de la universidad para todos los empleados de nuevo ingreso y tienen acceso a recibir charlas de salud y generales para fines de información personal, sin embargo no reciben capacitaciones que les ayude a mejorar su desempeño ya que no cuentan con un plan de capacitación adecuado para la dirección de seguridad.

Dentro de las necesidades de capacitación que se pudieron identificar en atención a diversas situaciones del quehacer del personal de seguridad, tuvieron coincidencia en que es necesario formarlos en: conocimientos básicos de seguridad, manejo y uso de extintores, imagen personal, saber detectar perfiles sospechosos, conocimiento intervención en momentos de crisis, manejo emocional, y comunicación efectiva.

Los supervisores consideran que los conocimientos y habilidades de su personal deben estar enfocados en: Primeros auxilios, control y manejo de crisis, control de incendios, expresión oral, manejo de radio de comunicación, manejo y uso de extintores, mantener la calma en casos de emergencia y cómo actuar en casos de emergencia, considerando que forman parte de las destrezas que se deben

desarrollar con la intensión de contar con un personal capaz de actuar ante cualquier eventualidad.

Del mismo modo confirman que reciben quejas sobre el modo en que el personal de seguridad se desenvuelve, debido a la falta de una adecuada comunicación, servicio inapropiado, falta de diligencia, actitud agresiva, y mal manejo emocional, acciones que se reflejan cuando se presentan situaciones en las que tienen que intervenir a la persona que están en falta para indicarles procesos de estacionamiento, al explicar la política por perdida de los stiker de parqueo, etc…. promoviendo un servicio desfavorable para la organización la cual vende servicios y provocando un ambiente conflictivo.

Los tres supervisores consideran importante la implementación de un programa de capacitación especial para el personal de seguridad, ya que su desempeño sería más eficiente, y entienden que a mayor conocimiento mejor desenvolvimiento, ya que logran mejorar sus competencias técnicas, se logra un empoderamiento en sus deberes y les ayuda con la disciplina en cuanto al manejo emocional y conductual.

Es preciso destacar que los supervisores de seguridad que fueron entrevistados son y han pertenecido a instituciones militares, lo que indica que tienen mayores conocimientos especiales y técnicos de seguridad y policiales, permitiéndoles dirigir mejor a su personal en cuanto a niveles de actuación, sin embargo, es preciso concentrar sus conocimientos como referencia y soporte en la elaboración del plan de capacitación del personal.

2.17 Tabulación de las encuestas

A continuación, presentamos los resultados arrojados en las encuestas aplicadas al personal de seguridad.

Tabla 1. Género

Variables	Frecuencia	Porcentual
F	6	12%
M	43	88%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De los 49 encuestados el 12%, equivalente a una frecuencia de 6 del personal de seguridad son mujeres, mientras que el 88% con una frecuencia de 43 son varones, lo que representa el 100% de la muestra para un total 49.

Tabla 2. Rango de edad

Variables	Frecuencia	Porcentual
18-24	9	18%
25-30	23	47%
31 años o mas	17	35%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De los 49 encuestados del personal de seguridad el 47% para una frecuencia de 23 tiene entre un 25-30 años de edad, un 35% para una frecuencia de 17 está entre los 31 años o más y un 18% para una frecuencia de 9 tiene entre 18 y 24 años, lo que representa el 100% de la muestra para un total 49.

Tabla 3. Nivel Académico

Variables	Frecuencia	Porcentual
Primaria	0	0%
Secundaria	16	33%
Universitario	28	57%
Técnico	5	10%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De los 49 encuestados del personal de seguridad un 57% para una frecuencia de 28 dice estar en un nivel académico universitario, un 33% para una frecuencia de 16 está a nivel de secundaria, y un 10% para una frecuencia de 5 dice estar a nivel técnico, lo que representa el 100% de la muestra para un total 49.

Tabla 4. Tiempo en la empresa

Variables	Frecuencia	Porcentual
1-11 meses	12	24%
1-4 años	26	53%
5-9 años	5	10%
10 años o más	6	12%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De los 49 encuestados del personal de seguridad un 53% para una frecuencia de 26 dice tener entre 1 a 4 años de labor en la universidad, un 24% para una frecuencia de 12 de 1 a 11 meses de labor, un 12% para una frecuencia de 6 entre 10 años o más y un 10% para una frecuencia de 5 tiene de 5 y 9 años de labor, lo que representa el 100% de la muestra para un total 49.

Tabla 5. Pertenecen a institución militar

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	8	16%
No	41	84%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De los 49 encuestados un 84% para una frecuencia de 41 dijo que no ha pertenecido a ninguna institución militar, mientras que el 16% para una frecuencia de 8 dijo pertenecer o haber pertenecido a una institución militar, lo que representa el 100% de la muestra para un total 49.

Tabla 6. Tuvo inducción al puesto

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	46	94%
No	3	6%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De los 49 encuestados un 94% para una frecuencia de 46 dijo que al momento de su ingreso a la institución recibió inducción al puesto, mientras que el 6% para una frecuencia de 3 dijo que no recibió inducción al puesto, lo que representa el 100% de la muestra para un total 49.

Tabla 7. Considera importante la capacitación

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente de acuerdo	42	86%
De acuerdo	6	12%
Desacuerdo	1	2%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De los 49 encuestados un 86 % para una frecuencia de 42 considera que la capacitación es importante estando totalmente de acuerdo, un 12% para una frecuencia de 6 está de acuerdo, y un 2% para una frecuencia de 1 dice estar en desacuerdo con que la capacitación sea importante, lo que representa el 100% de la muestra para un total 49.

Tabla 8. Necesita capacitación

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente de acuerdo	15	31%
De acuerdo	29	59%
Desacuerdo	5	10%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De los 49 encuestados un 59 % para una frecuencia de 29 está totalmente de acuerdo considerando que necesita capacitación, un 31% para una frecuencia de15 está de acuerdo, mientras que un 10% para una frecuencia de 5 está en desacuerdo entendiendo que no necesita capacitación, lo que representa el 100% de la muestra para un total 49.

1. Tipo de capacitación sugeridas por el personal de seguridad

Dentro de las sugerencias de capacitación realizadas por los auxiliares de seguridad, considerando las necesidades que en cuanto a su desempeño pudieran estar afectando a continuación se presentan algunas, dentro de estas opciones había varias recomendaciones repetidas.

- Primeros auxilios
- Recursos humanos
- Redacción comercial
- Etiqueta y Protocolo
- Prevención y manejo de conflictos
- Comunicación efectiva
- Seguridad empresarial
- Inducción al puesto
- Manejo de personal y manejo de incertidumbre
- Seguridad discrecional
- Riesgo laboral y seguridad ocupacional.
- Ubicación sobre todos los departamentos y su personal
- Servicio al cliente
- Paquete de Office
- Manejo de la comunicación interna
- Inteligencia emocional
- Idiomas

Tabla 9. Recibe la capacitación necesaria para su desempeño

Variables	Frecuencia	Porcentual
Muy satisfecho	24	49%
Satisfecho	15	31%
Insatisfecho	7	14%
Muy insatisfecho	3	6%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De 49 encuestados un 49 % para una frecuencia de 24 está muy satisfecho con la capacitación que recibe, un 31% para una frecuencia de 15 está satisfecho, mientras que un 14% para una frecuencia de 7 se siente insatisfecho y el 6% para una frecuencia de 3 muy insatisfecho lo que representa el 100% de la muestra.

Tabla 10. Conocimiento de deberes y responsabilidades

Variables	Frecuencia	Porcentual
Muy satisfecho	32	65%
Satisfecho	17	35%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De los 49 encuestados un 65 % para una frecuencia de 32 está muy satisfecho y el 35% para una frecuencia de17 está satisfecho con el conocimiento de sus deberes y responsabilidades, lo que representa el 100% de la muestra.

Tabla 11. Tiene instrucciones para resolver problemas

Variables	Frecuencia	Porcentual
Muy satisfecho	28	57%
Satisfecho	16	33%
Insatisfecho	3	6%
Muy insatisfecho	2	4%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De 49 encuestados un 57% para una frecuencia de 28 está muy satisfecho con las instrucciones que recibe para resolver problemas, un 33% para una frecuencia de 16 está satisfecho, mientras que un 6% para una frecuencia de 3 está insatisfecho y un 4% para una frecuencia de 2 está muy insatisfecho, lo que representa el 100% de la muestra.

Tabla 12. La empresa lo capacita cuando surgen nuevos cambios

Variables	Frecuencia	Porcentual
Muy satisfecho	17	35%
Satisfecho	20	41%
Insatisfecho	6	12%
Muy insatisfecho	6	12%
Total	48	100%

Fuente 49 encuestados

De 49 encuestados un 57% para una frecuencia de 20 está muy satisfecho con las instrucciones que recibe para resolver problemas, un 33% para una frecuencia de 17 está satisfecho, un 6% para una frecuencia de 6 está insatisfecho y el 4% para una frecuencia de 6 está muy insatisfecho, representando el 100% de la muestra.

