



ÍNDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
NOMBRE DEL PROYECTO.....	6
RESÚMEN DEL PROYECTO.....	8
GLOSARIO DE PALABRAS.....	9
1. INTRODUCCIÓN AL PROYECTO DE INTERVENCIÓN.....	10
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	11
1.2 MISIÓN DE LA EMPRESA	12
1.3 VISIÓN DE LA EMPRESA	12
1.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	133
1.5 PRE - DIAGNÓSTICO	154
1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	166
1.7 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	177
1.8 OBJETIVOS	188
1.8.1 <i>Objetivo General</i>	188
1.8.2 <i>Objetivos Específicos</i>	188
2. MARCO TEÓRICO.....	199
2.1 CAPACITACIÓN	199
2.1.1. <i>La Capacitación como una oportunidad para el desarrollo de las personas</i>	30
2.1.2 <i>Métodos para detectar las necesidades de Capacitación</i>	333
2.1.3. <i>Diseño del Plan de Capacitación</i>	366
2.1.4 <i>Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación</i>	499
2.2 SEGURIDAD FÍSICA.....	52
2.2.1 <i>Orígenes de la seguridad privada en la argentina</i>	53
2.2.2 <i>Políticas Públicas y Seguridad Privada</i>	577
2.2.3 <i>Ley de Seguridad que rige a la Provincia de Córdoba</i>	61
2.2.4 <i>Convenio colectivo de Trabajo</i>	61
2.2.5 <i>La Gestión de la Seguridad en las organizaciones</i>	63
3. METODOLOGÍA, RELEVAMIENTO DE DATOS Y DIAGNÓSTICO; ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.5	
3.1 CUESTIONARIOS A EMPLEADOS	688
3.2 CUESTIONARIO SOBRE INDUCCIÓN ADECUADA QUE PROVEE LA EMPRESA A LOS TRABAJADORES	699
3.3 CAPACITACIÓN QUE OTORGA LA EMPRESA PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LAS TAREAS	71



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

3.4 CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DE SUS LABORES Y RESPONSABILIDADES	73
3.5 CAPACITACIÓN PARA RESOLVER PROBLEMAS	74
3.6 CAPACITACIÓN ESPECÍFICA ANTE NUEVAS TAREAS	76
3.7 ENTREVISTAS A EMPLEADOS	77
3.8 ENTREVISTAS A SUPERVISORES	81
3.9 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	84
3.10 ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	90
3.11 LIBRO DE QUEJAS	96
3.12 INFORME DE SANCIONES	99
3.13 INFORME DE INCIDENTES	100
3.14 DIAGNÓSTICO	103
4. PROPUESTA: PLAN DE CAPACITACION	104
4.1 PRESENTACIÓN	104
4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	105
4.2.1 <i>Objetivo General</i>	105
4.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	105
4.3 DEFINICIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN	105
4.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	107
4.4.1 <i>Fase 1: Detección de las necesidades de capacitación</i>	108
4.4.2 <i>Fase 2: Diseño del Programa de capacitación</i>	110
4.4.3 <i>Fase 3: Implementación y ejecución del programa de capacitación</i>	114
4.4.4 <i>Fase 4: Evaluación del Plan de Capacitación</i>	117
4.4.5 <i>Fase 5: Seguimiento del proceso de capacitación</i>	121
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO DE GRADO	123
5.1 CONCLUSIONES	123
5.2 RECOMENDACIONES	125
6. BIBLIOGRAFÍA	126
7. ANEXOS	130



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Walter Andrés y a todas las personas que formaban parte de su empresa. Fue una de mis mejores experiencias y me inspiró a realizar un trabajo tan importante como este. Agradeciendo esa gran oportunidad que me brindaron dedico esta tesis para la mejora continua de la empresa.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón a mi familia, mis padres Gladis y Gerardo por todo su amor, apoyo incondicional, por su ayuda constante y por enseñarme en la vida a seguir siempre adelante.

Mi más caluroso agradecimiento a mi hija Micaela que es el motivo de mi vida y me ayuda a luchar cada día por mis metas, es la luz que ilumina mi camino.

Agradezco al Instituto Universitario Aeronáutico y a mi tutora de tesis Isabel García por ayudarme a hacer este sueño realidad.

Agradezco al Lic. Néstor Carola por haberme ayudado a descubrir mi vocación, por haberme apoyado profesionalmente y guiar mi camino.

Mi mayor agradecimiento a Victoria Noceti por ayudarme en mi formación profesional, por darme oportunidades nuevas y confiar en mis capacidades.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE SEGURIDAD DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo
Profesional

Lugar y fecha: Córdoba
18/09/2017

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO

**“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA”**

Integrantes:

Martí, Mónica Analía. Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG:

Lic. García Isabel

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: SINGESER, Olga

Vocal: BARRALE, Susana

Martí, Mónica Analía



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

RESUMEN DEL PROYECTO

Las empresas de seguridad en la provincia de Córdoba han tenido un alto crecimiento en los últimos años debido a los problemas sociales, económicos, políticos por los que está atravesando nuestro país. El mercado se está volviendo cada vez más competitivo y las empresas mantienen cautivos a sus clientes a través de la prestación de un buen servicio, que cumpla con sus expectativas, que puedan confiar en la empresa y en sus guardias y que les brinde esa sensación de seguridad que están necesitando en la actualidad.

Para prestar un buen servicio y ser competitivos en los tiempos que corren, las empresas de seguridad deben procurar contar con recursos humanos bien capacitados, que conozcan y sepan llevar a cabo sus tareas con eficiencia, que sepan resolver problemas y conflictos de manera efectiva, prevenir riesgos y brindar a los clientes la seguridad que se les ofrece al momento de contratar el servicio.

El presente proyecto analiza uno de los principales problemas por el que está atravesando la empresa de seguridad SyD Protección S.A. en lo que concierne a la capacitación de sus recursos humanos en cuanto a la prestación de servicio de seguridad. El bajo desempeño de sus empleados junto con el aumento en el índice de quejas de sus clientes es lo que ha llevado a esta empresa a tomar alguna acción al respecto para mejorar la situación actual y contrarrestar dicha problemática que está llevando a la organización a perder posición en el mercado.

Por lo tanto se propone una solución integral que consiste en un plan de capacitación destinado a todo el personal de seguridad de la empresa para brindarle los conocimientos y herramientas que requieren para lograr un desempeño óptimo en sus funciones.

Este proyecto de intervención pretende a través de un plan de capacitación disminuir la problemática de la empresa, mejorando el desempeño de sus empleados y brindando una mayor satisfacción de sus clientes.



GLOSARIO DE PALABRAS

Objetivos o Servicios: Hace referencia al lugar de trabajo donde el empleado realiza sus labores.

Guardias o vigiladores: Profesional de carácter privado que vela por la seguridad, primordialmente en relación a las personas, edificios y bienes materiales de cuya protección, vigilancia y custodia estuviera principalmente encargado por la empresa u organismo contratante.

Country: Forma especial de barrio residencial, cuyo ordenamiento y vialidad es de orden privado, contando además con un perímetro definido por muros o rejas y con entradas controladas por un servicio de seguridad, el cual se encarga de comprobar la identidad de los visitantes y anunciarlos.

Libro de guardia: Libro donde se anotan las novedades diarias.

Novedades: Hecho o circunstancia importante.

Inducción: Proceso en donde se le proporciona al trabajador una introducción a la empresa y a su puesto, buscando desarrollar una imagen positiva de la misma y facilitar la adaptación del trabajador.

Capacitación: actividades implementadas tendientes a desarrollar o completar las competencias necesarias para mejorar la performance en el puesto de trabajo del personal de la empresa.

Formación: actividades implementadas tendientes a ampliar las competencias formales del personal de la empresa.

Desempeño: Rendimiento laboral o profesional de una persona en su puesto de trabajo.

Entrenamiento: actividades tendientes a mejorar la performance del personal de la empresa, con un marco eminentemente práctico y formatos tipo taller o simulación.

Sensibilización: actividades implementadas con el objetivo de crear conciencia en buenas prácticas.



Seguridad física: todos aquellos mecanismos, generalmente de prevención y detección destinados a proteger físicamente cualquier persona o recurso material.

1. INTRODUCCIÓN AL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

El presente trabajo se desarrolla con la finalidad de colaborar y aportar nuevas herramientas para los empleados de una empresa de seguridad privada ubicada en la provincia de Córdoba, proponiendo un plan de Capacitación que contribuya a mejorar el desempeño de los mismos para lograr una mejor prestación del servicio y una mayor satisfacción de los clientes de la empresa.

La empresa considera necesario mejorar la calidad de los servicios que actualmente ofertan, en búsqueda de un crecimiento sostenido y sustentable, en tal razón y considerando al talento humano como el elemento de mayor valía dentro del desarrollo de sus actividades.

Generalmente en la provincia de Córdoba, y hace varios años atrás, los guardias de seguridad eran personas que se limitaban a mostrar su presencia, es decir, que el simple hecho de encontrarse paradas en un lugar físico bastaba, y mientras transmitieran una sensación de protección a personas y bienes su trabajo estaba cumplido.

Hoy en día esas pautas se han ido modificando, y el guardia es una persona que ahora realiza tareas variadas, muchas de ellas nuevas y de resolución de problemas, tiene un mayor contacto con la gente, realiza también tareas administrativas, de control, de atención al cliente, entre otras y ya no se limita a su mera presencia.

Para ello los guardias deben conocer muy bien sus tareas, saber a qué apunta la empresa, sus objetivos, adaptarse a sus conceptos, especificaciones y contribuir a la prestación de un buen servicio, acordes a los requerimientos de la organización y a lo que esta quiere ofrecer a sus clientes.

Para contribuir a obtener mayores beneficios según lo mencionado anteriormente y colaborar con esta empresa, se propone desarrollar un plan de capacitación para su personal que ayude a mejorar el rendimiento de su gente, lograr cambios positivos en la prestación del servicio a sus clientes y una mayor satisfacción de los mismos, tanto para mantenerse en el mercado como para captar nuevos.



Esta propuesta también podría beneficiar de algún modo al sector de la seguridad privada en Córdoba y a empresas con una problemática parecida que quieran revertir su situación actual y mejorar el desempeño de sus recursos humanos.

1.1 Descripción de la Empresa

SYD Protección S.A. es una empresa de seguridad privada que se dedica a la seguridad física y electrónica. Sus siglas significan Seguridad y Desarrollo.

Está situada en la ciudad de Córdoba y brinda servicios en la capital y en el interior de la provincia en las localidades de Río Cuarto, San Francisco, Villa María, Alta Gracia, malagueño y Falda del Carmen.

La empresa presta servicios en countries, barrios cerrados, locales comerciales, fábricas, hipermercados y eventos especiales. Vale la aclaración que estos lugares físicos donde los guardias realizan su trabajo se los denomina en la jerga de seguridad “objetivos” o “servicios”.

Esta organización cuenta con una dotación de aproximadamente 180 empleados en total, incluyendo guardias de seguridad, personal administrativo, RRHH, área comercial, central de operaciones y supervisores.

Es una empresa familiar, el dueño y un socio son los directivos de la organización y las distintas áreas que conforman la misma dependen de las decisiones del directorio. Sus socios fundadores son ex militares cuya experiencia fue adquirida durante muchos años en Buenos Aires y luego se radicaron en la ciudad de Córdoba instalando esta empresa de seguridad.

Tiene una trayectoria aproximada de 10 años, es una empresa joven y se encuentra en pleno desarrollo y crecimiento.

Posee clientes cautivos y se encuentran en la búsqueda de nuevos horizontes.

Sus dueños pretenden de esta empresa lograr un lugar diferenciado en el mercado del resto de las empresas de seguridad, con personal bien capacitado que hagan la diferencia y en consecuencia prestar un servicio de calidad con valor agregado para sus clientes.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

Sus objetivos apuntan, a que sus guardias tengan una buena atención al cliente, resuelvan problemas, prevengan riesgos, cuiden eficazmente a las personas y sus bienes y que sus clientes se sientan protegidos y resguardados.

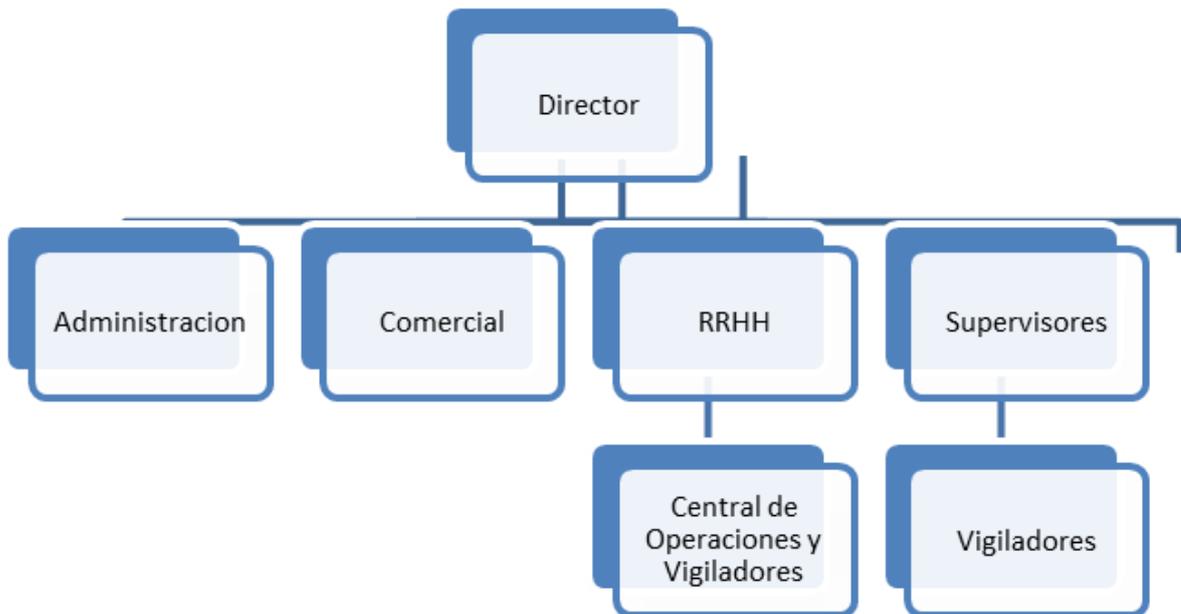
1.2 Misión de la empresa

Somos una empresa privada de servicios de seguridad, que genera confiabilidad y tranquilidad a nuestros clientes y usuarios, con talento humano competente, un sistema de gestión de riesgos eficaz e integración eficiente de la tecnología a los servicios y procesos, para contribuir con la calidad de vida de la sociedad.

1.3 Visión de la empresa

Convertirnos en una empresa reconocida en el mercado por su innovación y posicionamiento de marca, que nos hará diferentes a todas las compañías de seguridad, garantizando con ello el crecimiento en ventas y un posicionamiento nacional destacado por los ingresos operacionales que nos ubicará dentro de las principales empresas del sector, con una excelencia organizacional, lo cual nos permita promover programas orientados a la responsabilidad social y al desarrollo de servicios y procesos competitivos

1.4 Organigrama de la empresa



Con respecto al organigrama, los directivos son el dueño de la empresa y su socio. Todas las áreas dependen del directorio, cuyas decisiones finales son tomadas por ellos.

El área de Administración está liderada por la esposa de uno de los dueños y una contadora que realizan todas las actividades administrativas, contables y financieras como también es el área encargada de la liquidación de sueldos del personal.

El área Comercial está liderada por un gerente de ventas que realiza la negociación con los clientes, cierra los contratos, hace el seguimiento de la satisfacción del cliente, negocia nuevos servicios y/o más cantidad de horas hombres en los objetivos ya asignados.