Tabla 13. Conoce los protocolos de emergencia

Variables	Frecuencia	Porcentual
Muy satisfecho	30	61%
Satisfecho	16	33%
Insatisfecho	3	6%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De 49 encuestados un 61% para una frecuencia de 30 dice estar muy satisfechos con el conocimiento que tiene de los protocolos de emergencia, un 33% para una frecuencia de 16 dice estar satisfecho, mientras que un 6% para una frecuencia de 3 dice estar insatisfecho, lo que representa el 100% de la muestra.

Tabla 14. Conoce riesgos y medidas de prevención de su puesto de trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentual
Muy satisfecho	28	55%
Satisfecho	17	37%
Insatisfecho	4	8%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	49	100

Fuente 49 encuestados

De 49 encuestados un 55% para una frecuencia de 28 dice estar muy satisfechos con el conocimiento que tiene sobre los riesgos y medidas de prevención de su puesto de trabajo, un 37% para una frecuencia de 17 dice estar satisfecho, mientras que un 8% para una frecuencia de 4 dice estar insatisfecho, lo que representa el 100% de la muestra para un total 49.

Tabla 15. Se siente parte de su equipo de trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentual
Muy satisfecho	29	59%
Satisfecho	18	37%
Insatisfecho	2	4%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De los 49 encuestados un 59% para una frecuencia de 29 se siente muy satisfechos como parte de su equipo de trabajo, un 37% para una frecuencia de 18 dice estar satisfecho, mientras que un 4% para una frecuencia de 2 dice estar insatisfecho, lo que representa el 100% de la muestra para un total 49.

Tabla 16. Fluye la comunicación en su área de trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentual
Muy satisfecho	18	37%
Satisfecho	20	41%
Insatisfecho	5	10%
Muy insatisfecho	6	12%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De los 49 encuestados un 41% para una frecuencia de 20 dice estar satisfechos en la forma que fluye la comunicación en su área de trabajo, un 37% para una frecuencia de 18 está muy satisfecho, mientras que un 12% para una frecuencia de 6 está muy insatisfecho y el 10% para una frecuencia de 5 insatisfecho, lo que representa el 100% de la muestra para un total 49.

Tabla 17. Le resulta fácil expresar su opinión en su depto.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Muy satisfecho	18	37%
Satisfecho	18	37%
Insatisfecho	5	10%
Muy insatisfecho	8	16%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De los 49 encuestados un 37% para una frecuencia de 18 dice estar muy satisfechos debido a lo fácil que le resulta fácil expresar su opinión en su departamento, un 37% para una frecuencia de 18 dice estar satisfecho, mientras que un 16% para una frecuencia de 8 está muy insatisfecho y el 10% para una frecuencia de 5 se siente insatisfecho, lo que representa el 100% de la muestra para un total 49.

Tabla 18. Recibe retroalimentación de su desempeño

Variables	Frecuencia	Porcentual
Muy satisfecho	29	59%
Satisfecho	18	37%
Insatisfecho	1	2%
Muy insatisfecho	1	2%
Total	49	100%

Fuente 49 encuestados

De los 49 encuestados un 59 % para una frecuencia de 29 se siente muy satisfecho de la retroalimentación que recibe de su desempeño, un 37% para una frecuencia de 18 dice estar satisfecho, mientras que un 2% para una frecuencia de 1 dice estar insatisfecho y el 2% para una frecuencia de 1 se siente muy insatisfecho, lo que representa el 100% de la muestra para un total 49.

2.18 Análisis de la encuesta

Considerando que dentro de los resultados arrojados en las encuestas aplicadas existen aspectos positivos y también oportunidades de mejora, vamos a resaltar de manera global sus mayores impactos.

Es importante mencionar que el equipo de seguridad está conformado por un equipo de 6 mujeres, considerando las eventualidades que pudieran ocurrir dentro de la infraestructura en la cual se necesite la intervención de una de ella para un caso específico. Así mismo cuentan con un personal de 8 miembros que tienen conocimientos de logística militar por pertenecer a instituciones militares, el cual facilita cualquier proceso de investigación por el expertice con el que cuentan en caso de novedades.

Conforme los resultados se pueden decir que el departamento de seguridad lleva una buena gestión en el proceso de inducción al puesto, considerando que el 94% de sus miembros confirma que recibió la misma al momento de su ingreso.

El 98% del personal considera que es importante la capacitación en su área de trabajo ya que a través de esta pueden tener un mejor desempeño de funciones y tener mejor desarrollo, así mismo el 90% considera que necesita capacitación.

Dentro de las capacitaciones que sugieren se pueden mencionar las siguientes, resaltando que algunas tuvieron coincidencia en las respuestas:

- Primeros auxilios
- Recursos humanos
- Redacción comercial
- Etiqueta y Protocolo
- Prevención y manejo de conflictos
- Comunicación efectiva
- Seguridad empresarial

- Inducción al puesto de acuerdo a las diferentes ubicaciones áreas de labor
- Manejo de personal y manejo de incertidumbre
- Entrenamiento
- Seguridad discrecional.
- Riesgo laboral y seguridad ocupacional.
- Seguridad con respecto a cualquier eventualidad, ya sea natural o provocada.
- Orientación sobre todos los departamentos, su personal y ubicación
- Emprendimiento personal
- Servicio al cliente
- Paquete de Office
- Tener buena respuesta para el cliente
- Inteligencia emocional
- Idiomas

El 80% confirma que recibe la capacitación necesaria por parte de la empresa para el buen desempeño de su puesto de trabajo considerando que cuentan con los conocimientos básicos de sus deberes y responsabilidades, sin embargo, el 20% restante no se siente satisfecho.

Así mismo es importante destacar que el 100% del personal confirma conocer sus deberes y responsabilidades, evidenciándose un buen manejo del proceso inicial de inducción.

El 90% confirma que tiene instrucción de resolver cualquier problema que se le pueda presentar, lo cual demuestra que tienen empoderamiento en el desarrollo de sus funciones, sin embargo, existe una brecha de mejora de un 10%.

Al momento de nuevos cambios en la empresa el personal confirma que es capacitado en un 76% mientras que un 24 no está satisfecho

El 94% de los auxiliares de seguridad conoce los protocolos de emergencia, con una oportunidad de mejora de un 6% de los que los desconocen.

Un 92% considera conocer los riesgos y medidas de prevención relacionados a su puesto de trabajo, mientras que el 8% debe ser capacitados para los mismos

El 96% del personal de seguridad se siente parte de su equipo de trabajo logrando una buena integración, así mismo un 78% confirma que la comunicación interna funciona correctamente dentro de su área de trabajo. Sin embargo, se debe considerar que un 22% de esta de acuerdo con este ultimo

Un 74% opina que les resulta fácil expresar su opinión en su grupo de trabajo, sin embargo, existe un 26% que está insatisfecho.

El 96% del personal recibe retroalimentación de su desempeño, lo que se considera que existe un buen manejo del personal, sin embargo, un 4% no las recibe por lo que se considera se debe cerrar dicha brecha.

2.19 Diagnóstico

Luego analizar las entrevistas y encuestas aplicadas al personal de la Dirección de seguridad de la Universidad Apec, se traen a colación las siguientes conclusiones:

El personal de seguridad considera importante la implementación de un programa de capacitación especial, debido a la mejora que pudiera representar en su desempeño, dando apertura y aceptación a un plan de capacitación que aporte a su desarrollo.

A pesar de que la Dirección de seguridad presenta un buen manejo de las inducciones al puesto, existe una brecha por mejorar, debiendo crearse un mecanismo se seguimiento para comprobar que todos los nuevos integrantes conocen y han comprendido los procesos y procedimientos de su área.

Así mismo es necesario crear un sistema de retroalimentación individual, con el objetivo de establecer una comunicación más fluida y eficiente, sin la necesidad de tener que esperar la aplicación de la evaluación de desempeño anual que realiza la institución, de modo que puedan mejorar su desempeño y se sientan motivados.

Considerando las quejas que recibe la Dirección de seguridad sobre el desempeño del personal de seguridad, entendiendo que los mismos realizan sus labores con instrucciones básicas, y que el nivel académico de una gran parte del personal es secundario, se hace necesario buscar soluciones para evitar los problemas que enfrentan, vinculados a una comunicación inadecuada, actitud agresiva, mal manejo de las emociones, lo que provoca situaciones de enfrentamientos, y a esto se suma el uso frecuente del celular, de modo que puedan conducirse correctamente y evitar crear malestar en el servicio.

A través de los resultados de las herramientas aplicadas se comprueba que el personal no recibe capacitaciones adecuadas que les ayude a mejorar su desempeño, ya que únicamente cuentan con informaciones básicas de servicio al cliente y de sus deberes y responsabilidades.

Se puede determinar que dentro de las oportunidades de mejoras que tiene la Dirección de seguridad se enlistan las siguientes:

- Fluidez de comunicación interna del departamento,
- Dificultad en al momento de expresar opiniones en el equipo de trabajo
- Mínimas debilidades en el proceso de inducción, ante el reconocimiento de los protocolos de emergencia, y los riesgos y medidas de prevención relacionados al puesto.
- Débil empoderamiento para la resolución de problemas
- Necesidad de un plan de capacitación para el suministro de informaciones que contribuyan a un mejor desempeño.
- Falta de retroalimentación individual de desempeño
- Manejo deficiente de la inteligencia emocional ante el comportamiento
- Uso frecuente del celular

A pesar de que muchas empresas consideran las capacitaciones como un gasto, es preciso recordar que más costoso es tener un personal que aleje sus clientes a través de un servicio deficiente, y un colaborador que no se desarrolla no puede aportar ningún valor a la institución, lo que se traduce en estancamiento empresarial.

Los servicios de seguridad se utilizan para asumir esquemas de trabajo destinadas a la protección del ciudadano y seguridad de la infraestructura donde presta servicios, esto adicional a la realización de tareas rutinarias que dentro de su descripción de puestos deban asumir, por esta razón, es preciso capacitar al personal conforme problemas actuales y futuros, a modo de prevención para que

al momento de asumir o manejar cualquier tipo de eventualidad el personal sepa cómo responder sin que su acción perjudique negativamente la institución.

Si bien es cierto que cada departamento trabaja de manera independiente a favor del logro de objetivos institucionales, también es cierto que un departamento puede perjudicar el logro de los mismos a través de sus acciones. Es por esto la importancia de mantener un personal comunicado y capacitado.

CAPITULO III PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA PARA EL PERSONAL DE SEGURIDAD DE LA UNIVERSIDAD APEC.

Este capítulo tiene como objetivo describir la propuesta del plan de capacitación del personal de seguridad de UNAPEC, sugerida en base a necesidades identificadas a través de las herramientas aplicadas, la cual tiene como intención mejorar su desempeño laboral, modificar conductas, y cambiar sus modelos mentales a través de la creación de un programa de capacitación completo, acorde a lo que el personal debe conocer y a las habilidades que deben fortalecer. De modo que puedan tener un mejor manejo y control de su persona y de sus responsabilidades en el desarrollo de sus labores.

3.1 Descripción de la propuesta del plan de capacitación especializada para el personal de seguridad de la universidad APEC

Considerando las oportunidades de mejoras se precisa crear un programa de capacitación a través del cual se contemple Esta propuesta tiene como objetivo proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación de un plan de capacitación especial, que contribuya al desarrollo de los colaboradores del área de seguridad y sirva como una herramienta de apoyo a la organización para el logro de sus objetivos y metas.

Es necesario que la empresa reconozca la importancia de contar con un personal capacitado en función de las tareas que realiza, considerando que la capacitación es la mejor inversión, ya que ayuda a mejorar considerablemente el comportamiento y desempeño de sus colaboradores, además, promueve el compromiso, sentido de pertenencia y motivación.

Además, este plan de capacitación tiene como misión contribuir con el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades del personal de seguridad, para poder obtener un mejor desempeño de sus funciones, desarrollar habilidades técnicas propias del área que les permitan aplicar procedimientos a través de la regularización de tareas, e incentivar el trabajo en equipo y mejorar la calidad de sus servicios a nivel organizacional.

3.2 Objetivo general de la propuesta

Mejorar el desempeño de los auxiliares de seguridad, mediante la elaboración y ejecución de un programa de capacitación completo considerando las necesidades de su puesto de trabajo, con la intención de contar con equipo de trabajo eficiente, y que pueda brindar un servicio de calidad.

3.3 Objetivos específicos

Fortalecer las habilidades y conocimientos del personal de seguridad sobre los cuales se pueda regularizar las acciones de comportamiento y mejorar las relaciones interpersonales y brindar un mejor servicio.

Actualizar el perfil de puesto de los auxiliares de seguridad, para alinearlos a las funciones actuales y modificar sus competencias técnicas y conductuales para una mejor coordinación de responsabilidades.

Proporcionar informaciones relativas a los planes estratégicos, objetivos de la empresa, normas y políticas y estructura organizacional, con miras a relacionar la importancia de su trabajo con lo que la empresa desea lograr.

Crear un sistema de retroalimentación individual, con el objetivo de establecer una comunicación más fluida y eficiente

Mejorar la comunicación interna del departamento de seguridad con la intención de fomentar un mejor clima de trabajo, y de incentivar el trabajo en equipo.

Crear un sistema de transferencias de conocimientos a través del cual puedan mantener un aprendizaje constante, y puedan reforzar sus relaciones laborales, y por ende el rendimiento laboral.

3.4 Estrategias

- Sugerencia revisión perfil de puesto

Antes de iniciar con el plan de capacitación especial para los auxiliares de seguridad, y en base a las debilidades existentes, se sugiere realizar una revisión del perfil del puesto, con fines de actualizar los deberes y responsabilidades y reformular sus competencias técnicas y conductuales.

Esta estrategia se enfoca en que, al momento de proceder con el reclutamiento de este personal, la depuración sea más objetiva y cerrar brechas que ameriten invertir capacitación sobre los conocimientos que estos deben poseer, asumiendo que deberán ingresar las competencias básicas mínimas permitiendo un desarrollo constante y un servicio integrado permanente, lo que garantizará una labor eficiente, y un servicio optimo y estandarizado.

- Proceso de formación a través de la inducción al puesto

Considerando las oportunidades de mejoras que presenta la Dirección de seguridad en su proceso de inducción al puesto y con miras a establecer un esquema más formal del proceso, se precisa crear un programa de capacitación inductiva con la intención de reformular el proceso de inducción actual, de modo que sea más efectiva y permita obtener una retroalimentación inmediata del proceso.

- Proceso de formación mediante la planificación de formación técnica

La elaboración del programa de formación técnica contribuirá con el desarrollo de las competencias y habilidades del personal de seguridad, en base a procedimientos integrales definidos, evitando una actuación variable y desconcentrada en relación a sus actividades laborales, así como también la modificación de su comportamiento frente a aspectos importantes de la organización, considerando la adquisición de nuevos conocimientos y cambios de modelos mentales.

Este proceso tiene la intención de crear alternativas de mejoras continuas, utilizando la implementación de la espiral del conocimiento, mediante la transformación de información en conocimientos y viceversa, conllevando el proceso socialización, exteriorización, combinación e internalización.

El plan de formación técnica inicialmente procederá con las interacciones sociales o socialización, a través de la inducción al puesto de los nuevos colaboradores, tomando como referencia que el supervisor es quien inicia este proceso y luego el supervisor asigna al nuevo integrante a uno de sus compañeros de mayor antigüedad para su orientación dentro del terreno laboral, debiendo este transferir los conocimientos aprendidos en la práctica. En este punto se parte de socializar los conocimientos basados en experiencias no exigiendo una inversión en capacitación formal.

Considerando que el know How se refiere a los secretos y habilidades que posee un individuo, es importante reunir estos conocimientos que pudieran tener los colaboradores de la dirección de seguridad con la intención de compartirla a través de la socialización mediante los roles de tutor y aprendiz, entendiendo que es un medio eficaz para la creación de conocimiento. Este proceso se puede lograr a través de la realización de reuniones, mediante un sistema de sugerencias y recomendaciones.

Así mismo se utilizará el proceso de externalización, considerando que los conocimientos tácitos de los colaboradores, en este caso del personal de mayor jerarquía dentro del departamento como el director y supervisores puedan ser extrapolados mediante la elaboración de instructivos, manuales, o políticas internas que sirvan de guía para dirigir las acciones del personal, tanto de comportamiento a modo de política de disciplina, como de instrucciones laborales.

Continuando con el proceso de combinación este permite la recombinación de piezas del conocimiento explícito en una nueva forma, de tal modo que permita mejorar, analizar o revisar lo que ya está establecido dentro del departamento, es decir, contenidos que han sido organizados lógicamente como los pudieran ser manuales, instructivos, etc se pueden mejorar o adaptar conforme a los cambios efectuados en el tiempo y que han quedado desfasadas.

Por último, se propone implementar la internalización, refiriéndose a la incorporación y difusión de nuevos conocimientos adquiridos y que han sido consolidados. Esto quiere decir que, luego de elaborar o actualizar documentos que orienten el accionar del personal de seguridad, se deberá programar reuniones o charlas formales para la divulgación de las nuevas acciones establecidas, considerando que serán los nuevos parámetros a través de los cuales se deberá regir todo el personal, creando de este modo nuevos modelos mentales individuales, y permitiendo que los empleados utilicen esos nuevos conocimientos para ampliar, reconducir y replantear sus propios conocimientos.

Este proceso está fuertemente ligado al “learnig by doing” (aprender haciendo), de modo que se sentirán más confiados, seguros y empoderados de sus acciones. Este proceso busca eficientizar el aprendizaje continuo de los colaboradores, de modo que luego de obtener nuevos conocimientos los mismos puedan realizar cruces de información con lo que ya saben y puedan eficientizar y mejorar procesos, además se pueda otorgar empoderamiento y por consiguiente esto traerá consigo un mejor rendimiento laboral, mayor motivación e incrementará el

sentido de pertenencia con la institución conllevando a un mejor trabajo en equipo y el logro de los objetivos tanto del departamento como los establecidos en el plan estratégico de la organización enlazado al servicio.