Esta área trabaja con mucha participación del área de RRHH en cuanto a las visitas de clientes, evaluación de satisfacción del servicio y adquisiciones de nuevos proyectos y contrataciones.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

El área de RRHH está formada por una encargada y un auxiliar que realizan las tareas soft y hard del sector, siendo esta última la más prioritaria. Es un área que tiene una cercana relación con los supervisores, ya que representa el nexo entre la empresa y los guardias de seguridad que están en los objetivos.

Trabajan en equipo e intercambian información sobre el personal y su desempeño.

La empresa cuenta con tres supervisores, dos para la ciudad de Córdoba y uno para el interior. Cada uno tiene a cargo alrededor de 40 a 45 personas aproximadamente. Son el nexo entre la empresa y los guardias de seguridad y quienes trabajan con RRHH para conducir al personal.

La dotación total de guardias alcanza alrededor de los 140 empleados. Son los encargados de custodiar los distintos objetivos, segmentos y rubros. Prestar un servicio de calidad acorde a cada necesidad del cliente y resolver problemas.

Los objetivos de la empresa son:

- Asesorar a sus clientes en el sistema de seguridad más conveniente de acuerdo a sus necesidades. Ofrecer la mejor cobertura en Seguridad Física y electrónica.
- Cuidar y conservar las instalaciones de los clientes a través de la prevención de delitos y siniestros.
- Garantizar un servicio de alta calidad a través del eficiente desempeño de un organizado equipo de trabajo.



1.5 Pre - Diagnóstico

La elección de esta temática surge de entrevistas con los directivos de la empresa de seguridad SYD, los supervisores y su personal.

Los objetivos que tiene la empresa no se están cumpliendo en la medida que se pretende y se espera. La pérdida de algunos clientes conduce a la reflexión por parte de los directivos, que hay que mejorar el servicio que la empresa ofrece a través de su personal de seguridad.

En el lapso de un año se han ido incrementando los problemas de la empresa:

- Evaluaciones de desempeño con baja nota y observaciones.
- Encuestas al cliente con variados comentarios sobre la insatisfacción del servicio y problemas con la guardia.
- Bajas de clientes por mal desempeño en las tareas de los guardias.
- Errores graves del personal que inciden en la seguridad de la gente.
- Falta de resolución de problemas por parte del personal que son resueltos finalmente por el supervisor y en otros casos el encargado del área comercial o los mismos directivos.
- Se ha incrementado el índice de robos.
- Quejas constantes de los clientes y propietarios de los inmuebles.
- Sensación de inseguridad por parte de los clientes.
- Quejas de los guardias por tener escaso conocimiento de las tareas que debe realizar debido a la alta rotación de personal, y de tener que ir de un servicio a otro muy diferente, en un country y una fábrica no se trabajan de igual manera, cada uno posee sus usos y costumbres.
- Incremento en las sanciones y suspensiones debido a las faltas cometidas por los guardias, en algunos casos faltas leves y en otras faltas graves.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

La problemática por la cual está atravesando esta empresa se relaciona con escasa organización y conocimiento de los procedimientos laborales y en algunos casos pocas herramientas para la resolución de conflictos.

Los directivos consideran esto una cuestión grave para la empresa y surge de aquí la necesidad de revertir la situación y mejorar el servicio que se ofrece.

El área de RRHH no posee un plan de capacitación sistematizado para sus empleados, porque hay una tendencia a que los supervisores observen y evalúen el desempeño y se encarguen de implementar las mejoras y ellos no realizan planes de capacitación formales.

1.6 Planteamiento del Problema

Los guardias de seguridad no poseen un correcto conocimiento de las tareas que tienen que realizar en sus puestos de trabajo y esto deriva en un bajo desempeño que se ve reflejado en los ítems anteriormente mencionados y en la insatisfacción de los clientes o pérdida de los mismos por no poder ofrecer un servicio de calidad como se promete al momento de la contratación.

Algunas de las tareas, los guardias las conocen escasamente porque no se les brinda la enseñanza adecuada por parte de la empresa para que se trabaje de forma eficiente según sus requerimientos, ya sea por distintas razones tales como, la necesidad de incorporar personal rápidamente y cumplir con el cliente, la alta rotación de personal y de puestos, falta de tiempo y de organización, alto índice de renuncias entre otras, y los empleados tienden a actuar del modo en que saben hacer las cosas por ellos mismos basándose en su experiencia, en lo que conocen y en lo que aprendieron en otras empresas de seguridad.

Los objetivos de esta organización, como también la forma de trabajar para alcanzarlos no se comunican de manera clara y eficiente, lo que trae como consecuencia que los guardias aprendan con la tarea diaria como realizar su trabajo a base de errores, equivocaciones y llamadas de atención. Esto incrementa el índice de sanciones y suspensiones, baja el rendimiento y se desorganiza el cronograma de actividades.

De esta manera la prestación del servicio de la empresa se ve afectada en cuanto a la calidad que la misma ofrece a través de sus recursos humanos.



1.7 Justificación del Trabajo

En muchos casos las empresas de seguridad en la provincia de Córdoba se limitan a colocar un guardia que cumpla las horas de trabajo y preste el servicio básico. Esta empresa en particular apunta a un servicio diferenciado, es decir que su gente realice bien su trabajo, que desempeñen mayores tareas que los guardias comunes de otras corporaciones, que se encuentren aptos para resolver problemas y prestar un servicio diferente.

Para ello es necesario instruir correctamente al personal y proporcionarles todas las herramientas necesarias para que cumplan con estos objetivos.

Y esa herramienta es el desarrollo de un plan de capacitación que contribuya a mejorar el desempeño de las tareas diarias de los guardias para lograr mayor eficiencia y eficacia en su trabajo.

El modelo de transformación para el sector de la seguridad privada debe estar provisto de la suficiente capacitación, formación y cambio de mentalidad para lograr ser más objetivos y generar un crecimiento económico en el sector de la seguridad.

Las personas constituyen el principal activo de toda organización. Ellas sólo pueden crecer y mantener su continuidad si administran con eficiencia sus recursos humanos. Entre otras cosas, deben ser capaces de captar, escoger e integrar al recurso humano apto para llevar a cabo las actividades orientadas al logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, la empresa podría obtener como resultado una disminución de la rotación de personal, un desempeño más eficiente de sus empleados, un mayor compromiso de los trabajadores con la organización, y por lo tanto estaría en su capacidad de alcanzar mayores niveles de productividad.

Finalmente, los resultados que se alcancen con este proyecto podría servir como marco referencial para otras personas que aborden similares temáticas en empresas de seguridad privada de la provincia de Córdoba.



1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo General

Elaborar y Proponer un plan de capacitación, en temas inherentes al puesto de trabajo, de carácter general y específico para toda la dotación de guardias de seguridad y los diferentes puestos laborales para mejorar el desempeño y en consecuencia la calidad del servicio.

1.8.2 Objetivos Específicos

- Promover un nivel de tareas básicas generales para el guardia de seguridad según las especificaciones de la empresa.
- Generar un plan de capacitación para cada tipo de servicio y puesto de trabajo para que el personal conozca perfectamente las tareas que debe realizar.
- Comunicar los objetivos de la empresa con claridad.
- Minimizar los errores y las equivocaciones en el puesto de trabajo.
- Mejorar las competencias para que cada empleado pueda resolver problemas frente a situaciones complejas de acuerdo a las necesidades de la empresa y a las instrucciones de cada puesto.



2. MARCO TEÓRICO

El enfoque teórico de este proyecto se fundamenta en diversas teorías basadas en la capacitación, lo que genera un mejor desempeño en los empleados creando compromiso organizacional y en la seguridad física que explica la naturaleza del rubro al cual se dedica la organización.

2.1 Capacitación

A lo largo del tiempo las empresas de seguridad han ido evolucionando en nuestro país y en la ciudad de Córdoba debido a un incremento de inseguridad que se ha venido desarrollando en las últimas décadas.

Múltiples factores como la crisis económica y social ha derivado en robos, asaltos, hurtos, secuestros y todo tipo de situaciones que provocan en las personas ciertos temores que las hacen sentir inseguras y temerosas con una gran necesidad de cuidar su bienestar físico como sus bienes personales.

Este pensamiento que se ha convertido en masivo ya que afecta a toda la sociedad y provoca que cada vez más personas e instituciones opten por adquirir los servicios de empresas de seguridad privada.

Estas empresas tienen la particularidad de brindar un servicio especializado para cada cliente colocando guardias de seguridad privados en sectores estratégicos en los cuales puedan realizar prevención de delitos, robos, hurtos, entre otros. En muchos casos realizan tareas de recepción de personas a establecimientos para su control de ingreso y egreso. En otros casos previenen disturbios en lugares cerrados. Este tipo de servicio ofrece al cliente protección y prevención devolviéndole una sensación de seguridad.

Las empresas de seguridad presentan un elevado nivel de crecimiento en cuanto a clientela y la evolución de la facturación del sector muestra una curva ascendente en los últimos años, impulsada por un lado por el aumento de la demanda, pero fundamentalmente por el incremento del valor de los servicios.

Esto ha provocado que las organizaciones se vuelvan más competitivas y ofrezcan un buen servicio que satisfaga las necesidades del cliente. Y para ello el valor fundamental son los recursos humanos.



Para posicionarse en el mercado, ganar clientela y una buena reputación necesitan guardias de seguridad que realicen su trabajo de una manera óptima, demostrando un buen desempeño en sus tareas y colaborando en alcanzar los objetivos de la empresa mediante una buena prestación. Y esto se logra con capacitación.

La importancia que ha ganado la capacitación es clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, porque cada vez más se requiere de personal que conozca “lo último” en los aspectos relacionados con sus actividades diarias.

Se puede definir a la capacitación como un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente.

En pocas palabras, capacitar implica proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

La capacitación ocupa un papel principal en la educación del empleo, nos encontramos en una sociedad competitiva donde es importante estar en constante aprendizaje y desarrollo en beneficio profesional, personal y de la compañía porque de esta manera el empleado va a cumplir con sus funciones de manera exitosa y eficiente.

Gore Ernesto (1996) señaló que: “Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo XXI y las personas capacitadas o especializadas son la única ventaja competitiva perdurable”. Esto quiere decir que lo más importante es el desarrollo y la capacitación para incrementar el compromiso de los empleados en sus labores cotidianas, sentirse identificados y parte activa dentro de la compañía.

Los resultados que se obtiene después de capacitar a los empleados son positivos, la única desventaja que se puede nombrar por una parte, es que la empresa invierte en capacitaciones hacia su personal, lo que les hace a sus empleados obtener una buena formación, volviéndose atractivos dentro del



mercado y en conclusión todo lo invertido sería una pérdida; sin embargo por otra parte es un beneficio ya que la compañía cuenta con personal altamente competitivo.

Para retener al personal es importante concientizar a los empleados que las capacitaciones que son brindadas dentro de la organización son importantes para su desarrollo fomentando el crecimiento profesional para crear un plan de carrera.

Es necesario para la empresa correr el riesgo y tener capacitaciones constantes para su personal porque esto ayuda a que cada vez se encuentren más preparados para cumplir con los objetivos planteados, cuyo propósito de una capacitación es optimizar tiempos y realizar sus funciones de manera exitosa, si la compañía no corre el riesgo lo único que conseguirá es atrasar sus procesos y esto se verá reflejado en el incumplimiento de las metas que se plantean cada año.

Es importante que la empresa genere un plan de capacitación en base a los puestos de trabajo que cada empleado ocupa, de esta manera la capacitación debe estar vinculada con la descripción de puesto así los resultados serán más productivos.

Capacitación:

Chiavenato (2007) afirma: “Es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función” (p.385).

La capacitación tiene como objeto empoderar al empleado para asumir nuevos retos, brindar mayor conocimiento, prepararse y poner en práctica lo aprendido dentro de su puesto de trabajo.

Principios de la Capacitación:

La capacitación debe incluir cuatro fases importantes que son: Chiavenato (2007):

1. Transmisión de información: Involucra que los empleados tengan conocimiento y sean capacitados respecto al giro del negocio, es decir, competencias para el cargo, normas, políticas internas, productos, reglas, reglamentos, entre otros.



2. Desarrollo de habilidades: Todas las habilidades, destrezas y conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño, es decir, las capacitaciones deben enfocarse al descriptivo de funciones del cargo para mejorar las competencias y aumentar el desempeño de los empleados.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: El objetivo de la capacitación es mejorar o cambiar ciertas actitudes que perjudican en la evaluación de desempeño con el fin de que el empleado trabaje para desarrollar esas habilidades.
4. Desarrollo de conceptos: Adquirir información real y aplicar los conceptos aprendidos para llevarlos a la práctica. (p.386)

Bohlander, Snell, Sherman (2001) nos dicen que: “La capacitación es considerada como formación integral de los miembros de una compañía, estas capacitaciones pueden ir orientadas al desempeño, basadas en competencias organizacionales, aprendizaje significativo y planes de acción” (p.215 -239)

Para realizar capacitaciones con el personal se debe realizar un análisis de las funciones de los empleados de cada área para determinar las necesidades, por ello se debe analizar conjuntamente los objetivos que son planteados tanto por la empresa como por los empleados y trabajar en conjunto con la evaluación de desempeño, que es una herramienta fundamental para detectar las debilidades que tiene el área y el trabajador.

William B, Werther Jr, Keith Davis (2000) afirman: “Se debe trabajar conjuntamente con el jefe inmediato utilizando las siguientes herramientas: entrevistas con los jefes y empleados para levantar información y con la observación directa” (p. 245-251)

Existen seis importantes ventajas dentro de la capacitación, ellas son:

1. Aumento de productividad
2. Cumplimiento de metas y objetivos
3. Satisfacción laboral



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

4. Disminución de la rotación de personal
5. Compromiso con la empresa
6. Evitar accidentes laborales

Según Bohlander, Snell, Sherman (2001) plantean cinco objetivos principales en la capacitación que son:

1. Formar personal capacitado para que cumplan sus funciones
2. Fomentar el trabajo en equipo
3. Basarse en el servicio al cliente
4. Alineamiento de la actitud y su desempeño
5. Generar alineamiento con la cultura organizacional

Es importante una vez que se diseñe el plan de capacitación conocer el entorno en el que se va a desarrollar, tener en claro cuáles son los objetivos y los resultados que se van a obtener después de brindar capacitaciones a los empleados.

Para que la capacitación sea exitosa es importante que el participante esté interesado, motivado y tenga una buena actitud para el aprendizaje.

El establecer metas es un valor fundamental para todo aquel empleado que busca crecer y superarse dentro de la organización, por ello es importante que los empleados que vayan a participar en capacitaciones tengan claro cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En el marco de este trabajo, entenderemos por capacitación las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos, por parte de las organizaciones empresariales. (Siliceo, 1995)

El autor nos dice que la capacitación se concentra en 6 premisas básicas que son las estrategias necesarias para alcanzar un mayor nivel de madurez en materia de educación en todo tipo de empresas:



1. Más que una función encomendada a un departamento de RRHH, la educación en las empresas debe ser una filosofía de trabajo, se debe crear una mística o cultura de capacitación.
2. Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación siguiendo un modelo científico. No vamos a saber que se necesita enseñar si no conocemos las carencias o necesidades del personal en términos de preparación técnica, humana o administrativa y por tanto no va a poder realizarse exitosamente ningún evento de capacitación o desarrollo.
3. Los programas educativos se deben entender como una inversión más que como un gasto o un costo. Muchas veces deben reflexionar los empresarios, si la capacitación es un gasto o parece cara ¿Cuál es el costo que tiene la falta de capacitación?; esta pregunta planteada así nos hace pensar seriamente, si el costo de la capacitación es alto, indiscutiblemente más elevado el que tendría la falta de capacitación.
4. Una nueva filosofía en el empresario es entender a la capacitación como una inversión estratégica y rentable a corto, mediano y largo plazo.
5. Una faceta relevante de la estrategia institucional de capacitación es concebir y aceptar que todos están o estamos involucrados en ella, desde el director general que debe ser verdadero líder de la capacitación y su primer promotor. Hay empresas maduras y hay líderes maduros que ellos mismos se convierten en instructores. Algunos directores generales y ciertos presidentes de empresa gustan de participar eventualmente como instructores y en esto dan un sello ejemplar: crean un modelaje muy convincente entre sus gentes.
6. Las organizaciones dependiendo de su giro y tamaño, deben entender el contenido de la capacitación con un carácter mixto, es decir, combinando esfuerzos internos con acciones y participación externa.
7. Lo que un diagnóstico de capacitación manifiesta deberá agruparse en tres grandes dimensiones educativas:
8. Una técnica que responde a las necesidades del puesto y se enfoca a mejorar el desempeño de su titular.