- Realizar reuniones informativas y de retroalimentación

Con la intención de mejorar la comunicación del personal de la dirección de seguridad, deberá realizar reuniones grupales e individuales, con los fines de mejorar la comunicación interna, manteniendo informados a los integrantes del equipo sobre los nuevos cambios organizacionales o del departamento que pudieran surgir, de manera que se pueda mantener un clima laboral estable, y pueda incentivar el trabajo en equipo.

Así mismo crear un método de mantener informado al personal sobre las actividades que se realiza la universidad a través de las mismas reuniones o de la elaboración de memorándum, como un mecanismo de servicio al cliente, ya que todos deben tener conocimiento de esas informaciones generales tales como: actividad, lugar, fecha, y hora, e incluso si deben recibir personas externas a la institución y para un mejor coordinador en la reservación de parqueos. institución. También establecer un mecanismo de retroalimentación individual, supervisor vs auxiliares de seguridad mediante una comunicación directa y de retroalimentación de las partes.

3.5 Tácticas

- La dirección de seguridad en conjunto con la dirección de gestión humana deberá revisar el perfil de puesto de los auxiliares de seguridad, para su actualización en relación a sus tareas actuales, y verificar que las competencias técnicas y conductuales estén alineadas al perfil que se requiere al puesto conforme a las habilidades y conocimientos que deben poseer.

Rediseñar el proceso de inducción, estableciendo un mecanismo regulado de los procesos, requiriendo para esto elaborar un procedimiento de inducción al puesto,

para evitar se olviden puntos importantes del proceso, y para que los supervisores tengan acceso a facilitar una inducción alineada, es decir, suministrar las mismas informaciones.

En primer orden se considerará realizar una inducción al puesto de reforzamiento para el personal activo de la institución, el mismo se puede realizar en 4 grupos para evitar la ausencia total en los puestos de trabajo y evitar pagos por sustitución, además se deberá considerar el periodo de fin de cuatrimestre, ya que disminuye el flujo de personas.

Luego de esta primera fase, se continuará de ese mismo modo con las inducciones al personal de nuevo ingreso en la medida de las contrataciones.

Para comprobar que la inducción causó el efecto requerido, se deberá comprobar a través de una evaluación de campo, mediante una evaluación incógnita del servicio, de modo que se pueda retroalimentar el proceso y hacer recomendaciones de mejora.

Como soporte de las inducciones, se debe considerar la elaboración de un manual y esquema de inducción al puesto para los auxiliares de seguridad de nuevo ingreso, donde se integren los deberes y responsabilidades, prácticas de uso de la radio, suministro de los códigos de seguridad, procedimientos y políticas del depto. tales como sanciones disciplinarias, etc., sirviendo como guía de información que los supervisores deben conocer y manejar, en vista de que son quienes realizan el proceso de integración y deben manejar las mismas informaciones.

Hacer entrega formal de la descripción del puesto al nuevo colaborador, de modo que pueda consultar sus deberes y responsabilidades como parte complementaria del proceso de la integración, y con la intensión de realizar sus funciones de acuerdo a lo establecido.

Considerando la existencia de un manual de procedimientos del personal de seguridad. Elaborar un instructivo a modo de resumen de los procedimientos que

deben llevar en los casos que lo requiriese, tales como: ¿Como proceder ante la pérdida de un stiker de parqueo por parte de los estudiantes, docentes, colaboradores y visitantes?, ¿qué hacer en caso de que una persona se parquee en un estacionamiento asignado a una autoridad, o en un espacio que no esté permitido?, ¿qué hacer al encontrar un objeto “perdido”? asumiendo que el mismo puede ser reportado al departamento con fines de investigación, entre otras situaciones que conllevan realizar registros o reportes …Dicho instructivo sirve de soporte de consulta o retroalimentación.

Dar a conocer los planes estratégicos y objetivos de la empresa resaltando los que estén alineados al quehacer del departamento, la estructura organizacional y ubicación de los departamentos, así como las normas y políticas institucionales con la intención velar por su fiel cumplimiento, y además puedan relacionar la importancia de su trabajo con lo que la empresa desea lograr.

Así mismo dentro del renglón de inducción al puesto sirviendo de técnicas complementarias, se integrarán los siguientes puntos: Tareas Básicas y generales del puesto, procedimientos de seguridad, tipos de clientes y servicios que se ofrecen en la institución desde su puesto de trabajo, formularios, planillas y documentos a utilizar por los auxiliares de seguridad, y técnicas para resolver conflictos.

Además, se deberá crear un croki para que puedan identificar la ubicación de los edificios y departamentos, de manera que puedan tener un acceso rápido y fácil en caso de que se les requiera.

Se debe considerar como etapa inicial del proceso de integración, la presentación formal del nuevo colaborador ante sus compañeros de labores, con el objetivo de que todos los conozcan y para lograr una buena aceptación e integración dentro del equipo de trabajo.

El nuevo colaborador deberá firmar un formulario o ficha, en el cual confirme haber recibido su inducción y los documentos pertinentes a su puesto. Debiendo este formulario ser remitido a Gestión Humana para fines de archivo en su expediente.

- Para garantizar un eficiente programa de formación del personal se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones:

Se realizará una reunión con todo el personal de seguridad, con fines de informar el proceso de capacitación que se llevarán a cabo dentro de la dirección de seguridad con miras a fortalecer sus competencias, y con la intención de motivarlos como parte de su desarrollo personal.

Dicha reunión deberá ser pautada por la encargada de desarrollo organizacional de la Dirección de Gestión Humana en conjunto con la dirección de seguridad, de modo que los colaboradores se sientan identificados con el programa y tengan actitud positiva de aceptación para recibir los mismo de acuerdo a su necesidad de reforzamiento al momento de su convocatoria.

Así mismo se deberá suministrar un comunicado de compromiso, el cual deberá firmar cada uno de los integrantes de la dirección, aceptando participar en las capacitaciones a las que se les convoque y que les permitan desarrollar sus competencias.

La reunión se realizará en dos (02) tandas, asegurando que todo el personal asista y tengan pleno conocimiento de la gestión del proceso de capacitación que se estará realizando, la misma estará dirigida específicamente para los auxiliares de seguridad y sus supervisores y se darán a conocer los siguientes puntos:

En la reunión se resaltará que el contenido programado en el plan de capacitación surge a raíz de sus recomendaciones.

Se darán a conocer los objetivos generales y específicos del programa de capacitación especial, es decir, lo que se quiere lograr con ese proyecto.

Las fechas y horarios programados, entendiendo que los mismos deberán ser tomados en la jornada distinta a la de su labor, o en su defecto, en caso de requerir su asistencia del día completo, se puede proponer como pago de horas extras al compañero de labor que cubra la posición de alguno de los que esté tomando el curso.

Se les facilitará almuerzo o refrigerio de acuerdo a la tanda que le corresponda de la capacitación, con la intención de incentivar la asistencia. A modo de sugerencia, en el caso de los almuerzos se puede considerar facilitarles un ticket de la cafetería greenpoint de la misma universidad por el valor de RD$225.00 pesos, equivalente a un almuerzo ejecutivo y un jugo de acuerdo a los precios estipulados, y en el caso de los refrigerios considerar gestionarlos a través del dpto. de compra de la institución. Este aplica tanto para empleados como para los facilitadores.

Luego de haber tomado su capacitación, dentro de un periodo de 3 a 6 meses serán evaluados incógnitamente para validar que entendieron los conceptos y practicas implementadas y que aplican los conocimientos adquiridos.

- Realizar reuniones con fines informativos, en el cual se retroalimentarán sobre nuevos cambios que surjan en el departamento o a nivel organizacional, considerando los aspectos que desenlace alguna variación dentro de su accionar, a modo de crear el sentido de pertenencia y compromiso.

Dar a conocer los cambios organizacionales, así como de los objetivos con la finalidad de mantenerlos actualizados y activos ante cualquier modificación que conlleve su labor.

Informar sobre las actividades que tenga la institución de modo que el personal mediante reuniones, elaboración de memorándum las cuales deberán ser distribuidas entre las garitas, y área de locker, donde todos puedan tener acceso a la información y conocimiento independientemente de la posición donde le corresponda trabajar. Dicha comunicación debe tener identificado: la ciudad,

fecha, hora, lugar, y si tienes que reservar parqueos y que tipo de personas externas van a accesar a la institución para evitar inconvenientes por no tener el sticker de parqueo en su vehículo.

El director del área y/o los supervisores, deberán realizar reuniones individuales con el personal, estableciendo un mecanismo de interacción directa con los auxiliares de seguridad, con fines de retroalimentarlos sobre su desempeño y mejoras que pudieran realizar, así mismo darles la oportunidad de compartir sus inquietudes, estableciendo una dinámica de comunicación efectiva interna.

3.6 Definición de Plan de Capacitación

El plan de capacitación tiene como propósito el mejoramiento continuo del desempeño laboral de personal de seguridad, tras la implementación de medidas correctivas de trabajo, en virtud de esto se busca el perfeccionamiento teórico y técnico de los colaboradores, para el logro un desempeño más eficiente en función de los objetivos de la empresa. Además, se busca consagrar los valores institucionales de compromiso y responsabilidad, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, eficiencia y calidad en los servicios tras los resultados laborales y por otra parte, proveer y solucionar problemas dentro de la organización.

En este sentido se implementará un plan de capacitación sobre tareas y roles básicos que debe conocer el auxiliar de seguridad.

Meta:
La meta es capacitar el 100% de los auxiliares de seguridad de UNAPEC de acuerdo a las necesidades que presenten, luego de haber realizado un levantamientos de los cursos que han realizado y considerar los programas complementarios que deben realizar, y considerando que, mediante un sistema de conocimientos integrados, su desempeño mejoraría significativamente, y sus patrones de comportamiento tendrían variación por la motivación que la misma

pudiera generarles, lo que les permitirá actuar bajo un sistema lineal y coordinado de acciones, contribuyendo así mismo a una mejora dentro del servicio que la institución brinda.

Tipos de capacitación que se utilizarán en la propuesta:
Capacitación Inductiva: facilitando la integración del nuevo colaborador, tanto a nivel general de la organización como centralizada en área de trabajo en particular.

Normalmente está integrada como parte del proceso de contratación, sin embargo, en este punto estará más enfocada en la inducción al puesto, el cual demanda del conocimiento detallado de las funciones.

Capacitación correctiva: Con el objetivo de mejorar los problemas de desempeño, que sean destacados dentro de la evaluación de desempeño que aplique la empresa, de modo que se puedan verificar los que son factibles de solución mediante las capacitaciones.

Modalidades de capacitación: La formación considera como propósito fundamental, suministrar conocimientos básicos de seguridad que les permitan tener mejor desenvolvimiento de sus funciones.

La especialización está centrada en garantizar el dominio de conocimientos técnicos del área de seguridad, el desarrollo de habilidades y experiencias, con relación a su actividad laboral.

A través del perfeccionamiento se busca ampliar y perfeccionar los conocimientos técnicos a fin de potenciar el desempeño de sus funciones.
Y como complemento se reforzará la formación que traen consigo los colaboradores basados en su experiencia laboral, o informaciones básicas, de modo que logren alcanzar el nivel que exige el puesto.

Nivel de Capacitación: Considerando que el puesto de seguridad está clasificado como un área técnica que debe regirse por procedimientos específicos del área, el plan de desarrollo se vincula con el nivel intermedio, ya que está orientado al personal que necesita profundizar o reforzar conocimientos y experiencias especiales y específicas del área, ya que tiene como objetivo nivelar las tareas y procedimientos que debe realizar los auxiliares de seguridad en la organización ya que la misma posee lineamientos específicos que la diferencias de otras empresas.

3.7 Propuesta de capacitación

Esta propuesta de capacitación está basada en las sugerencias realizadas por el personal de seguridad mediante las herramientas aplicadas, la cual trae como resultado 14 cursos para programar. Es preciso destacar que los mismos han sido ordenados de acuerdo a la cantidad de coincidencias de respuestas, ya que resaltan las necesidades actuales de formación, por lo que se tomarán como referencias para la planeación de los cursos y talleres.

Dicha propuesta estará sujeta a revisión y ajustes trimestrales, debido a cambios relevantes que se pueden generar en el tiempo, conllevando una actualización del programa o algún tipo de capacitación adicional.

El programa de capacitación estará compuesto por las siguientes actividades:

Tabla 19. Programa de capacitaciones:

Capacitaciones sugeridas	Total resultados
Servicio al cliente	9
Inducción al puesto (Ubicación de los departamentos, conocimientos de las diferentes posiciones, manejo y uso de radio)	8
Defenza personal	7
Primeros auxilios	6
Comunicación efectiva	6
Inteligencia emocional	5
Manejo y uso de los extintores	5
Conocimientos básicos de seguridad	4
Control y manejo de crisis	4
Identificación de perfil sospechoso	2
Riesgo laboral y seguridad ocupacional	2
Etiqueta y protocolo	2
Uso de herramientas (macana, esposa)	1
Seguridad empresarial	1

Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que se necesita hacer un levantamiento de las capacitaciones que ha realizado el personal, debiendo validarse contra el tiempo de haberlo hecho y mediante la constancia de un certificado de estudios, de modo que cada curso o taller sea provisto exclusivamente al que carezca de la competencia o conocimiento.

Además, como formación complementaria también se promoverán charlas informativas de seguridad que sirvan de reforzamiento de los conocimientos o modos de actuar.

Este programa está diseñado en base a una característica teórico / práctico donde se analizarán casos reales, y se utilizará la técnica del role playing para el intercambio de roles, donde el personal actuará en una primera parte como

auxiliar de seguridad y otros como cliente de manera que puedan comprender la postura del contrario.

Dentro del programa de capacitación sugerimos para los supervisores de seguridad como líderes de equipo las siguientes capacitaciones:

Taller de liderazgo y técnicas de supervisión, con la intensión de dotar a los supervisores de técnicas que les ayuden a liderar mejor su equipo de trabajo, y mantener motivados a su personal, con miras a mejorar la integración del personal de la dirección.

Taller de formación para facilitadores, considerando que los supervisores fungirán como multiplicadores de conocimientos, en base a las capacitaciones que se tienen programada, y de sus conocimientos, de manera que puedan manejar eficazmente las informaciones que deberán compartir con el personal, a modo de charlas, o reuniones grupales.

Prestadores de los servicios de capacitación:

Con la intención de no incurrir en altas inversiones de capacitación, se considerarán en primer lugar utilizar los servicios de capacitación de INFOTEP, considerando que la empresa paga un 1% de su nómina mensual a esta institución de acuerdo a lo estipulado por ley, por lo que las capacitaciones no tendrían costo adicional a excepción del refrigerio o almuerzo que se pueda brindar al momento de la capacitación, también del Cuerpo de bomberos, ya que es una institución del gobierno que facilita de igual manera capacitaciones gratuitas. En algunos casos se considerarán profesores de la universidad en los casos que amerite pudiendo ser compensados en base a la tarifa que tengan registrada en la nómina de empleados, considerando que saldría más económico que la contratación de un proveedor externo, y por último considerando su especialidad técnica en el área de seguridad se podrá contratar la empresa Safety Xtreme.

Todos estos talleres conllevan refrigerios o almuerzo de acuerdo a la cantidad de horas, o programación de los cursos considerando que algunos pueden ser de media jornada o jornada completa.

Características generales del curso de capacitación:

Modalidad: La capacitación será presencial en un aula de la empresa en 2 turnos mañana y tarde, día completo sábados o medio domingo, considerando que de acuerdo a la cantidad de horas este podría ser pautado de uno a 2 dos días. El empleado debe completar su asistencia al 100% para poder obtener su certificado de capacitación, el cual le acredita como técnico del área.

Horas de capacitación: Las horas de capacitación serán distribuidas de acuerdo a la cantidad de horas establecidas en el programa de la capacitación, y sujeta al periodo en que se realicen, las mismas están entre 3 horas mínimo, máximo 10 horas.

Distribución: Conforme la cantidad de cursos programados, estos serán divididos en 3 etapas, considerando el orden de prioridad establecido en base a las coincidencias generadas. En la primera se considerarán 5 cursos: Inducción al puesto, servicio al cliente, defensa personal, primeros auxilios y Comunicación efectiva, en la segunda etapa 5 más: Inteligencia emocional, manejo y uso de los extintores, conocimientos básicos de seguridad, control y manejo de crisis e Identificación de perfil sospechoso y en la tercera etapa compuestos por Riesgo laboral y seguridad ocupacional, etiqueta y Protocolo, uso de herramientas (macana, esposa, gas pimienta) y Seguridad empresarial, completando de este modo el programa completo de capacitación.

Horario: Considerando la jornada laboral del personal de seguridad, el cual está dividido en dos jornadas dentro de un horario de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 10:00 p.m., sábados de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. y domingos de 8:00 a.m. a 1:00 p.m. las capacitaciones podrán coordinarse en una jornada de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. estructuradas bajo la jornada laboral establecida.

3.8 Evaluación del Programa de Capacitación

Al terminar cada curso o taller, el personal tendrá a disposición un formulario de evaluación, donde podrán calificar el contenido, el ambiente o infraestructura, el almuerzo o refrigerio y el dominio del tema por parte del facilitador.

Dentro de la evaluación habrá un renglón de sugerencias, las cuales serán consideradas con la intención de realizar mejoras del programa

Así mismo el colaborador también tendrá la oportunidad de ser evaluado en un periodo de 2 a 3 meses en el desempeño de sus funciones por parte de sus supervisores, tras haber tomado la capacitación en base a los nuevos conocimientos que han de haber aprendido.