9. Otra administrativa que proporciona a la persona una concepción de lo que es el negocio, del funcionamiento de una empresa y de la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados.

Que el personal sepa en qué lugar está dentro de la empresa y teniendo una visión de conjunto ubique su papel dentro de ese universo.

La dimensión humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.

Lo importante de estas tres dimensiones, es que cada una en su peso específico resulta igualmente necesaria para el desempeño productivo de la organización.

Algunas teorías sobre la capacitación hacen referencia a los hábitos que se van aprendiendo en las organizaciones. Bateson nos recuerda que no solamente aprendemos hábitos sino que aprendemos a aprender ciertos hábitos y que éstos aprendizajes sobreviven en algunos contextos y no en otros.

Estos hábitos también van cambiando con la realidad y el mercado que las empresas de seguridad se van enfrentando. Para ello la capacitación juega un papel fundamental que los empleados adquieran las herramientas necesarias y actualizadas para enfrentar los cambios y ser competitivos.

Cada vez más empresarios y directivos instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.



En el pasado los guardias de seguridad eran personas que con solo su presencia realizaban una especie de prevención para que no se cometieran delitos. Parados en sus puestos de trabajo con la mirada firme bastaba para persuadir a los delincuentes de no cometer ningún acto ilegal en el lugar donde el guardia estaba prestando su servicio.

En los tiempos que corren la realidad ha cambiado y ahora el mercado requiere de personal especializado que más allá de proteger los bienes y las personas sean capaces de brindar una buena atención al cliente, capacidad de resolución de problemas, buen trato, manejo de tareas administrativas, entre otras.

La capacitación es la que provee las herramientas necesarias para que el empleado adquiera un buen desempeño en sus tareas actuales y pueda adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado. De esta manera se irá adaptando a los nuevos contextos.

Schôn Donald (1998) y su teoría sobre la reflexión en la acción nos recuerda que:

“Todo hacer está basado en una teoría de la acción, una teoría elegida que verbalizamos y una en uso que es la que se infiere de observar nuestros actos” (p.35-36).

El buen ejercicio de la capacitación partirá de observación de las conductas reales, reconocimiento de consecuencias no deseadas y a partir de la sorpresa irá al análisis de los contextos en que esas conductas fueron aprendidas para volver luego a la acción ensayando nuevas prácticas”

Esto supone que se pueden lograr las competencias pertinentes más en la práctica que con la teoría. Muchas veces los conceptos teóricos o lo aprendido en clase son las bases de toda capacitación pero la actividad laboral diaria aplicando lo aprendido en clase es lo que produce ese entrenamiento constante que irá incrementando el desempeño del trabajador.

Toda capacitación requiere su tiempo para ser asimilada y los nuevos conocimientos puestos en práctica diariamente. Una vez realizada esta acción y culminado este proceso todo lo aprendido se verá reflejado en el rendimiento del empleado.



La importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente:

Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción. (Gore E, 1998)

La creación, asimilación, transmisión, incorporación y aplicación de conocimiento es una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de competencias, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros.

La capacitación en esta empresa debería comportarse como parte integrante de la misma, como una forma de hacer las cosas para que el buen desempeño de los empleados sea incorporado como algo natural y no obligado.

Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes.

"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea". (Kofman, 2001)

Proporcionar herramientas a los empleados mediante la capacitación provoca en él mismo una actitud de seguridad en cuanto a las tareas que debe desempeñar ya que cuenta con la información necesaria para desenvolverse de la manera que así lo especifica la empresa. Además produce una sensación de pertenencia hacia la organización como miembro reconocido por la misma y pendiente de su mejora continua como empleado.

Hasta aquí se hizo referencia a vínculos existentes entre la empresa y la educación. Si nos preguntáramos como aprende la gente en las organizaciones podría contestarse simplemente a través de la capacitación.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

Es interesante y útil observar que es lo que entienden por el concepto de capacitación diversos autores relacionados con el tema, y finalmente en base a todo lo leído elaboraré mi propia definición, sobre la cual basaré mi estudio:

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas . . . Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal. (Blake, O., 1997, p.56)

Oscar Blake define la capacitación como una herramienta de la gestión organizacional, en tanto es un recurso para producir las modificaciones que la organización se propone mediante el proceso de aprendizaje de las personas. Nos dice que cuando las organizaciones contratan personas, en realidad no están “comprando gente”; lo que hacen es recurrir a sus capacidades y sabemos que ninguna gestión llegará a ser más excelente que la excelencia propia de la tarea de las personas.

No obstante, es frecuente observar que las organizaciones no han prestado suficiente o adecuada atención a este problema.

La capacitación actúa sobre los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas, y éstas son herramientas de cualquier gestión.

La capacitación se comporta como un servicio interno de la organización, que procura poner a sus miembros en condiciones de hacer lo que se requiere hacer.

Este servicio deberá cuidar la forma en que detectan las necesidades indagando en aquellos puntos donde no se está obteniendo lo que se necesita o bien donde no se podría llegar a hacer algo que se necesita: la razón de ello es que no se hace o no se podrá hacer si no hay un aprendizaje de por medio.

Las organizaciones encuentran un factor diferenciador de sus competidoras en la calidad de la relación que existe entre las habilidades que necesitan y las que poseen, y en este aspecto cabe a la función de capacitación atender este problema.

Consciente o inconscientemente toda organización desarrolla una política de capacitación y quienes actúen en este campo lo harán manifestando ciertos roles.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

La capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas . . . El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo. (Aquino y otros, 1997)

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998)

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros . . . Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, G. y otros; 1999)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador . . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1995)

Mi propia definición sobre la capacitación es la siguiente:

La capacitación es una herramienta fundamental para los Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo de los empleados de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias y escenarios que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Proporciona al personal la oportunidad de adquirir mejores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

De esta manera, también resulta ser una herramienta motivadora.



2.1.1. La Capacitación como una oportunidad para el desarrollo de las personas

Continuando con el pensamiento de Oscar Blake nos dice que la persona humana es, desde todo punto de vista, el elemento más trascendente dentro del tema que nos ocupa y que toda organización se comporta como un factor de influencia fundamental en el proceso de desarrollo de sus miembros.

Toda organización tiene implícito un proyecto humano y desde esta concepción del hombre define un importante número de sus comportamientos y decisiones. Sea que este proyecto esté claro o no, se trabaje con él o no, no podrá eludir tomar alguna posición frente a la persona humana.

La organización demandará el desarrollo de sus miembros, así como sus miembros demandarán oportunidades para su propio crecimiento a la organización que los contiene.

La acción educativa que protagoniza el proceso de capacitación vehiculiza demandas, en el campo de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas en relación con la requisitoria de la organización.

Hemos hecho referencia a la responsabilidad que emerge del hecho de trabajar en el desarrollo de las personas, definiendo al adulto como responsable último de su propio desarrollo, pero reconociendo a la organización un elevado grado de responsabilidad en tanto compone el marco fundamental de influencia con su propio proceso de desarrollo.

En las empresas de seguridad actuales en la ciudad de Córdoba, el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo.

La capacitación además de aportar estos nuevos conocimientos en sus empleados para el bien de la empresa misma, otorga al personal la oportunidad



de desarrollarse como personas y profesionales lo que deriva en un aumento de la motivación propia.

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo.

El aporte de Trevor Bentley (1993) nos ayuda a ampliar este tema:

Es esencial que no se olvide el aspecto humano del aprendizaje y que se empleen técnicas que reconozcan plenamente que la principal preocupación debe estar orientada hacia las personas.

El aprendizaje positivo se ocupa de la concentración permanente en la manera correcta de hacer las cosas.

Las personas aprenden a partir de sus equivocaciones mediante el descubrimiento de formas positivas de hacer bien las cosas.

Las capacidades innatas para aprender prosperan cuando se presentan con experiencias excitantes y provocativas en constante cambio.

Las personas absorben información cuando ésta se les presenta como respuesta a preguntas que plantean.

La motivación es la fuerza interior que hace que cada persona busque ansiosamente cursos de acción, tanto positivos como negativos, conducentes a la satisfacción de algún deseo personal.

Diseño centrado en el aprendizaje:

La capacitación de éxito, que capta y mantiene el deseo de aprender de los participantes o que crea niveles elevados de actividad emocional, debe



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

orientarse en el aprendizaje que se está llevando a cabo. En otras palabras, debe ser “centrada en el aprendizaje”.

El diseño centrado en el aprendizaje se ocupa de crear una situación a la que los participantes vengán con una fuerte presión para no evitar el aprendizaje. No se puede forzar a las personas para que aprendan, pero si es posible condicionarlas en forma enérgica. El aprendizaje es voluntario.

Además de estimular el deseo de aprender, los capacitadores necesitan proporcionar oportunidades para la exploración y la experimentación, eliminar el miedo y proporcionar un ambiente seguro.

El proceso de Capacitación se corresponde con un modelo de sistema abierto con entradas, el procesamiento, salidas y retroalimentación.

Bohlander, Snell, Sherman, (2001) sugieren que la capacitación tiene un enfoque sistémico que consta de cuatro fases que son: (p.218.)

1. Detección de necesidades
2. Diseño de programa
3. Instrumentación
4. Evaluación



Fuente: Bohlander, Snell, Sherman. Administración de Recursos Humanos, Thomson Edición, decimosegunda edición, México, 2001, página: 218.

2.1.2 Métodos para detectar las necesidades de Capacitación

Primero se debe identificar las necesidades de cada área y realizar un diagnóstico conjuntamente con el jefe de área y coordinar las capacitaciones que se puedan realizar tanto técnicas como por competencias.

El siguiente paso después de brindar una capacitación es darle seguimiento, realizar planes de acción y ver los resultados después de las capacitaciones otorgadas a los empleados. Es así como la empresa conseguirá que sus trabajadores mejoren la manera de trabajar obteniendo cambios en sí mismo y en su entorno laboral.



Alles, Martha (2010) concluyó:

Actualmente la sociedad demanda que los empleados sean capaces de hacer más tareas y, en muchos casos, de distinto orden que las que tradicionalmente realizaban, la capacitación y la formación de los empleados cobra un peso estratégico. La tarea de capacitación consiste en mejorar el presente rendimiento y ayudar a construir un futuro en el que los empleados estén formados y preparados para superarse continuamente. (p.216)

Alles (2010) considera que es importante tener claro el concepto de capacitación y formación de personal, por ello se realiza las siguientes definiciones: (p.219)

- Capacitar a una persona es darle mayor habilidad para poder desempeñarse con éxito en su puesto.
- Es hacer que su perfil se adecue al descriptivo de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Es importante diferenciar que la capacitación es válida cuando es requerido por el puesto, de lo contrario es considerado como beneficio únicamente para el empleado.

Alles (2010) define a la capacitación como una actividad estructurada, donde se debe detallar lo siguiente: lugar donde se va a dar el curso, la fecha, los horarios, los temas que se van a tratar, los objetivos y planes de acción, existiendo una transmisión de conocimiento y habilidad. (p. 220).



La capacitación debe ser:

- Organizada
- Planificada
- Evaluable

Se debe tomar en cuenta que la capacitación trabaja conjuntamente con los subsistemas de recursos humanos tales como:

- **Descriptivo del cargo:** Consiste en analizar el perfil, tomando en cuenta cuáles deben ser sus conocimientos, habilidades y competencias para el cargo, es decir realizar una adecuación de la persona y el puesto.
- **Selección de personal:** Para realizar el proceso de selección se deben tomar en cuenta las habilidades y conocimientos técnicos que tiene la persona, utilizando herramientas para detectar que tipo de capacitaciones necesitaría la persona para asumir el cargo.
- **Inducción:** Es importante que con el personal nuevo se proporcione una capacitación interna para dar a conocer al ingresante la manera en que se trabaja, cuales son las metas, objetivos que tiene la empresa en su puesto de trabajo, de tal manera que la persona pueda cumplir con sus obligaciones de manera exitosa y considerar que una buena inducción parte de un buen desempeño.
- **Desarrollo y plan de carrera:** Está relacionado con la capacitación en conocimientos y desarrollo de competencias.
- **Evaluación de desempeño:** Es la herramienta principal para detectar futuras necesidades de capacitación.

2.1.3. Diseño del Plan de Capacitación

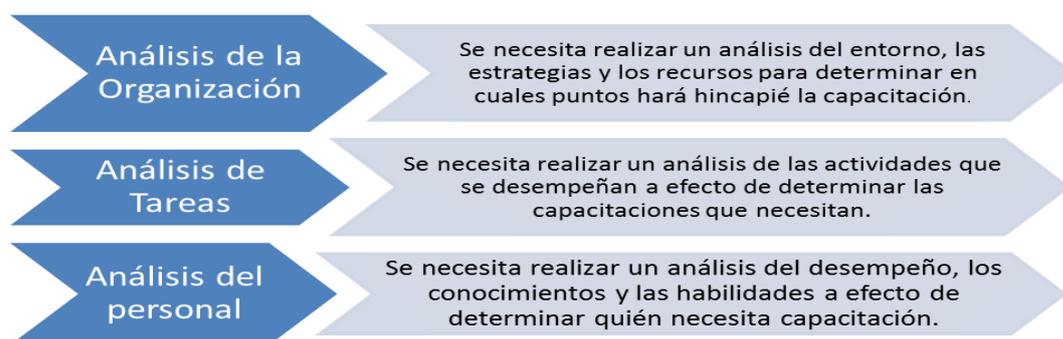
Para el diseño del plan de capacitación se requiere realizar las cuatro fases:

Fase 1: Detección y análisis de las necesidades de Capacitación

Los jefes y los empleados deben identificar los tipos de capacitación que son requeridas, es decir, identificar cuándo se necesitan, quiénes lo requieren y qué métodos son los mejores para brindar a los empleados una capacitación en conocimientos, habilidades y competencias. Para los jefes es mucho más fácil identificar ya que si sus empleados no alcanzan los objetivos, puede ser una señal que se requiere capacitación. (Bohlander, Snell, Sherman, 2001, p. 218).

Los jefes de cada área junto a Recursos Humanos deben realizar un estudio de las necesidades de cada área para armar el plan de capacitación que requiere el personal.

Gráfico: Detección de necesidades de capacitación



Fuente: Bohlander, Snell, Sherman. Administración de Recursos Humanos, Thomson Edición, décimo segunda edición, México, 2001, p.219



Es importante que dentro de una organización existan parámetros establecidos para llevar a cabo la evaluación de los resultados del plan de capacitación, es decir se debe considerar:

- Tener una entrevista con el jefe inmediato para conocer las necesidades de sus colaboradores
- Tener una conversación con los empleados antes de tener la capacitación para conocer las falencias individuales.
- Diseñar un plan de capacitación para los empleados de las áreas que han solicitado
- Diseñar planes de acción
- Realizar un seguimiento
- Evaluación de desempeño

Toda capacitación debe tener una evaluación posterior y para ello se considera lo siguiente: (Werther W. y DavisK., 1991, p.160-191)

Pasos de Evaluación:

- Normas de evaluación
- Evaluación previa a la capacitación
- Empleados capacitados
- Evaluación posterior a la capacitación
- Transferencia al puesto
- Seguimiento

La primera etapa es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, que en su mayoría debe ser agrupada sistemáticamente. Consiste en descubrir e identificar dónde va a ser necesaria la Capacitación para lograr un correcto desempeño del puesto de trabajo y así, eliminar los problemas



actuales o prevenir los futuros. Se trata de reconocer las diferencias entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan (Leal Millán, Román Onsalo, De Prado Sagrera y Rodríguez Félix, 2004).