Considerando este punto, se analizarán las incidencias en que incurran los colaboradores mensualmente y comparar si el número de trabajadores siniestrados ha disminuido por consecuencia de la cultura en seguridad y salud ocupacional que se está creando con el programa de capacitación

Luego de evaluar el programa de capacitación si el colaborador necesita retroalimentación en temas o situaciones específicas, se considerarán como referencia para realizar modificaciones dentro del programa con la finalidad de mejorar el proceso de Instrucción-Aprendizaje de modo que se logre elevar que los niveles de capacitación que se desean desarrollar de forma sistemática y uniforme para todos los colaboradores de la Dirección de seguridad.

3.9 Seguimiento del Programa de Capacitación

Los supervisores de seguridad se encargarán de dar seguimiento directo del aprendizaje obtenido en las capacitaciones a través del desempeño de los auxiliares de seguridad y dirigido por el director de Seguridad, y este deberá realizar un informe del comportamiento adoptado por los mismos, a modo de retroalimentación para la Dirección de recursos humanos, de tal manera que se pueda evaluar la efectividad general del programa establecido.

Es importante resaltar que el programa de capacitación fue obtenido mediante la identificación de las debilidades que tiene el personal luego de realizar un levantamiento de lo que ellos entendieron deberían ser formados.

3.10 Recursos

Como soporte de la implementación de la propuesta de capacitación, se hace necesario contar con los recursos humanos, en el cual interfieren el facilitador, los participantes, el representante de gestión humana como intermediario y el personal de apoyo técnico.

En segundo orden los recursos tecnológicos como parte de apoyo del proceso donde se incluyen los materiales a utilizar, los dispositivos tecnológicos, y las instalaciones que complementan el proceso. Por último, pero no menos importante los recursos económicos, siendo pieza principal e importante del proceso, ya que de este depende la aprobación o rechazo de la implementación del proyecto.

3.8.1 Recursos Humanos

Capital humano: Esta conformado por los participantes, dígase el personal de la Dirección de seguridad en primer orden los auxiliares de seguridad, y los supervisores.
Los facilitadores internos estando conformados por profesores por asignatura de la universidad a quienes se podrán contratar sus servicios contra pago por horas bajo su condición laboral, por los supervisores o director de seguridad quienes tendrán la oportunidad de brindar capacitación directa a su personal, y por los facilitadores externos designados por las instituciones que brindarán el servicio de las capacitaciones.

Colaboración del área de Desarrollo Organización de la Dirección de Gestión Humana en cuanto a la gestión, logística, suministro de material didáctico, y todo el apoyo necesario para el desarrollo de dicho plan, y como apoyo audiovisual, se solicitará el apoyo de un personal técnico para las conexiones y colocación de la presentación y micrófonos en caso de necesitarlo.

3.8.2 Recursos tecnológicos

Materiales: Considerando que algunas de las instituciones proveedoras de capacitación son de acceso gratuitos, la universidad se hará responsable del suministro de todo el material teórico y práctico tales como: manuales, brochures, casos de estudio y prácticas de cada actividad, y de los suministros: lápices, lapiceros, y libretas, así como cualquier otro material que pueda sugerir el capacitador.

También se considerarán la elaboración e impresión de los diplomas que no puedan ser emitidos por los proveedores de capacitación por su condición pública, además de las evaluaciones de capacitación para medir los conocimientos del facilitador, equipos e instalaciones.

Como suministro de apoyo a la inducción interna, se elaborarán y reproducirán instructivos de seguridad, se imprimirán en la fotocopiadora de la empresa en blanco y negro y se encuadernarán.

Para las prácticas de uso y manejo de extintores se requerirá extintores, combustible y material inflamable.

Infraestructura. considerando que es una institución educativa universitaria y cuenta con aulas y salones adecuados y de óptimas condiciones para el desarrollo de las actividades, el programa de capacitación se realizará dentro del mismo recinto. Así como también las prácticas que ameriten realizar actividades al aire libre, específicamente en el área de la cancha de basketball.

Equipos tecnológicos: Las aulas y salones de conferencias de la universidad están equipados con monitores, proyectores, se tiene acceso a conexiones de internet, punteros, que facilitan la proyección de la presentación del facilitador, así como una iluminación y ventilación adecuada y la disponibilidad de asientos. Además, para la impresión de los documentos se utilizará la impresora de la institución.

3.8.3 Recursos Financieros

Estos serán proporcionados por la organización bajo el presupuesto que deberá contemplar la Dirección de seguridad y de Gestión humana para de provisión de materiales y de capacitación.

El monto de inversión puede variar entre una capacitación y otra, ya que algunas de las instituciones facilitadoras son gratuitas, sin embargo, estos deben ser provistos de una dieta o refrigerio de acuerdo a la duración de cada curso, el cual estará contemplado para los facilitadores y para los participantes.

Sin embargo, como dentro de la sugerencia está utilizar los servicios de docentes de la universidad, a estos deberá realizárseles un pago, sujeta a la tarifa que el profesor tenga registrada.

Tabla 20. Presupuesto capacitación:

Etapas	Cursos	Horas de capacitación	Centros	Costo RD$
1era	Servicio al cliente	4	INFOTEP	-
	Inducción al puesto	3	UNAPEC	-
	Defenza personal	4	UNAPEC	-
	Primeros auxilios	8	Cuerpo de bomberos	-
	Comunicación efectiva	8	INFOTEP	-
2da	Inteligencia emocional	8	INFOTEP	-
	Manejo y uso de los extintores	8	Cuerpo de bomberos	-
	Conocimientos básicos de seguridad	8	INFOTEP	-
	Control y manejo de crisis	8	Safety Xtreme	20,000.00
	Identificación de perfil sospechoso	6	Safety Xtreme	38,000.00
3era	Riesgo laboral y seguridad ocupacional	8	Safety Xtreme	25,000.00
	Etiqueta y Protocolo	8	INFOTEP	-
	Uso de herramientas	4	Safety Xtreme	8,000.00
	Seguridad empresarial	8	Safety Xtreme	45,000.00

Especial para los 3 supervi-sores	Taller de liderazgo y técnicas de supervisión	8	INFOTEP	1,500.00
	Taller de formación para facilitadores (10 dias)	80	INFOTEP	15,000.00
TOTAL				**152,500.00**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Presupuesto almuerzos y refrigerios

PRESUPUESTO ALMUERZOS Y REFRIGERIOS			
Modalidad	**Costo por grupo de 20**	**Cantidad de refrigerios por capacitaciones**	**Costo total**
Refrigerios	4,500.00	8	36,000.00
Almuerzos	5,250.00	3	15,750.00
Almuerzos y refrigerios	9,750.00	2	19,500.00
TOTAL	**19,500.00**	**13**	**71,250.00**

Fuente: Elaboración propia

Este presupuesto está basado en las siguientes observaciones:

Las capacitaciones programadas para un solo día en base a 8 horas tendrán almuerzo y refrigerio incluido, contempla un presupuesto de RD$9,750.00, considerando que el refrigerio tendrá un costo de RD$4,500.00, y para el almuerzo se les otorgará un ticket de la cafetería por el equivalente a RD$250.00 en base a un grupo de 21 personas incluyendo al facilitador.

Los cursos programados para medio día en base a 4 horas o una jornada de 8 horas fraccionadas en 2 días, se les otorgará únicamente refrigerio, en base a un monto de RD$4,500.00 para 21 personas igual.

En el caso de los talleres especiales para los 3 supervisores, se está considerando el monto en base a una dieta de RD$500, debido a que ellos tendrían que trasladarse hasta uno de los centros de infotep por la cantidad que son. En el caso del especial del taller de formación el cual estipula 80 horas de capacitación, en base a los días y la cantidad de supervisores está realizado dicho estimado.

El monto total presupuestado asciende al monto de RD$152,500.00, se debe considerar que dicho monto pudiera variar por lo que se recomienda considerar un ajuste de un 5%, por los incrementos que pudieran surgir en base a insumos. Es importante resaltar que hace un total de 13 capacitaciones de 14 en virtud de que para la inducción al puesto no se contemplara refrigerio por el tiempo de duración, con un máximo de 2 horas.

Tabla 22. Presupuestos materiales:

MATERIAL GASTABLES	**Cantidad**	**Precio unidad**	**Costo RD$**
Lapiceros	20.00	8.00	160.00
Lapices	20.00	3.00	60.00
Libretas rayadas	20.00	60.00	1,200.00
Resma de papel	1.00	295.00	295.00
Fotocopias	20.00	3.00	60.00
Impresiones	20.00	5.00	100.00
Encuadernaciones	20.00	30.00	600.00
Folder	20.00	4.00	80.00
Total material gastables			**2,555.00**
MATERIAL DE PRACTICA	**Cantidad**	**Precio unidad**	**Costo RD$**
Gasolina	1 galón	217.40	217.40
Gasoil	1 galón	164.00	164.00
Total material de práctica			**381.40**

Fuente: Elaboración propia

3.11 Indicadores Financieros

Tabla 23. Cuentas contables:

CUENTAS	MONTOS RD$
ACTIVO CORRIENTE	16,478,000.00
PASIVO CORRIENTE	12,540,258.00
INVENTARIOS	44,000.00
BENEFICIO/VENTAS	23%
BENEFICIOS	4,780,000.00
VENTA DE SERVICIOS	20,500,000.00
PASIVO Y CAPITAL	36,598,524.00
CAPITAL EN ACCIONES	6,994,000.00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	36,598,524.00
PASIVO CORRIENTE	12,540,258.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Indicadores financieros:

		Formulas	*Actual*
Posición Corto Plazo	Capital de Trabajo	activo corriente - pasivo corriente	3,937,742.00
	Liquidez	activo corriente / pasivo corriente	1.31%
	Prueba Acida	(activo corriente- inventarios) / pasivo corriente	1.31%
Rentabilidad	Beneficio / Ventas	beneficio/Ventas	23%
	ROA	beneficios/ total pasivo y capital	13.1%
	ROE	beneficios/capital en acciones	68.3%
Apalancamiento			
	Total	total pasivo / total pasivo y capital	44%
	Corto Plazo	pasivo corriente / total pasivo y capital	34%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. ROI:

ROI	
FORMULA: BENEFICIOS NETOS / COSTES * 100	
Beneficios	4,780,000.00
Costes capacitación	226,686.40
TOTAL	**2,108.64**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Balance Scorecard (Cuadro de Mando integral)

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Responsable	Tiempo
*Fortalecer las habilidades y conocimientos el personal de seguridad para mejorar acciones de comportamiento y brindar un mejor servicio.	Elaborar plan de formación técnica de acuerdo a las necesidades	*Buscar proveedores capaces *considerar la implementación de la espiral de conocimiento para la transferencia de nuevos aportes.	Coordinadora Desarrollo Organizacional	1 año
Actualizar el perfil de puesto de los auxiliares de seguridad, para alinearlos a las funciones actuales y modificar sus competencias técnicas y conductuales para una mejor coordinación de responsabilidades.	Sugerencia revisión perfil de puesto auxiliares de seguridad	*Realizar un levantamiento de las funciones que realizan actualmente *Determinar las competencias técnicas y conductuales que deben poseer el personal	Directora de Gestión Humana, Coordinadora de Desarrollo organizacional y Director de seguridad	2 semanas

*Proporcionar informaciones relativas a los planes estratégicos, objetivos de la empresa, normas y políticas y estructura organizacional, con miras a relacionar la importancia de su trabajo con lo que la empresa desea lograr. *Crear un sistema de retroalimentación individual, con el objetivo de establecer una comunicación más fluida y eficiente	Reestructurar proceso actual de inducción al puesto actual	*validar informaciones que se suministran actualmente en la inducción * agregar informaciones importantes como descripción de puestos, * hacer entrega de sus deberes y responsabilidades, *integrar la ubicaciones de los departamentos, * elaborar instructivos y manual de seguridad* elaborar políticas disciplinarias	Director de Seguridad y Supervisores	1 mes
Mejorar la comunicación interna del departamento de seguridad con la intención de fomentar un mejor clima de trabajo, y de incentivar el trabajo en equipo.	Realizar reuniones informativas y de retroalimentación	*Programar reuniones quincenales o mensuales, *Crear un sistema de retroalimentación para mejoras continuas	Director de Seguridad y Supervisores	1 mes

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del plan de capacitación busca mejorar el desempeño laboral del personal, con la intención de mejorar la calidad de sus servicios, contar con un personal altamente capacitado, capaz de enfrentar cualquier situación y guiados bajo lineamientos específicos establecidos, además recrear un ambiente de trabajo en equipo, de retroalimentación continua y en busca de mejoras continuas, tomando en cuenta que los cambios no se generan de un día para otro, ya que todo es parte de un proceso que requiere compromiso, atención y perseverancia.

Así mismo, se considera contar con los recursos idóneos para que dicha implementación sea efectiva, razón por la cual también es necesario contar con los recursos económicos suficientes para poder implementar dicha propuesta, por lo que se consideró utilizar instituciones de alta calidad de servicios de capacitación pero sin la necesidad de incurrir en altos costos para que dicho plan sea acogido luego de su presentación y para que se pueda desarrollar lo antes posible, de modo que se pueda evidenciar el cambio en la dirección e implementación del mismo.

CONCLUSION

La capacitación en las organizaciones es un factor estratégico de alta importancia, ya que se hace imprescindible contar con un personal con altos conocimientos en sus áreas de trabajo, con competencias desarrolladas

La capacitación y desarrollo del capital humano representa un factor estratégico para las empresas, ya que es determinante contar con colaboradores capaces y competentes para el cumplimiento de sus objetivos, razón por la que la capacitación es considerada como una inversión que beneficia tanto al empleado como a la organización.

Es importante resaltar que la capacitación influye como un elemento motivador para los colaboradores, ya que los incentiva a ser mejor cada día y contribuye con el desarrollo de sus actitudes y habilidades las cuales les permite ser más competentes. Por ende, la utilización efectiva del capital humano en una organización va a depender de la correcta implementación de un plan de capacitación, por lo que se considera resaltar los pasos mencionados anteriormente:

En primer lugar, es necesario detectar necesidades de capacitación, diseñar un plan que vaya acorde a cubrir dichas necesidades, la correcta implementación del programa, identificar los recursos necesarios para llevar a cabo el plan, seguida de la validación de su efectividad a través de la evaluación y por último dar el seguimiento para que permanezcan los cambios efectuados.

El objetivo del plan de capacitación es proporcionar los medios y las herramientas necesarios al personal de seguridad, enmarcada en la elaboración de un programa especial para el personal de Seguridad de la Universidad APEC, que contribuya con el fortalecimiento de sus habilidades técnicas, la adquisición de nuevas competencias y conocimientos para un mejor desempeño de sus

funciones, además que incentive el trabajo en equipo y mejore la calidad de sus servicios a nivel organizacional.

Dentro del proceso se considerará concientizar y sensibilizar al personal sobre los beneficios que este trae consigo, con la intención de que el programa tenga buena aceptación, y con la intensión de que puedan identificarlo como un proceso de mejora para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

4PAR. (mayo de 2019). Obtenido de 4PAR: https://4par.com.mx/ventajas-de-capacitacion.html

Administración de empresas. (2019). Obtenido de https://admindeempresas.blogspot.com/2011/04/organizaciones-que-aprenden.html

Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos .* Mc Graw Hill .

Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos .* Mc Graw Hill.

Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias .* Argentina: Gránica.

Cardozo, A. (2012). *Desarrollo Humano en las Organizaciones.* Argentina: E-Book.

Carrión, E. (12 de 03 de 2013). *EOI, ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL* . Obtenido de https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/recursos-humanos-y-capital-humano/

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano .* México : McGraw Hill.

Código de trabajo. (2007). En *Código de Trabajo de la Republica Dominicana* (pág. 19). Rep. Dom.

Dessler, G. (2015). *Administración de de Recursos Humanos.* Méximo: Pearson Education.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos.* México : Pearson.

Díaz, H. R. (14 de mayo de 2013). *blogs EOI*. Obtenido de Escuela de organización industrial: https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/

Dirección de Gestión Humana UNAPEC. (2018). *Informe inventario e índice de rotación de personal.* Republica Dominicana, D.N.: Informe.

El blog del reto para ser directivo . (4 de abril de 2017). Obtenido de El blog del reto para ser directivo : https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/

Emprende Pyme . (mayo de 2019). Obtenido de Emprende Pyme: https://www.emprendepyme.net/formacion-empresarial

Fernández, M. D. (2013). *Manual Módulo Formativo de Gestión de Recursos Humanos.* Madrid: CEP S.L. .

Flores, V. R. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* UNID.

Frigo, P. E. (s.f.). *Foro de profesionales latinoamericanos de seguridad* . Obtenido de http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm

Gestión Humana UNAPEC . (2018). *Manual de Clasificación y Descripción de Puestos.* Santo Domingo.

Gestión. Org. (21 de mayo de 2019). Obtenido de Gestión. Org.: https://www.gestion.org/las-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/

Gestiopolis. (2019). Obtenido de Gestiopolis : https://www.gestiopolis.com/capacitacion-y-desarrollo-profesional-del-personal/

Guerrero, N. A. (2009). *La elaboración de los proyectos de investigación.* n/a: CID. Obtenido de http//ebookcentral.com/lib/bibliounapecsp/detail.action

José Miguel Albarrán, Begañoa Márquez. (2014). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos.* Madrid, España: RA-MA.

López, J. O. (11 de marzo de 2013). *Escuela de Organización Industrial* . Obtenido de Escuela de Organización Industrial : https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/beneficios-de-la-capacitacion-de-los-empleados/

Manual de puestos UNAPEC . (2009). Santo Domingo.