Para determinar las necesidades de capacitación del personal, J. Stoner (1996) identifica cuatro procedimientos:

Análisis de los requisitos del trabajo (o puesto): se estudian las habilidades o conocimientos específicos requeridos para un trabajo determinado. Los empleados que carezcan de unas u otros serán candidatos para un programa de capacitación.

Evaluación del desempeño: el trabajo de cada empleado se mide a partir de estándares y objetivos del desempeño establecidos para su trabajo.

Análisis organizacional: la eficacia de la organización y su éxito en la obtención de las metas se analizan para determinar dónde existen diferencias.

Estudio de recursos humanos: a los administradores y a los que no lo son se les pide describir cuáles son los problemas que están teniendo en su trabajo y qué acciones, a su juicio, se necesitan para resolverlos.

Según A. Carelli (1973) los principales medios o técnicas, no excluyentes, para la identificación de las necesidades de capacitación son: la evaluación del desempeño, la observación que permite verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades formativas, así como los informes periódicos de la empresa donde se muestran las deficiencias por falta de capacitación. También se sitúan en esta clasificación, las entrevistas con los gerentes para tratar problemas solucionables mediante capacitación, las reuniones interdepartamentales y la entrevista de salida que posibilita conocer la opinión sincera acerca de la empresa del empleado que va retirarse, momento en el que pueden detectarse deficiencias de la organización.

En múltiples ocasiones las necesidades de formación se determinan precipitadamente, haciendo de la formación un costo. Para evitar esto, se debe procurar un correcto diagnóstico de tales necesidades, pues su repercusión es



Estratégica para cualquier organización contemporánea. Una vez concluida esta etapa del Proceso de Capacitación, se procede a la elaboración del Programa de Capacitación.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurren en accidentes.

La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo donde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales.

El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación. Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta al tipo de capacitación que se requiere; cuándo se necesita; quiénes los precisan; y qué métodos son mejores para dar a los empleados las capacidades necesarias.

Una vez hecho el diagnóstico para el plan de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación, con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación.

Se procede a determinar los elementos principales del plan de capacitación:

- A quién debe capacitarse: Empleado, trabajador, gerente.
- Quién será el capacitador: Facilitador, asesor...
- Acerca de qué capacitar: Tema o contenido del programa.
- Dónde capacitar: Lugar físico, organismo o entidad.
- Cómo capacitar: Métodos de capacitación y recursos necesarios.
- Cuándo capacitar: Periodo de capacitación y horario.
- Cuánto capacitar: Duración de la capacitación, intensidad.
- Para qué entrenar: Objeto o resultados esperados.



FASE 2: Diseño del Programa de Capacitación

Una vez que se realice la detección de necesidades, es importante llevar a cabo un programa de capacitación de alto nivel.

Bohlander, Snell, Sherman (2001) consideran que existen cuatro parámetros importantes dentro del diseño que son: (p. 223-225)

- Objetivos de la Capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de Aprendizaje
- Características de los instructores

En esta fase se elaborará el programa a partir de seleccionar el tipo de capacitación más adecuado según las necesidades de formación detectadas en la etapa previa. Está constituida por un conjunto de pasos que se irán desarrollando sucesivamente y en ella se eligen los métodos, técnicas y materiales de apoyo, cuya selección definirá las distintas sub etapas del proceso (Leal Millán, Román Onsalo, De Prado Sagrera y Rodríguez Félix, 2004).

Giscard propone una forma de clasificar los métodos de capacitación al dividirlos en dos grandes grupos: los activos y los tradicionales.

Los tradicionales son aquellos que pueden calificarse de didácticos o magistrales y que se basan fundamentalmente en la enseñanza ex cathedra, mientras que los activos son los métodos pedagógicos de formación en grupo, que implican la participación de los individuos en su propia formación (Leal Millán, Román Onsalo, De Prado Sagrera y Rodríguez Félix, 2004).

Otros autores como Sastre y Aguilar (2003) exponen que, atendiendo al objetivo y a las personas que se dirigen, los métodos de formación podrían



agruparse en métodos de aplicación general y métodos orientados a niveles específicos.

Los métodos que integran las clasificaciones anteriores son referidos como técnicas de formación por autores como I. Chiavenato (2001) y Leal Millán, Román Onsalo, De Prado Sagrera y Rodríguez Félix (2004).

Las técnicas son las herramientas de las que el formador se sirve para llegar a una serie de mensajes pedagógicos. Difieren entre sí tanto por su complejidad como por su eficacia. Atendiendo a su consideración como técnicas, Leal Millán, Román Onsalo, De Prado Sagrera y Rodríguez Félix (2004) las clasifica en tradicionales y modernas, estando muy relacionadas estas últimas con la utilización de las nuevas tecnologías.

Un aspecto fundamental que debe ser considerado a la hora de elaborar el Programa de Capacitación es la planeación de las necesidades de personal para que no se afecten los procesos organizacionales.

La Capacitación debe ser un proceso ordenado y la empresa debe garantizar que mientras un trabajador esté recibiendo la formación, exista otro que lo pueda sustituir en sus funciones ante cualquier contratiempo.

FASE 3: Implementación y ejecución del programa de Capacitación

Dentro de la implementación se debe analizar la metodología que se va a utilizar para el programa, y dentro del diseño contemplar criterios para realizar las capacitaciones para el área operativa.

Para realizar el programa de capacitación se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Entorno
2. Necesidades
3. Evaluación de desempeño



Bohlander, Snell y Sherman (2001) concluyeron que dentro de la capacitación se sugiere:

1. Desarrollar metas y mediciones realistas para cada área de capacitación en el puesto.
2. Planear un programa de capacitación específico para cada empleado incluyendo períodos programados de evaluación y retroalimentación.
3. Generar un entorno adecuado para realizar las capacitaciones.
4. Realizar evaluaciones periódicas después de concluir la capacitación.

La correcta realización de las etapas anteriores no es suficiente para alcanzar el éxito esperado del programa formativo, el cual todavía debe ser implementado debidamente. Esta es la fase en la que se impartirá la capacitación propiamente dicha, la cual podrá desarrollarse tanto en el lugar de trabajo como fuera de él.

La formación en el puesto de trabajo posibilita que los trabajadores, como bien indica su nombre, reciban la formación mientras trabajan, generalmente bajo la tutela de un trabajador con más experiencia o de un jefe.

Este tipo de formación permite aprovechar las oportunidades de aprendizaje que brinda la propia dinámica de la organización. Además, sirve como catalizador para fomentar la cultura organizacional, ya que no sólo te capacitas en el saber hacer sino también en el saber estar. Es válido destacar que este tipo de capacitación se utiliza fundamentalmente en los períodos de inducción o socialización de los nuevos trabajadores.

Esta tipología puede presentar algunos inconvenientes, en tanto puede resultar bastante costosa para la empresa por la pérdida de negocio, a la par de que los trabajadores encargados de la formación no sepan transmitir sus conocimientos, a pesar de que tengan un excelente desempeño en sus puestos (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1996 desde Leal Millán, Román Onsaló, De Prado Sagrera y Rodríguez Félix, 2004).



La formación fuera del puesto de trabajo deviene en una alternativa eficaz a la formación dentro de él. El lugar donde se lleve a cabo puede ser un aula destinada para ello, la vivienda del trabajador, en otra empresa, entre otros. La formación llevada a cabo en un aula es más adecuada para aprender y retener el conocimiento, ya que evita las distracciones e interrupciones que se producen habitualmente en el puesto de trabajo. El principal inconveniente es el riesgo de que lo aprendido no se refleje luego en la práctica cotidiana. Si los empleados ven la formación como una oportunidad para disfrutar de un tiempo sin tener que trabajar, probablemente no aprenderán demasiado (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1996 desde Leal Millán, Román Onsalo, De Prado Sagrera y Rodríguez Félix, 2004).

Por último, en esta fase no es suficiente poseer un buen material didáctico, es fundamental contar con personas que dominen técnicas de enseñanza para poner en práctica los contenidos formativos. Según Sastre y Aguilar (2003) el aprendizaje es más efectivo cuando el alumno tiene el apoyo de un formador, o al menos una persona, directivo o compañero de trabajo, que se toma interés por sus progresos y que generalmente actúa como apoyo.

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

La ejecución de la capacitación presupone:

- Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
- Calidad del material de capacitación.
- Cooperación del personal de la empresa.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Calidad de los aprendices.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones. La capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

FASE 4: Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del Proceso de Capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, la cual funciona como un mecanismo de retroalimentación.

La evaluación del programa permite determinar cuál ha sido el impacto de las acciones formativas en la creación de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, así como medir cuánto ha contribuido a la elevación de la eficiencia y eficacia de los trabajadores que han participado en ellas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

A su vez, con la evaluación se pueden identificar posibles dificultades surgidas durante el proceso formativo y el grado de cumplimiento de los objetivos trazados inicialmente, pudiéndose accionar sobre sus causas para que no se repitan en futuros procesos formativos.

Leal Millán, Román Onsalo, De Prado Sagrera y Rodríguez Félix, (2004) distinguen dos momentos en la evaluación: la evaluación al final del programa de formación, con la que se pretende, en términos generales, conocer la opinión sobre el formador y la actividad formativa, y la evaluación en el lugar de trabajo, con la que se mide el impacto real de la formación, o sea, la mejora de la eficacia y aumento de la productividad del puesto de trabajo.

Es importante que dentro de la capacitación se evalúen todos los procesos para determinar su eficiencia. Existen varios métodos para evaluar si las capacitaciones han mejorado el aprendizaje y desempeño de los empleados que son: (Bohlander, Snell, Sherman, 2001, p.245)

1. Reacciones
2. Aprendizaje
3. Comportamiento
4. Resultados

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

En ésta se examinan los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la cuota de trabajo.
- Habilidad demostrada en realización del trabajo.
- Dominio de la técnica necesaria.
- Interés demostrado en el trabajo.
- Uso de elementos, materiales máquinas de trabajo, etc.

La evaluación de las características personales del trabajador: Se analizan aspectos tales como:

- Espíritu de colaboración.
- Espíritu de superación.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Actitud positiva.
- Asistencia y puntualidad.
- Disciplina en el trabajo.
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.



- Verificar si los resultados de la capacitación presenta relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse entre niveles:

- Nivel organizacional: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la eficiencia.
- En el nivel de los recursos humanos: Proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Nivel de las tareas y operaciones: En este nivel debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios.

Para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación. A saber:

- Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.
- Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.
- Evaluación sumaria: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.



Para concluir es necesario recalcar la importancia de la capacitación en los empleados, por ello, se debe realizar un plan estandarizado que ayude a mejorar de manera organizada y planificada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (William, Werther, y Keith Davis, 2000, p.244)

FASE 5: Seguimiento del proceso de capacitación

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización.

El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deben ser llenados, etc..

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan. La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

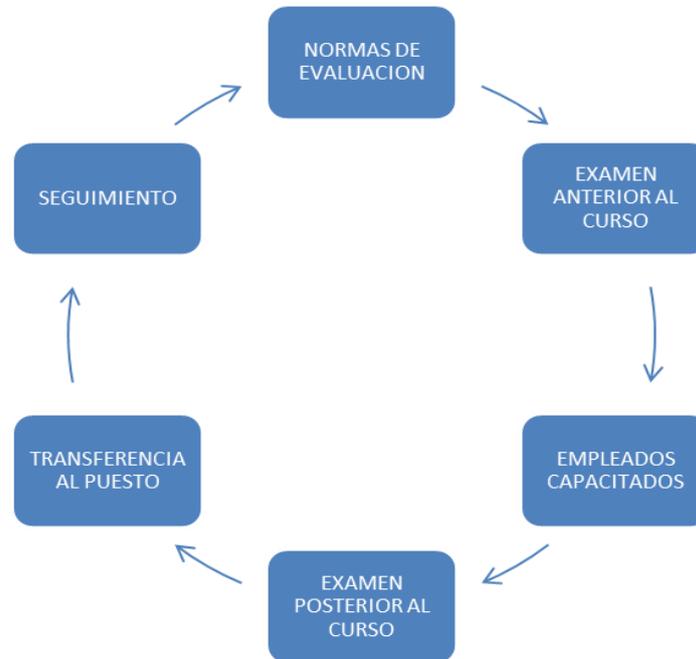
- Análisis el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

2.1.4 Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa.

Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.



Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, de acuerdo con Kirkpatrick, se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
- ROI: El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación. (Este nivel no es aplicado estrictamente por el modelo de Kirkpatrick).



La evaluación es importante realizarla en tres niveles:

1. Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.

2. Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación del personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Elevación del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.



3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Reducción del tiempo de entrenamiento
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

2.2 SEGURIDAD FÍSICA

Etimológicamente la palabra Seguridad proviene del latín Securitas que significa calidad de seguro. Sin embargo, en el sentido semántico de la palabra, el término Seguridad ampliado en su interpretación se refiere a un ambiente estable donde se presume la inexistencia de peligros, temores y daños hacia las personas y sus pertenencias.

En otro sentido, la seguridad constituye aquel grado de tranquilidad y confianza que tiene toda persona para un momento dado. Es algo internalizado en el hombre y que surge en él como una sensación integrada a la idea de que no existen razones de peligro o temor. La seguridad es en sí algo abstracto (no material), que solamente se percibe como una sensación propia fundamentalmente de los seres humanos debido al resultado obtenido como producto de la aplicación de ciertas medidas de protección o de la existencia de condiciones favorables para asumir esa sensación de seguridad.

Si bien es la forma más primitiva de brindar seguridad, la presencia humana representa el recurso por excelencia para generar en el cliente la contención y la tranquilidad que necesita.



Los enfoques de los siguientes autores ayudan a construir la definición que se va a utilizar:

José Manuel Ferro Veiga (2012) dice: “El vigilador de seguridad es una figura con unas buenas salidas profesionales, pero su formación práctica muchas veces carece de solidez, es necesario suplir esta carencia aportando aspectos prácticos que debe conocer el profesional de la seguridad privada para ejercer con plenitud”

Según Fernando Cartofiel (2006) “La tarea del vigilador: Su misión fundamental es la de prevenir cualquier acción que atente o ponga en peligro el bienestar de las personas o bienes del edificio o institución a proteger, como así también la de brindar información y asistir o socorrer en caso de emergencias.

A partir de la información anterior se utilizará para este trabajo la siguiente definición de Seguridad Privada de elaboración propia:

Es una persona física que desempeña funciones de seguridad en cualquiera de las modalidades establecidas en la Ley de Seguridad, es la persona encargada de proteger la integridad física de las personas, edificios y los bienes materiales del lugar donde han sido contratados sus servicios brindando a los clientes esa sensación de protección que ellos necesitan.

2.2.1 Orígenes de la seguridad privada en la Argentina

La década del `70 no fue una más para la industria de la seguridad privada en la Argentina. Ese sector que vio su inicio entre 1964 y 1966 comenzaba la nueva década con dos logros fundamentales que marcarían, en cierta forma, el desarrollo a futuro y las bases sobre las cuales construiría su historia

Es en el año 1971, un año después que se conformaran los dos Sindicatos del sector, UPSRA y SUVICO, que un grupo de empresarios vinculados al sector de la seguridad e investigaciones privadas comenzaron a reunirse atraídos por el sueño de conformar una entidad, que bajo la figura de una Cámara, los representara.



El acta fundacional se firmó el 2 de septiembre de 1972 y los primeros socios fundadores, que asistieron a la primera asamblea en que se constituyó la Cámara Argentina de Empresas de Seguridad e Investigación (CAESI), fueron: ADA, CELIC, Güemes, Custodia, SUT, OES, Salta, Segunbank, América, Inves Asoc., Vanguard, Rastros, Serpol, Rupol, MAS, SEARCH, Org. SUB MAR, DIP, ORPI y Mitre.