Mártires Peña. (2019). *Estructura Dirección de Seguridad UNAPEC.* Santo Domingo.

Rubio, S. T. (2016). *Recursos Humanos: Direccion gestion de personas en las organizaciones.* Barcelona: Octaedro.

Saniez, L. L. (s.f.). *RNDS* . Obtenido de http://www.rnds.com.ar/articulos/024/RNDS_104W.pdf

Santos, A. C. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento .* Bogotá: ECOE.

TeamLabs. (30 de abril de 2015). Obtenido de https://www.teamlabs.es/es/blog-teamlabs/la-espiral-del-conocimiento-una-clave-de-las-empresas-innovadoras

Universidad APEC. (2019). Obtenido de https://unapec.edu.do/

Villalpando, R. F. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* México: UNID. Obtenido de http://wbookcentral.proquest.com/lib.bibliounapecsp/detail.action?docID=5307889

Werther, D. G. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGrawHill.

Werther, D. G. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1

Formularios de encuesta
Encuestas para los Auxiliares de Seguridad de UNAPEC

En calidad de estudiante de la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de UNAPEC, solicitamos su colaboración para responder esta encuesta, las informaciones proporcionadas en la misma son de uso confidencial y para fines académicos, agradecemos responder con franqueza las siguientes preguntas.

Sexo:	F		M	
Rango de edad :	18-24	25-30	31 o mas	
Nivel de educación:	Primaria	Secundaria	Universitario	Técnico
Tiempo en la empresa:				
Marque con una x la respuesta que mas se adapte a su opinión				
	SI		**NO**	
1 ¿Pertenece o ha pertenecido a alguna institución militar				
2 ¿Tuvo una adecuada inducción al puesto al momento de ingresar a la empresa?				
	Totalmente de acuerdo	**De acuerdo**	**Desacuerdo**	**Totalmente desacuerdo**
3 ¿Considera importante la capacitación en su área de trabajo?				
4 ¿Considera que usted necesita capacitación				
5 En caso afirmativo, ¿qué tipo de capacitación usted sugiere?				
	Muy satisfecho	**Satisfecho**	**Insatisfecho**	**Muy insatisfecho**
6 ¿Ha recibido la capacitación necesaria por parte de la empresa para desempeñar correctamente su trabajo?				
7 ¿Conoce sus deberes y responsabilidades?				
8 ¿Tiene instrucciones de cómo resolver problemas específicos cuando se presentan?				

9 ¿Cuándo surgen nuevos cambios que amerita formación específica, ¿la empresa se lo proporciona?				
10 ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?				
11 ¿Conoce los riesgos y medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?				
12 ¿Se siente parte de su equipo de trabajo?				
13 ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?				
14 ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?				
15 ¿Recibe retroalimentación de su desempeño laboral por parte de su supervisor?				

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2

ENTREVISTA PARA SUPERVISORES

Sexo:	F M
Rango de edad:	18-24 25-30 30 o más
Nivel de educación:	Primaria Secundaria Universitario Técnico
Tiempo en la empresa:	
¿Pertenece a alguna institución militar?	Si No

1. ¿Cuáles son las competencias técnicas mínimas que deben poseer los auxiliares de seguridad al momento de ser contratados?

2. ¿Los auxiliares de seguridad reciben inducción al puesto al momento de su ingreso?, ¿cuál es el proceso?

3. ¿Los auxiliares de seguridad conocen sus deberes y responsabilidades para realizar bien su trabajo? ¿Cómo miden su desempeño?,¿reciben ellos retroalimentación?

4. ¿Cómo calificaría el desempeño de los auxiliares de seguridad? ¿Por qué?

5. ¿Cuáles son los problemas que mayormente enfrentan los auxiliares de seguridad?

6. ¿Qué tipo de capacitación reciben los auxiliares de seguridad luego de ingresar a la institución?

7. ¿En qué áreas considera deben ser reforzados los conocimientos y habilidades de los auxiliares de seguridad a través de la capacitación?

8. ¿Ha tenido quejas a causa de mal desempeño de los auxiliares de seguridad hacia los docentes, estudiantes, visitantes y/o empleados? En caso afirmativo, mencionar algunas.

9. ¿Considera importante para la Dirección de seguridad la implementación de un programa de capacitación especial para su personal? ¿Por qué?

Anexo 3

UNAPEC
ESCUELA DE GRADUADOS

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, **Yaneili Cuevas Nin**, cédula **223-0051451-4**, matrícula de la Universidad APEC **2005-1722**, estudiante de término del programa de **Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos**, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de **La Universidad Apec (UNAPEC),** para realizar mi trabajo final sobre **"Propuesta plan de capacitación especializada para el personal de la Dirección de Seguridad de la Universidad Apec, periodo mayo – agosto2019."** y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en **La mejora del desempeño laboral de los auxiliares de Seguridad, el cambio de modelos mentales, incentivar el trabajo en equipo y mejorar la comunicación interna de la Dirección de seguridad, bajo un esquema de mejora continua, e impactar el servicio al cliente desde la mejora de la calidad de los servicios que ofrece el personal de la Dirección de seguridad**.

(Firma)

Yo, **Lic. Carmen Alicia Smith, Directora de Gestión Humana de UNAPEC**, cédula **001-0024776-6**, autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- [x] Utilizar el nombre de la empresa
- [ ] Utilizar un pseudónimo
- [x] Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- [x] Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- [x] Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

(Firma y sello)

BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

4PAR. (mayo de 2019). Obtenido de 4PAR: https://4par.com.mx/ventajas-de-capacitacion.html

Administración de empresas. (2019). Obtenido de https://admindeempresas.blogspot.com/2011/04/organizaciones-que-aprenden.html

Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos .* Mc Graw Hill .

Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos .* Mc Graw Hill.

Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias .* Argentina: Gránica.

Cardozo, A. (2012). *Desarrollo Humano en las Organizaciones.* Argentina: E-Book.

Carrión, E. (12 de 03 de 2013). *EOI, ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL* . Obtenido de https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/recursos-humanos-y-capital-humano/

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano .* México : McGraw Hill.

Código de trabajo. (2007). En *Código de Trabajo de la Republica Dominicana* (pág. 19). Rep. Dom.

Dessler, G. (2015). *Administración de de Recursos Humanos.* Méximo: Pearson Education.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos.* México : Pearson.

Díaz, H. R. (14 de mayo de 2013). *blogs EOI*. Obtenido de Escuela de organización industrial: https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/

Dirección de Gestión Humana UNAPEC. (2018). *Informe inventario e índice de rotación de personal.* Republica Dominicana, D.N.: Informe.

El blog del reto para ser directivo . (4 de abril de 2017). Obtenido de El blog del reto para ser directivo : https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/

Emprende Pyme . (mayo de 2019). Obtenido de Emprende Pyme: https://www.emprendepyme.net/formacion-empresarial

Fernández, M. D. (2013). *Manual Módulo Formativo de Gestión de Recursos Humanos.* Madrid: CEP S.L. .

Flores, V. R. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* UNID.

Frigo, P. E. (s.f.). *Foro de profesionales latinoamericanos de seguridad* . Obtenido de http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm

Gestión Humana UNAPEC . (2018). *Manual de Clasificación y Descripción de Puestos.* Santo Domingo.

Gestión. Org. (21 de mayo de 2019). Obtenido de Gestión. Org.: https://www.gestion.org/las-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/

Gestiopolis. (2019). Obtenido de Gestiopolis : https://www.gestiopolis.com/capacitacion-y-desarrollo-profesional-del-personal/

Guerrero, N. A. (2009). *La elaboración de los proyectos de investigación.* n/a: CID. Obtenido de http//ebookcentral.com/lib/bibliounapecsp/detail.action

José Miguel Albarrán, Begañoa Márquez. (2014). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos.* Madrid, España: RA-MA.

López, J. O. (11 de marzo de 2013). *Escuela de Organización Industrial* . Obtenido de Escuela de Organización Industrial : https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/beneficios-de-la-capacitacion-de-los-empleados/

Manual de puestos UNAPEC . (2009). Santo Domingo.

Mártires Peña. (2019). *Estructura Dirección de Seguridad UNAPEC.* Santo Domingo.

Rubio, S. T. (2016). *Recursos Humanos: Direccion gestion de personas en las organizaciones.* Barcelona: Octaedro.

Saniez, L. L. (s.f.). *RNDS* . Obtenido de http://www.rnds.com.ar/articulos/024/RNDS_104W.pdf

Santos, A. C. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento .* Bogotá: ECOE.

TeamLabs. (30 de abril de 2015). Obtenido de https://www.teamlabs.es/es/blog-teamlabs/la-espiral-del-conocimiento-una-clave-de-las-empresas-innovadoras

Universidad APEC. (2019). Obtenido de https://unapec.edu.do/

Villalpando, R. F. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* México: UNID. Obtenido de http://wbookcentral.proquest.com/lib.bibliounapecsp/detail.action?docID=5307889

Werther, D. G. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGrawHill.

Werther, D. G. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* México: Mc Graw Hill.