Según recuerdan algunos de sus protagonistas, los comienzos no fueron sencillos, incluso un grupo de empresarios había intentado unos años antes la conformación de la misma y había fracasado. “Lo cierto es que no fue fácil porque muchos de los que conformaban el grupo no se conocían. Había mucha desconfianza en cuanto a la cartera de clientes, precios, etc.”, cuenta Aquiles Gorini, presidente actual de CAESI. El 10 de diciembre de 1971, por resolución Nº 6.175 la Inspección General de Personas Jurídicas reconoce oficialmente a CAESI y aprueba los estatutos.

A poco más de dos meses de su fundación, la nueva entidad registraba 22 empresas asociadas, lo que significaba poco más del 10% del conjunto habilitado. Sin embargo, este 10% manejaba el 70% de la actividad. Antes de la conformación de la Cámara, la principal tarea de las empresas estaba centrada en el rubro Estudio de Antecedentes, más que en seguridad física. “Era la época en que las grandes industrias demandaban muchos informes ambientales”, detalla Gorini.

El nacimiento de CAESI significó, según los distintos protagonistas, un verdadero marco institucional tanto para la regulación interna como para generar políticas específicas que hacían al frente externo. Asimismo, el único requisito para que una empresa comenzara a operar era contar con la habilitación que otorgaba la Policía Federal en la Ciudad de Buenos Aires, y la

Policía de la Provincia de Buenos Aires para aquellas que operaban en el territorio bonaerense.

En el interior del país, salvo alguna excepción, como en el caso de la provincia de Córdoba donde nace el Sindicato, este tipo de empresas prácticamente no existía en la zona, es más, operaban sin ningún tipo de requerimiento del mercado.

Según los registros de CAESI en la década del `70 se dio una importante fusión de empresas en el sector, en la misma época en que las compañías de seguridad comenzaron a formarse unas tras otras sólo respondiendo a una creciente demanda del mercado. Para entonces, se registraban más de 250



empresas del ramo, tomando protagonismo estrictamente los temas de seguridad física.

Ahora, ¿Cuáles fueron los beneficios de la conformación de CAESI para el sector?

“En principio, la relación con los clientes y después, que estableció los primeros parámetros de la industria en calidad de servicios”, explica Marcelo Durañona, Director Ejecutivo de CAESI. Temas tales como: normas de ética empresarial, formalización del trabajo, participación en la discusión, profesionalización del empresariado, capacitación del personal e integración con la seguridad pública, seguirían siendo los objetivos a alcanzar 44 años después de conformada la entidad. “Más allá de los intereses que podían tomarse como antagónicos, las buenas relaciones se profundizaron en beneficio de una actividad incomprendida desde la legislación laboral que, aún hoy, no termina de reflejar el atípico funcionamiento de la misma”, reflexiona Ángel Alberto García, actual Secretario General de UPSRA.

En tal caso, se recuerda que los primeros pasos en la conformación gremial surgieron de problemas sindicales con personal de la empresa ORI, cuyos empleados fueron protagonistas de los primeros juicios laborales del sector. Ante esta situación, los empresarios reafirmaron la necesidad de terminar de conformar una Cámara para interactuar con el Sindicato y acordar en conjunto los intereses de la actividad.

A dos años de su conformación, en julio de 1973, CAESI, y los representantes de Unión Personal de Vigilancia e Investigaciones Privada, comienzan a trabajar en lo que sería el primer Convenio Colectivo de Trabajo. “El primer padrón del sindicato lo comenzamos a realizar en 1982, porque con la llegada de la democracia dejaba de estar intervenido y había que volver a elegir autoridades –recuerda García, quien pensó que estaría 15 días y ya cuenta con

27 años como Secretario General-. En aquel momento teníamos 2.000 guardias afiliados y había registrados 8.000, mientras que el promedio de edad era entre 50 y 55 años, con un 80% de personas retiradas de las Fuerzas Armadas y de Seguridad”.

Asimismo, recuerdan tanto desde CAESI como desde el Sindicato, que el tipo de relación que se tenía en un principio no era contractual. “No existía aún un convenio colectivo de trabajo que regulara la actividad y se reconocía a los compañeros trabajadores en la misma categoría como el personal de dirección,



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

tal como especifica la Ley de Jornada de Trabajo N° 11.544 en su artículo 11°”, dice García y agrega que: “El primer convenio colectivo de trabajo se firma en 1975 y es recién en 1992 que ese primer documento se renueva incorporando beneficios para los guardias que no estaban contemplados, como por ejemplo, el porcentual por antigüedad”.

Desde siempre, los principales clientes de las primeras agencias de seguridad fueron los bancos. La vigilancia en las instituciones financieras era sencilla, ya que sólo había un hombre en la puerta de cada institución. Posteriormente, por requerimiento del cliente, se agregó un vigilador dentro de los bancos.

Cuenta la historia que en la década del ‘60, en ocasión de un hecho delictivo en una institución bancaria de Villa Pueyrredón, el Sargento 1º R. de la Policía Federal Villansot, quien trabajaba como guardia, en lucha con un delincuente logró evitar un robo a costa de su vida. A raíz de esto, la fuerza policial instituyó el premio que hoy lleva su nombre. Y los bancos, por primera vez desde aquel momento, comienzan a colocar garitas de seguridad dentro de sus sucursales.

El crecimiento del sector no se detiene y en julio de 1975, los socios de la Cámara llegan a 67. Un año más tarde ascienden a 124, con más del 80% de representatividad. Ese año, se establece el 25 de abril como el “Día del hombre de Seguridad” a nivel nacional, que con el tiempo sería el “Día del Guardia”.

¿Quién era el guardia? “En general correspondía a un hombre jubilado de las Fuerzas Armadas o Fuerzas de Seguridad, que ingresaba al incipiente mercado y se encontraba con empresarios que tenían sólidas herramientas operativas pero todavía no habían encontrado la misma madurez en el management de su negocio. Quizás por esto, la historia demostraría que algunas empresas grandes que operaban eran castillos gigantes de naipes que al primer control que hicieron sobre éstas, se derrumbaron”, recuerda Miguel Feroglio, quien ingresó en la industria cuando se retiró del Ejército luego de cumplir 30 años de servicio.

Para finales de los `70 se perfilan dos tipos de empresas, aquellas que comienzan a internalizar la importancia que tenía ese guardia dentro de su estructura de negocio, y las que se demoraron en incorporar esta nueva manera de gestionar poniendo el foco en sus recursos humanos. “Antes venía el guardia y solo conocíamos su nombre y apellido. Posteriormente comenzamos a construir otra relación, nos interesaba su familia, sus necesidades y el rédito fue impresionante, porque la persona adquirió su



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

sentido de pertenencia”, recuerda Feroglio, responsable operativo de Seguridad Argentina, que al momento de ser adquirida por Securitas contaba con Aeropuertos entre su cartera de clientes. Las primeras capacitaciones fueron dictadas por personal formado en las Fuerzas de Seguridad.

A comienzos de los `90, con la llegada de la convertibilidad, la tecnología comienza a llegar al país para insertarse dentro del ámbito de la seguridad privada. Las compañías dan sus primeros pasos dentro de este ámbito sólo para diferenciarse.

Los finales de los `90 trajeron un claro cambio en los códigos de competencia, que modificaron incluso los márgenes de rentabilidad. Paralelamente, se da un cambio en el cliente ya que comienza a requerir servicios con mayor nivel profesional, a tomar conciencia que necesitaba de un experto en seguridad que fuese el responsable de controlar a la empresa proveedora de servicios”.

2.2.2 Políticas Públicas y Seguridad Privada

La Seguridad Privada en el Contexto del Estado Democrático y Social de Derecho. Dra. Nerina Da Rin

1. Introducción.

En el contexto del estado democrático de derecho, y de la seguridad ciudadana, la seguridad privada no puede estar ausente de las políticas públicas de seguridad. Es que el Estado está obligado a realizar la finalidad de la seguridad ciudadana que consiste en crear un ambiente propicio para el desenvolvimiento de la convivencia pacífica que permita el goce de los derechos.

Por ello, el contexto estatal es el ámbito natural donde se deben asumir las funciones de prevención, disuasión y represión del delito y la violencia. La seguridad privada se inserta, por su objeto (prevención), en un contexto donde es alcanzada por la potestad del estado a través de las políticas públicas de seguridad ciudadana, las que deben perseguir simultáneamente varios aspectos: la articulación de la relación entre la seguridad pública y la privada; una regulación legal, que incluya el control administrativo estatal, y mecanismos de colaboración formales entre lo público y lo privado. Todo ello, a fin superar las tensiones que se generan al



entrar en crisis el concepto de seguridad como potestad monopólica del estado.

Por otra parte, y sin desmedro de lo dicho, cabe agregar que las empresas de servicios de seguridad privada tienen, por su parte, una responsabilidad social empresaria especial que implica un deber ético y un deber de colaboración y cooperación con el desarrollo sostenible de mejores niveles de seguridad ciudadana desde el ámbito de la prevención.

Contextualización jurídica

1 Ver informe CIDH sobre seguridad ciudadana y derechos humanos. OEA/Ser.L/V/II. Doc. 57 . 31 diciembre 2009. El estado democrático de derecho es el garante de las condiciones de paz y orden, las que a su vez permiten la vigencia real de los derechos individuales y de incidencia colectiva, y del equilibrio y armonía de los diversos intereses sociales e individuales. Al mismo tiempo, es el depositario del monopolio de la fuerza legítima y el articulador de políticas públicas de seguridad sustentadas sobre los ejes/paradigmas de derechos humanos. Es quien asume el deber de velar por la dignidad, igualdad y libertad de todos/as sin discriminación alguna. Tanto el contexto jurídico supranacional de DD HH y como el constitucional.

2 Nos insertan en el corpus iuris internacional de los derechos humanos, el cual tanto en su dimensión universal como regional reconoce a la seguridad como un bien público, con una dimensión individual y otra colectiva -por tanto derecho de incidencia colectiva-.

3 Esta naturaleza propia y exclusiva del rol del estado lo implica en una necesaria e ineludible relación con la seguridad privada a través de la formulación de políticas públicas que incluyan su regulación y control bajo el principio de subordinación administrativa, y una relación de colaboración mutua.

Conceptualización de la seguridad privada La seguridad privada es reconocida como una actividad de prevención, disuasión y protección, que involucra actores y relaciones jurídicas diferentes a los tradicionales: por un lado están los prestadores que son empresas (personas jurídicas de derecho privado), por otro los clientes que pueden ser particulares, personas jurídicas de derecho privado y también personas jurídicas de derecho público. Las empresas por una parte, realizan una actividad



comercial que consiste en un servicio de prevención de riesgos y protección de personas y bienes a cambio de un precio.

De lo señalado, pareciera que la seguridad privada emerge como un producto disponible en el mercado, que se compra y se vende.

Con jerarquía constitucional en nuestro país por el artículo 75 inciso 22 Constitución Nacional.

Tanto la DUDH como la DADDH proclaman que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y que todo individuo tiene derecho a la vida la libertad y la seguridad de su persona.

Los Pactos Internacionales posteriormente comprometen a los estados partes a respetar y garantizar a todos los individuos los derechos proclamados y a adoptar las medidas oportunas tanto legislativas como de otro carácter, necesarias para hacer efectivos los derechos.

Se trata entonces de evitar que este servicio privado se proyecte absolutamente por fuera de toda regulación y control estatal y por tanto del estado de derecho. Se hace necesario que su desarrollo se produzca dentro del marco de la seguridad ciudadana donde el estado ejerce su potestad preponderante y es garante de la vigencia del orden público y de la legalidad.

De otro modo, se produciría una vulneración grave al orden jurídico y al orden público.

El fenómeno de la seguridad privada, nos conduce entonces a considerar sus notas distintivas:

3.1 Origen y naturaleza jurídica. En cuanto al origen, podemos señalar que surge de una sobre demanda de seguridad por parte de la comunidad.

Sobre demanda que es la respuesta de la comunidad a un servicio de seguridad pública insuficiente o deficiente, sumado a otros factores como cambios urbanísticos (surgimiento de lugares privados de uso público), al incremento de la preocupación ciudadana por el delito y los temores que dan lugar un sentimiento de inseguridad. Por esto, y ante la percepción de un aumento de los riesgos sobre bienes y/o personas, algunos deciden contratar el servicio de seguridad que ofrece una empresa a cambio de un



precio. A priori, en cuanto a su naturaleza jurídica, el servicio de seguridad privada puede ser calificado como una relación de naturaleza contractual comercial distinguida por su objeto único lícito, que tiene relevancia social: la prevención de riesgos de ciertos bienes y personas a cambio de un precio.

La licitud está dada por dos variables:

- 1) que el estado no prohíba la actividad.
- 2) que los medios humanos y organizativos estén autorizados por la ley.

3.2. Finalidad: orientada exclusivamente a la protección y prevención. En tanto, la función de la seguridad pública es de prevención, disuasión y represión del delito y la violencia.

3.3. La prestación más característica del contrato es el servicio de prevención y protección. La prestación que puede consistir en: vigilancia y protección; escolta y protección de personas; transporte y custodia de valores y mercaderías en tránsito; custodia del depósito, recuento y de la clasificación de monedas, billetes, títulos valores y demás objetos lícitos que por su valor o peligrosidad, pueden requerir protección especial; central de alarmas; instalación y mantenimiento de alarmas; control de admisión de personas y permanencia de clientes en lugares de entretenimiento, espectáculos públicos, o locales bailables. Planificación y asesoramiento de las actividades de seguridad.

3.4. Características del objeto: es cierto y determinado. Son bienes /personas indicados por los clientes, que están identificados en el contrato. Estos bienes coinciden, a su vez, con bienes jurídicos como la vida, la integridad física, la libertad, la propiedad.

3.5. Modalidades del servicio: El servicio es exclusivo, para el cliente. Excluyente de terceros que no son parte del contrato. Tiene una modalidad propia de tiempo, lugar, personas/bienes, actividades, que se establecen en el contrato entre las partes.

3.6. Partes: Empresa – Clientes. En general, este servicio es brindado por una empresa que se sirve de un conjunto de medios humanos, técnicos y organizativos que deben estar autorizados por la ley. De lo contrario,



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

estaríamos en presencia de una actividad ilegal. Algunas legislaciones se admiten la prestación de este servicio por personas físicas independientes.⁴ Los clientes son particulares, pero en algunos casos son agencias estatales.

2.2.3 Ley de Seguridad que rige a la Provincia de Córdoba

Uno de los desafíos a los que se enfrenta la regulación y el control de los servicios de seguridad privada en la Argentina, es el carácter federal del país que hace que se multipliquen las normas y agencias de control al no contar con una normativa nacional que sienta principios básicos y unificadores. La característica de nuestro país es que cada provincia tiene su propia regulación y no existe un marco a nivel nacional

La seguridad física en la provincia de Córdoba está regulada a través de la ley 9236 que incluye el régimen de los servicios de prestación privada de seguridad, vigilancia e investigación.

2.2.4 Convenio colectivo de Trabajo

En todo el ámbito nacional la actividad se encuentra reglamentada por el convenio colectivo de trabajo n° 507 con excepción de la provincia de Córdoba que es el 422/05.

Este convenio rige para el personal de vigilancia, seguridad comercial, seguridad industrial, investigaciones privadas y custodios de transporte de caudales que actúen en todo el territorio de la provincia de Córdoba

Comprende al personal no jerarquizado que desempeña funciones específicas de vigilancia y seguridad en cualquiera de los siguientes órdenes: comercial, industrial, civil o privado, financiero, agropecuario, y de empresas privadas de seguridad que se desempeñen en instituciones públicas, nacionales, provinciales o municipales.

Se especifican algunas tareas o actividades, dejándose aclarado que ellas no son excluyentes de otras no enumeradas pero comprendidas en la



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

formalización inicial: seguridad en reuniones y recepciones, seguridad de entidades bancarias, casa de crédito y seguros, seguridad en remates, prevención de accidentes, asuntos de familia, acumulación de pruebas en juicios, localización de máquinas y vehículos, informaciones a fábricas y comercios, servicio de revisión y control de entrada y salida de personal, masculina y femenina, asesoramiento en investigaciones penales, civiles y comerciales, localización de deudores morosos, prevención y combate de incendios, prevención de sabotajes, prevención y colaboración en la investigación de robos y hurtos, protección industrial, empleados administrativos, afectados específicamente a servicios de vigilancia y seguridad.

Asimismo, se encuentran comprendidas dentro de las tareas normales convencionales las siguientes:

Control de ingreso y egreso a espectáculos públicos, control de ingreso y egreso a espectáculos deportivos, control de ingreso, admisión, egreso y/o control de evasión en ferrocarriles, subterráneos, aeropuertos y cualquier otro medio de transporte de pasajeros o carga creado o a crearse, como así también cualquier otra empresa prestataria de servicios públicos no mencionada; control de ingreso y egreso a fábricas, comercios, locales bailables, centros comerciales, centros de convenciones, centro de exposiciones, barrios, countries, edificios de casa de rentas y propiedad horizontal y cualquier lugar público o privado que requiera el control especificado, en cualquier modalidad prestacional que la actividad requiera.

Comprende también la custodia de unidades blindadas y/o vehículos de apoyo, custodia de establecimientos propios de las transportadoras de caudales y de establecimientos de terceros y/o de locales destinados a pagos y/o cobranzas.

Sosa Granados, José Martín nos dice que la orientación de la seguridad privada va más allá de las normas y de las leyes, va hacia un camino más profesionalizado con mejor preparación de sus hombres y mujeres que forman el sector a través de mejor formación y equilibrio entre la realidad y la formación teórica.

Es fácil reconocer a algunos profesionales del sector por su dedicación y devoción con su profesión, pero esto no viene de ahora, significa que viene de lejos, son personas, que sienten verdadera vocación por servir a la sociedad a través de su trabajo cotidiano.



Todavía existen muchas partes de nuestra sociedad que cree equivocadamente que el hecho de ser un vigilador de seguridad solo obliga a la protección de las personas y objetos y no hace falta mucha preparación para estar de pie quieto en un lugar de servicio.

Es una vocación detectable por determinados gestos. Existen señales bastantes claras en la mayoría. Algunas señales pueden ser:

- Intenciones de estar en el puesto de quien ocupa la profesión que a nosotros nos gustaría
- Voluntad de colaborar en todas las actividades que tienen como finalidad ayudar a los demás
- Socorrer a víctimas en plena calle
- Envidia por ver un compañero uniformado
- Sentir cierta curiosidad por la seguridad, etc.

El verdadero guardia de seguridad siente su oficio y para él es cuestión de honor servir al prójimo diariamente y realizar su profesión con pulcritud absoluta.

La formación de los vigiladores hoy en día tiene como objetivo básico adquirir los conocimientos y normativas relacionadas con la profesión y adquirir las competencias técnicas para el ejercicio de funciones relacionadas con la vigilancia, prevención y protección de bienes, inmuebles y personas.

2.2.5 La Gestión de la Seguridad en las organizaciones

Tradicionalmente, la seguridad se ha desarrollado en paralelo a una complejidad cada vez mayor de las organizaciones, buscando la evitación de la producción de daños y aprendiendo de los hechos con la intención de que no se vuelvan a repetir.



También por ello y de forma muy resumida, podemos indicar que la legislación ha procedido a establecer normas para la evitación de hechos dañinos y en caso de manifestarse, los mecanismos para su reducción y control. Esta acción se ha llevado a cabo desde la experiencia y el conocimiento, lo que desgraciadamente nos viene a decir que, en la mayoría de las ocasiones, es inevitable que la actuación se produzca de forma posterior a los acontecimientos.

Durante mucho tiempo esto ha contribuido a que la seguridad no fuera una materia de primer orden dentro de organizaciones que centralizaban su foco en la producción, asumiendo los riesgos en sus procesos como un daño inevitable y por tanto ya cuantificado y asumido. La seguridad se ha mantenido relegada a los sectores y circunstancias empresariales en los que es requerido por la

Ley. Además muchas organizaciones no van más allá del cumplimiento legal exigible, fijando su objetivo es la evitación de sanciones mediante el cumplimiento de los niveles de seguridad establecidos.

Siguiendo el principio de mínima intervención, ha llevado a cabo una legislación de “mínimos” exigibles, los niveles de seguridad alcanzables tienen aún un gran recorrido, que bien gestionados redundarán en beneficios para las organizaciones. Siempre será mejor prevenir, gracias a una adecuada evaluación de riesgos y su gestión, que intervenir por la producción de un hecho dañino y asumir las consecuencias que se puedan derivar.

También es cierto que cada vez son más las organizaciones que descubren, en parte debido a la mayor competitividad, que la correcta gestión de sus procesos acarrea beneficios o consiguen posiciones ventajosas con respecto a su competencia. En este aspecto la seguridad en la organización no debe ser menos que la gestión de la calidad o el cuidado del medioambiente que gozan de sistemas de gestión de probada eficacia. En seguridad ya existe parte del trabajo realizado, como es la gestión de la seguridad y salud en el trabajo bajo un estándar internacionalmente reconocido, pero su alcance se limita al importante ámbito del factor humano de las organizaciones. Esto nos muestra que actualmente, hay un amplio campo de actuación para desarrollar una gestión de lo que hoy en día se viene a denominar la Seguridad Integral.



En la actualidad el sector de la seguridad en Córdoba es un sector consolidado. El personal de seguridad está compuesto por profesionales cualificados y que gozan de una formación específica, siempre atendiendo a la regulación normativa y a las necesidades actuales de cada momento. En el caso de la Seguridad Privada, la obligada formación continua de estos trabajadores a lo largo de su vida laboral, ha conseguido formar a profesionales especializados en el desarrollo de distintos trabajos dispares, siempre dentro de sus funciones, como pueden ser la atención al cliente, actuación ante eventos multitudinarios, aplicación del derecho contra el delito o la preparación ante emergencias de cualquier tipo. Esto requiere que sus mandos, en su misma medida, obtengan una formación superior que les permita conocer las herramientas de gestión necesarias para disponer eficazmente de estos recursos humanos cada vez más cualificados, así como para la integración de los variados sistemas técnicos que cada vez más rápido, la tecnología pone al alcance de la dirección de seguridad.

El sector de la seguridad con su madurez y especialización, se encuentra preparado para dar el salto a los sistemas de gestión estandarizados, de modo que pueda formar parte de los actuales sistemas integrales de gestión y como uno más de ellos, contribuir al aumento del valor de las organizaciones.

3- METODOLOGÍA, RELEVAMIENTO DE DATOS Y DIAGNÓSTICO

DETERMINACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Se tomó como muestra los siguientes servicios de seguridad que brinda la empresa en la provincia de Córdoba:

- Un country con 15 guardias de seguridad que realizan 3 turnos rotativos, mañana, tarde y noche.
- Una fábrica con 5 guardias de seguridad que realizan 2 turnos rotativos, mañana y tarde.



Se seleccionó esta muestra ya que estos servicios son los más importantes para la empresa debido a que pertenecen a sus mejores clientes. Se seleccionaron estratégicamente para analizar el desempeño de sus guardias de seguridad considerando que en ambos servicios se detectó un bajo rendimiento de su personal por parte de los directivos y se los consideró el punto de partida para realizar la exploración.

Se utilizaron los mismos instrumentos para la recolección de datos tanto para los empleados de country como para los empleados de fábrica de la muestra.

Los mismos se detallan a continuación:

CUESTIONARIOS

- Cuestionarios a empleados.
- Cuestionarios sobre inducción adecuada que proveía la empresa a los trabajadores.
- Cuestionario sobre capacitación que otorgaba la empresa para el buen desempeño de las tareas.
- Cuestionario sobre conocimiento de los empleados de sus labores y responsabilidades.
- Cuestionario sobre capacitación para resolver problemas.
- Cuestionario sobre capacitación específica ante nuevas tareas.

ENTREVISTAS

- Entrevistas a empleados.
- Entrevistas a supervisores.

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

- Evaluaciones formales utilizadas por la empresa.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

ENCUESTAS

- Encuesta de satisfacción al cliente.

LIBRO DE QUEJAS

- Libro de quejas de los clientes que se encontraban en los puestos de guardia y eran abiertas al público del servicio.

INFORME DE SANCIONES

- Libro en el cual se asentaron todas las sanciones que se otorgaron a los empleados.

INFORME DE INCIDENTES

- Informes donde se encontraban anotados todos los incidentes provocados por los guardias de seguridad.

Una vez analizado todos los datos se realizó el diagnóstico correspondiente y se trabajó en un proyecto de intervención.

El mismo se basa en un plan de capacitación para todo el personal de seguridad para esta empresa y se fundamenta en lo siguiente:

La capacitación en los recursos humanos es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de esta organización. Desarrollar tanto actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional en los trabajadores y empleados permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

La capacitación es una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuyen al logro de los objetivos empresariales, al mejoramiento de la calidad del servicio prestado y en consecuencia a la satisfacción del cliente.



Esta labor permite también establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

RELEVAMIENTO DE DATOS

3.1 Cuestionarios a Empleados

Los cuestionarios relacionados con la satisfacción laboral son de gran utilidad para las empresas, puesto que los trabajadores responden de manera impersonal a una serie de preguntas relacionadas con las condiciones laborales a nivel de relaciones con compañeros, subordinados y superiores, ambiente laboral en general, desarrollo profesional, nivel de compromiso y responsabilidad del trabajador respecto a la empresa. Del resultado de estos cuestionarios, se puede detectar necesidades respecto a cambios de organización, formativas, de mejora en la gestión y organización de personal. Si las empresas trabajan en la implantación de las mejoras detectadas a través del cuestionario sobre satisfacción laboral, podrán mejorar procesos de trabajo, planes de formación de los trabajadores y optimizar sus recursos.

Para este proyecto se utilizaron cuestionarios de satisfacción laboral para sondear la opinión de los empleados, en forma individual, escrita y con el objeto de obtener información específica sobre la capacitación que otorga la empresa.

Los temas que se utilizaron sirvieron para obtener información generalizada de las opiniones de los empleados para con la empresa. Los mismos hicieron referencia a:

- Percepción general
- Motivación y reconocimiento
- Área y ambiente de trabajo
- Formación y Capacitación

Para éste trabajo se realizará el análisis de los datos recabados para el tema en cuestión de Formación y Capacitación. Es el último punto dentro del cuestionario y el que nos interesa conocer la opinión sobre dicho tema desde el punto de vista de los empleados.



Dentro del cuestionario, en el apartado de Formación y Capacitación se consideran una serie de preguntas relacionadas con los siguientes aspectos (Anexo)

- Si la empresa provee una inducción adecuada
- Capacitación que otorga la empresa para el buen desempeño de las tareas
- Conocimiento de los empleados de sus labores y responsabilidades
- Capacitación para resolver problemas
- Capacitación específica ante incorporaciones de nuevas tareas

3.2 Cuestionario sobre Inducción adecuada que provee la empresa a los trabajadores

En este caso se tomará la inducción como una herramienta de relevar información sobre los conocimientos que están obteniendo los guardias de seguridad al ingreso a la organización. Para ello se utiliza un cuestionario que cada empleado debe completar desde su experiencia y percepción en su trabajo.

Este cuestionario debe completarse con todas las preguntas descriptas y debe contener información sincera, la cual nos arroja datos generales sobre la opinión de los vigiladores más allá de las herramientas o documentación que posea la empresa para relevar información útil de necesidades de capacitación.

El análisis de los cuestionarios sirve para obtener una visión más simplificada de la percepción de los empleados de seguridad en cuanto a la inducción que recibieron a su ingreso y nos aporta un dato más para analizar desde el punto de vista individual y no organizacional.

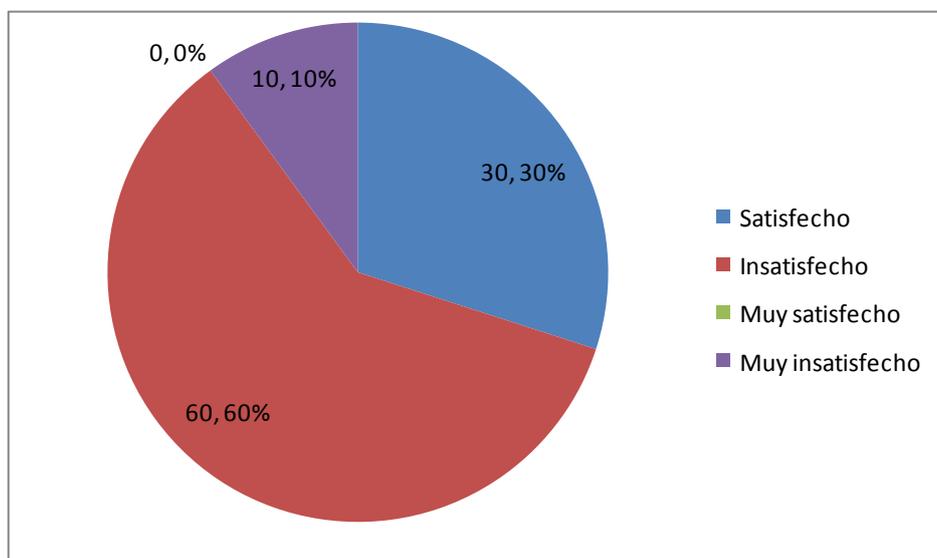
Muestra: Personal de Country

El personal de country cuando ingresa a la organización se le provee una inducción general sobre las tareas básicas y específicas a su puesto de trabajo.

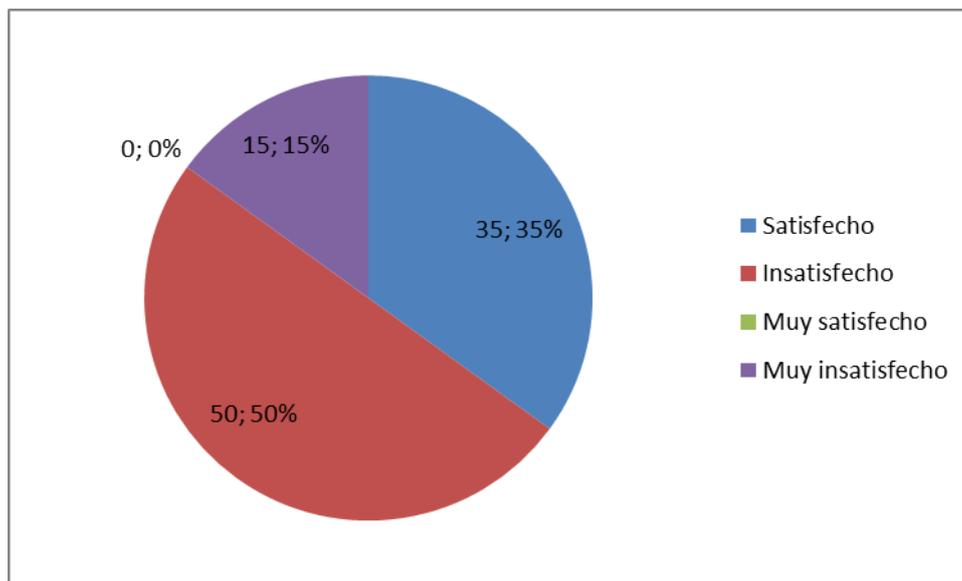
A través de los cuestionarios se releva su opinión, percepción y experiencia en cuanto a esta inducción.

Las respuestas de los cuestionarios sobre inducción de personal que se realizaron a los guardias de seguridad que trabajan en country se dividieron en satisfecho, insatisfecho, muy satisfecho y muy insatisfecho.

Los porcentajes quedaron de la siguiente manera para el personal de country:



Muestra: Personal de Fábrica



Según el análisis del cuestionario individual realizado a los guardias cuyas respuestas personales fueron agrupadas en personal de Country quienes prestan servicio en este objetivo y el personal de fábrica quienes trabajan en dicho establecimiento han dado como resultado el siguiente porcentaje:

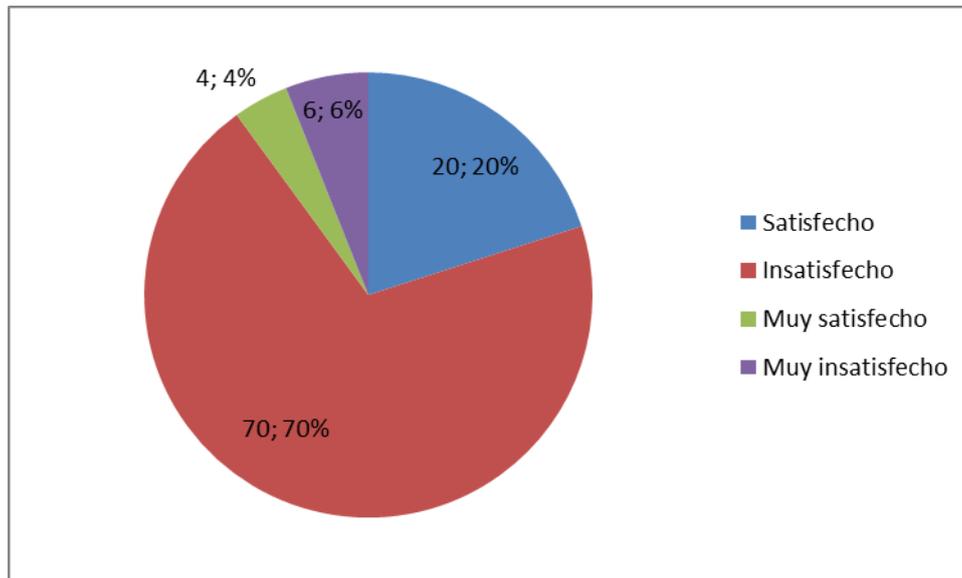
El personal de country respondió que más del 60% no recibe una inducción adecuada.

En cuanto al personal de fábrica más del 50% opina que no recibe una inducción adecuada.

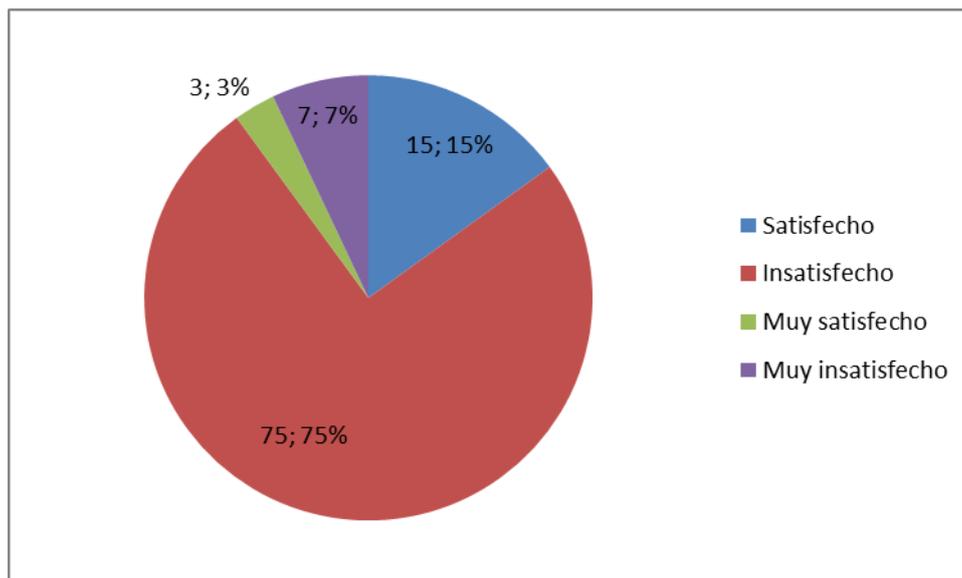
3.3 Capacitación que otorga la empresa para el buen desempeño de las tareas

En este apartado se tomará la opinión de los empleados con respecto a capacitaciones ya otorgadas y su nivel de eficiencia en cuanto a la mejora del desempeño, es decir si al guardia de seguridad considera que le fue útil y se enriqueció su aprendizaje.

Muestra: Personal de Country



Muestra: Personal de Fábrica



Según el análisis del cuestionario relacionado al índice de Capacitación que otorga la empresa a sus empleados para el buen desempeño de las tareas, arroja los siguientes resultados:

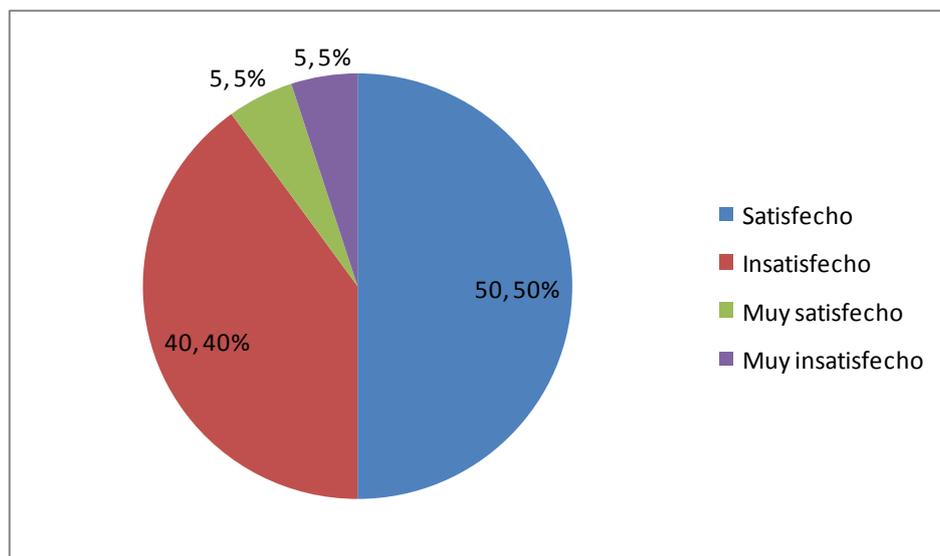
El personal de country respondió que más del 70% está insatisfecho con la capacitación que recibe para desempeñar bien sus tareas.

En cuanto al personal de fábrica más del 75% opina que no recibe una inducción adecuada.

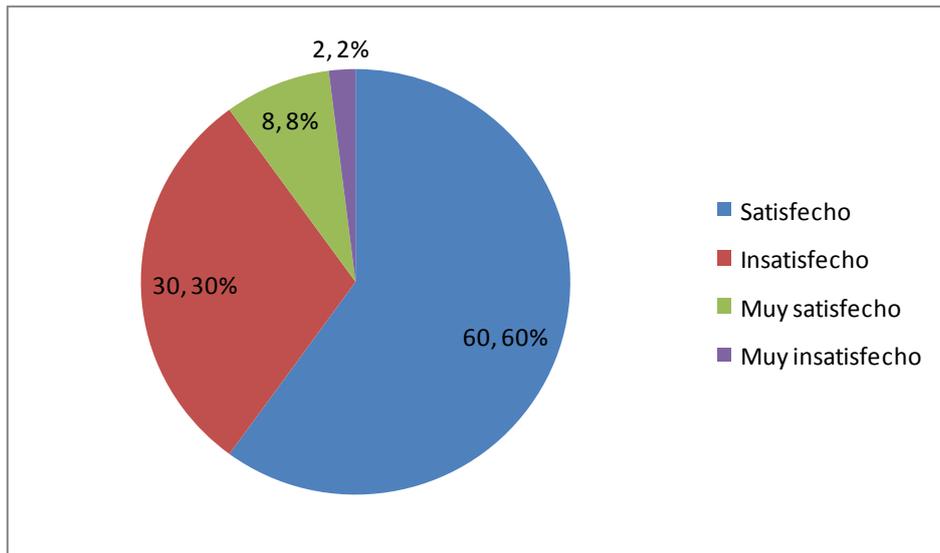
3.4 Conocimiento de los empleados de sus labores y responsabilidades

En este apartado se tomará la opinión de los empleados con respecto al grado de conocimiento y responsabilidades que tiene cada uno en su puesto de trabajo. Si se consideran satisfechos o no con las herramientas otorgadas por parte de la empresa para el buen desempeño de sus tareas.

Muestra: Personal de Country



Muestra: Personal de Fábrica



Según el análisis del cuestionario relacionado al índice de Conocimiento de los empleados de sus labores y responsabilidades, arroja los siguientes resultados:

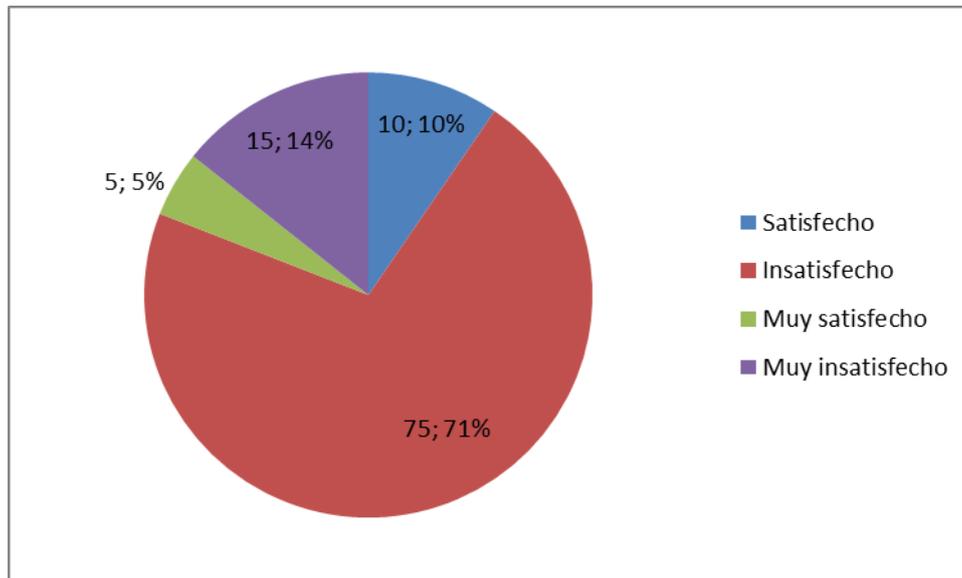
El personal de country respondió que más del 50% si conoce sus deberes y responsabilidades.

En cuanto al personal de fábrica más del 60% opina que no recibe una inducción adecuada.

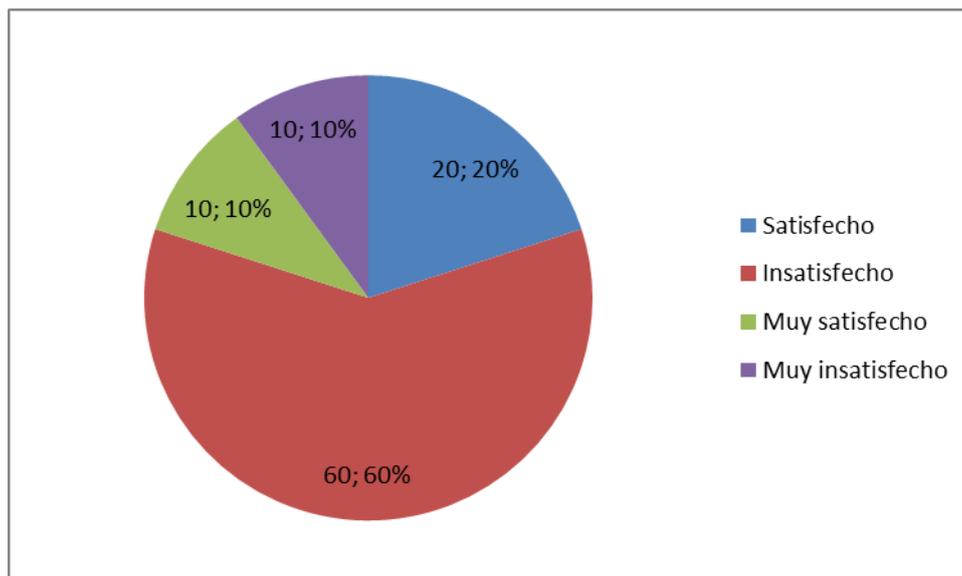
3.5 Capacitación para Resolver Problemas

En este apartado se consultará a los empleados el grado de satisfacción en cuanto a capacitaciones ya dictadas con respecto a resolución de problemas en su puesto de trabajo.

Muestra: Personal de Country



Muestra: Personal de Fábrica



Según el análisis del cuestionario relacionado al índice de Capacitación para resolver problemas arroja los siguientes resultados:

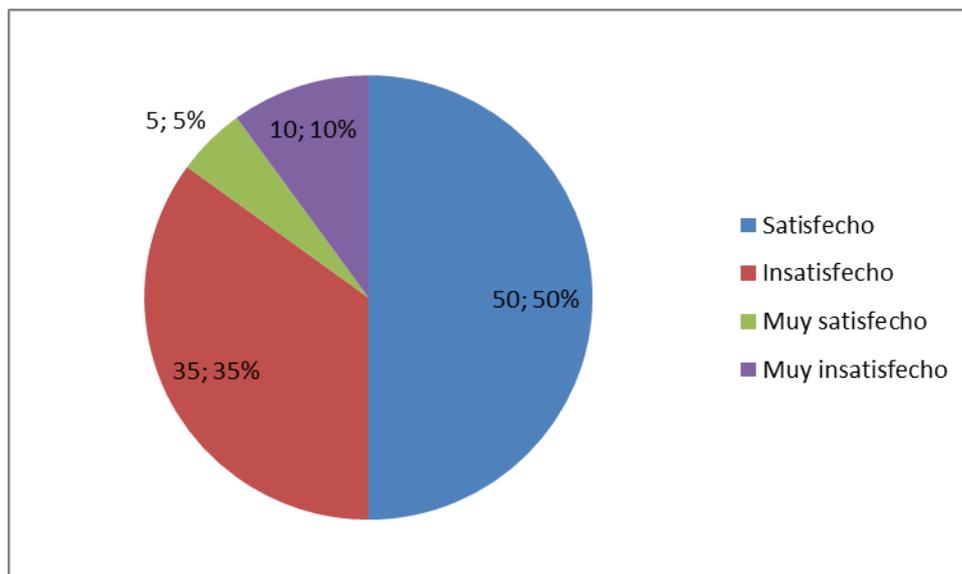
El personal de country respondió que más del 75% está insatisfecho con la capacitación que recibe para resolver problemas.

En cuanto al personal de fábrica más del 60% demuestra su insatisfacción con la capacitación que recibe para resolver problemas.

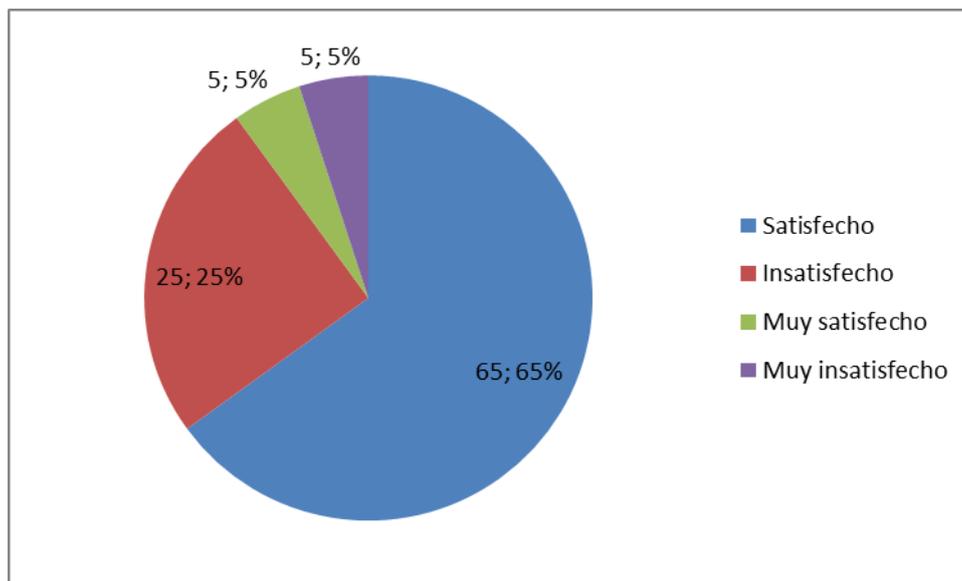
3.6 Capacitación específica ante nuevas tareas

En este apartado se consultará a los empleados el grado de satisfacción en cuanto a capacitaciones ya dictadas sobre nuevas tareas. Es decir, si la empresa le proporciona formación adecuada cuando debe introducirse una nueva labor a su puesto de trabajo para poder llevarla a cabo satisfactoriamente y bajo las especificaciones de la organización.

Muestra: Personal de Country



Muestra: Personal de Fábrica



Según el análisis del cuestionario relacionado al índice de Capacitación específica ante nuevas tareas arroja los siguientes resultados:

El personal de country respondió que más del 50% está satisfecho con la capacitación específica que recibe ante nuevas tareas.

En cuanto al personal de fábrica más del 65% demuestra su satisfacción con la capacitación específica que recibe ante nueva tarea.

3.7 Entrevistas a empleados

Entrevistas al personal de Country y de Fábrica

Las entrevistas que se realizaron fueron individuales, tanto para el personal de country como para el de fábrica.

En algunos casos los trabajadores asistieron a la empresa y en otro se realizaron en los puestos de trabajo.

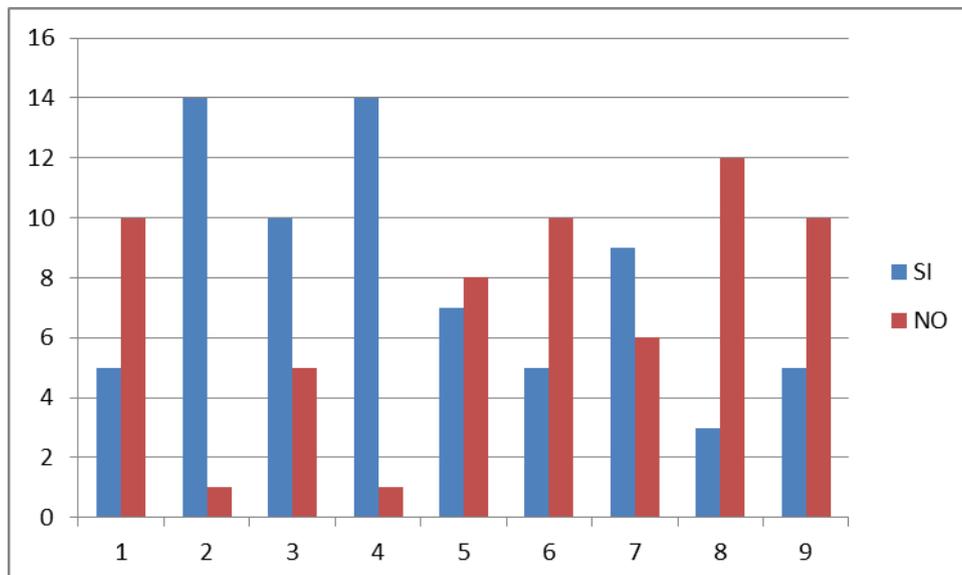
Consistió en una charla amena donde se le realizaron a los empleados una serie de preguntas (Anexo 2) pudiendo responder de forma explayada, libre y abierta, comentando sus opiniones y necesidades sobre la capacitación que brinda la empresa y como autoevalúan su desempeño.

Las entrevistas permiten que los empleados puedan comentar su propia visión sobre el tema en cuestión, sin que la empresa interfiera en sus opiniones.

Las entrevistas consistieron en nueve preguntas relacionadas con el tema de capacitación de personal que brinda la empresa, pudiendo contestar de forma verbal y sin limitaciones.

Los resultados que arrojaron las entrevistas son los siguientes:

Entrevistas Personal de Country



1. La mayoría de los empleados comentó que no recibió una buena inducción al ingreso, que fue en algunos casos básica y en otros fueron contratados con tal urgencia que el mismo día de incorporación lo llevaron al servicio para comenzar a trabajar que algún compañero de trabajo le dio las instrucciones más importantes para realizar sus tareas.



2. La mayoría de los empleados concuerdan que la capacitación es importante para desempeñar correctamente su trabajo y que además esta le proporciona seguridad en su labor diaria.

3. La mayoría también coinciden en que necesitan ellos mismos capacitación, que no están trabajando correctamente. Algunos comentan que al no capacitarlos los trabajadores vienen con la formación de otras empresas de seguridad y que aplican lo que saben y lo que aprendieron pero que esto crea un conflicto con la empresa actual ya que trae consecuencias negativas porque no proceden como la empresa desea pero tampoco se los capacita para ello.

4. La gran mayoría considera necesaria la capacitación y además una necesidad que también deriva en el buen desempeño y en la estabilidad laboral.

5. Los empleados piensan que están aptos para realizar sus tareas pero desde la experiencia que adquirieron en otras empresas.

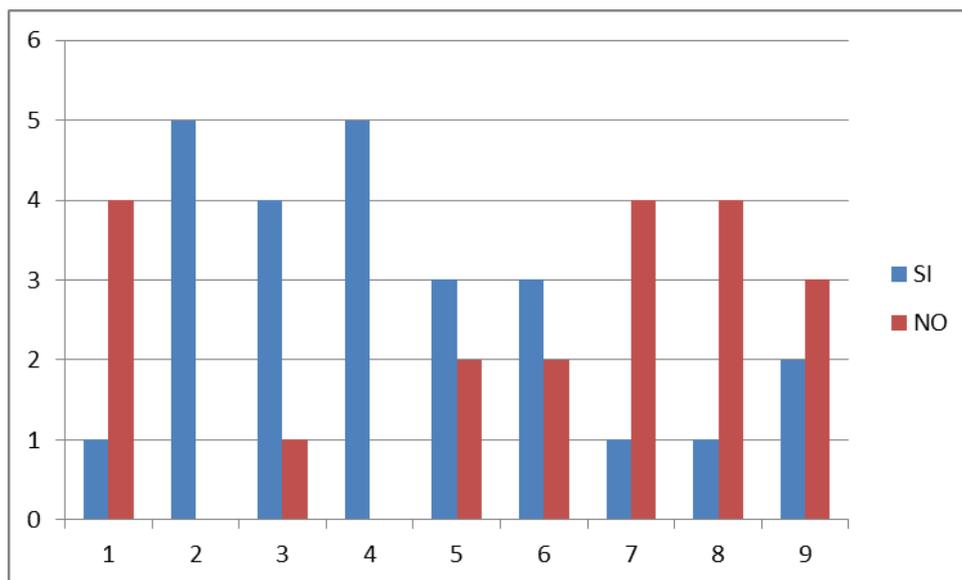
6. Sus conocimientos actuales los hacen dudar si están aptos, porque la mayoría coincide que saben realizar su trabajo, que tiene experiencia y formación previa pero que quizás no se adapte a esta empresa. Y que en muchos casos, aprender por compañeros que los instruyan en algunas situaciones, o a través de prueba o error no es lo más eficiente.

7. Pueden identificar problemas y tomar decisiones pero muchas veces no son las que la empresa espera porque desconocen el procedimiento, Cada uno desde su lugar resuelve de la manera que considera más efectiva, no desde lo que la empresa le solicita.

8. La gran mayoría coincide en que la empresa no les ha otorgado cursos de capacitación relevantes o importantes en su área. Sólo han tenido algunas charlas o formación por parte de los supervisores.

9. Debido a que los horarios son rotativos en los servicios, estas charlas han imposibilitado a algunos trabajadores teniendo que asistir fuera del horario de trabajo. En muchos casos no es una capacitación, no es paga y deben asistir fuera de la jornada laboral.

Entrevistas Personal de Fábrica



La mayoría contestó igual que las respuestas de las entrevistas del personal de Country. Lo que se puede rescatar como diferencia, es que el personal de fábrica considera muy importante que se provea capacitación ya que los procedimientos laborales de fábrica son muy específicos y varían de una empresa a otra. Las tareas se realizan en base a los usos y costumbres de la empresa cliente.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

Para desempeñar correctamente sus tareas es necesario que se los forme en las tareas que se esperan que realicen adecuadamente y no en la experiencia previa que poseen de otras fábricas, de distintos rubros y diferente cultura. En algunos casos, el hecho de no resolver un problema o actuar de algún modo específico deriva en conflictos con el cliente y en futuros apercibimientos y sanciones.

3.8 Entrevistas a Supervisores

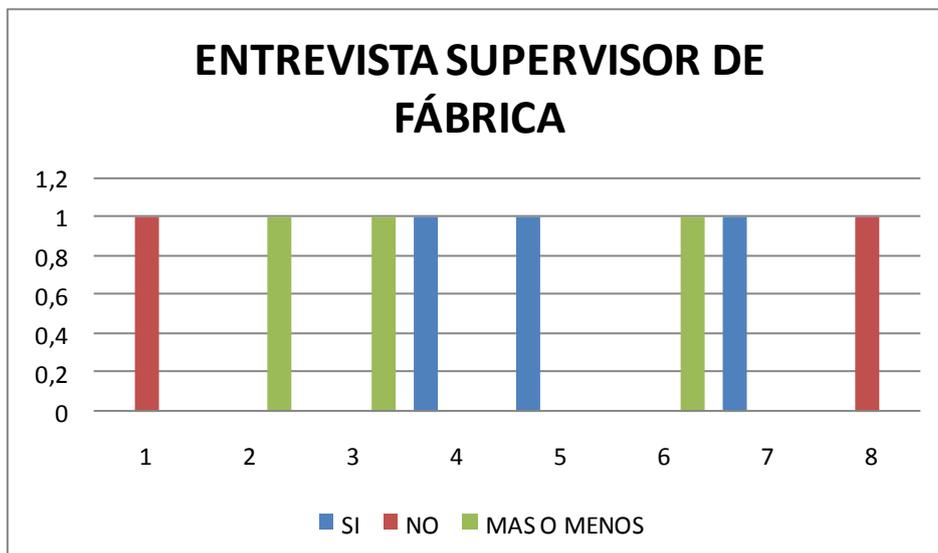
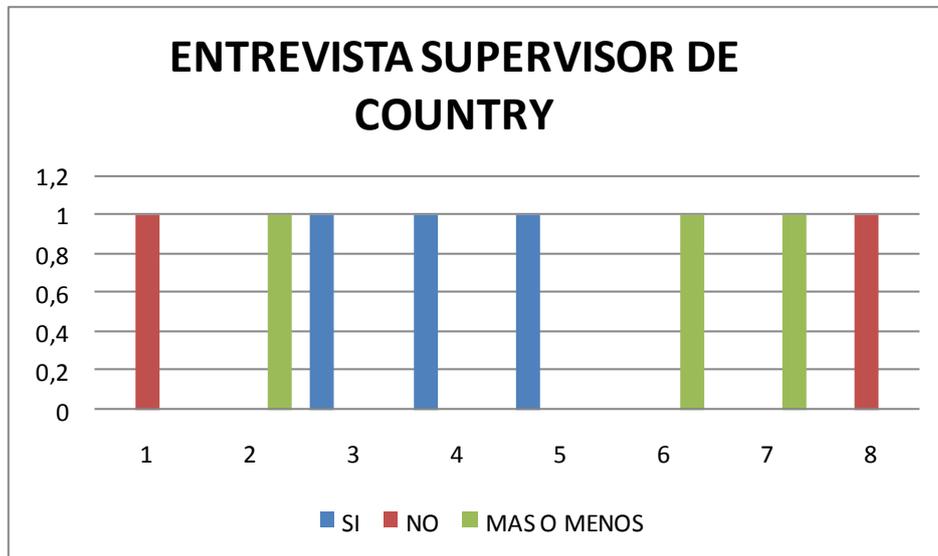
La empresa cuenta con dos supervisores que se encargan de los servicios de Córdoba capital. Uno tiene bajo su supervisión uno de los country clientes y el otro una de las fábricas. Ambos tienen a su cargo a los empleados de la muestra que se está analizando.

Los supervisores se dedican a todas las tareas operativas y son el nexo entre la empresa y los objetivos. Tienen tareas específicas y otras compartidas con el área de RRHH. Ellos controlan que los trabajadores se desempeñen eficientemente y que los clientes estén satisfechos con el servicio.

Se entrevistaron a los dos supervisores quienes pudieron realizar todos los comentarios y opiniones que consideraron necesarios como así también dar una visión de lo que ellos mismos observan en los puestos de trabajos sobre el desempeño del personal.

La entrevista consistió en una serie de preguntas y los comentarios que realizaron para completar la información (Anexo)

A continuación el análisis de los datos:



Los resultados que arrojaron las entrevistas a los supervisores fueron prácticamente iguales, salvo pequeñas diferencias que se detallarán más abajo.



Ambos supervisores respondieron que la empresa no les brinda a los empleados una adecuada capacitación, que ingresan con los conocimientos que ya poseen y experiencias previas. Explica que generalmente esto sucede por la necesidad casi urgente de incorporar personal para que el servicio esté cubierto y el cliente satisfecho.

No existe un plan formal de capacitación. En la medida de lo posible el supervisor instruye al empleado y éste a su vez se apoya en compañeros más antiguos que conocen mejor las tareas y lo puede ir formando. Coinciden en que debería haber un programa de capacitación efectivo que mejore el rendimiento de los empleados lo que en consecuencia colaboraría a disminuir problemas que están teniendo en los servicios.

Con respecto al desempeño de los empleados hay respuestas opuestas. El supervisor de country opina que es medianamente bueno, que los empleados ponen mucho empeño para realizar bien sus tareas, consultan lo que no saben, intentan ser cuidadosos en muchos aspectos, pero que el problema radica en que un error en el área de seguridad puede costar un cliente. Por ejemplo el ingreso de una persona desconocida que termine robando una propiedad del country, o no realizar adecuadamente el procedimiento de herramientas y se produzcan sustracciones en las obras, permitir el ingreso sin anotar a un invitado para una fiesta y no era un invitado, no contabilizara el dinero del estacionamiento en eventos de golf y rendir mal el dinero a la administración, entre otros, son varios de los inconvenientes que pueden ocasionar que la empresa pierda clientela.

El supervisor de fábrica comenta que el desempeño de sus empleados es término medio. Coincide con la opinión del otro supervisor que un error puede ser muy costoso y hace hincapié en que las fábricas tienen muchos instructivos y procedimientos específicos y que la empresa debería capacitarlos adecuadamente para que los empleados se sientan seguros de realizar su labor y de resolver problemas.

En estos servicios el guardia tampoco es la persona que está parado en la puerta sino es quien tiene múltiples tareas como guardia, recepcionista, telefonista, operador en caso de incendio, control del personal, etc.

Con respecto a los clientes, están satisfechos en la medida que se brinde adecuadamente el servicio. En el último año se ha incrementado la cantidad de reclamos, han aumentado la cantidad de reuniones mensuales para tratar temas delicados. Y se han perdido clientes.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

La falencia que nota en el desempeño de los trabajadores es que el puesto requiere de un guardia que realice tareas específicas y las que la empresa ha ofrecido al cliente y no un guardia de seguridad simplemente parado en la puerta de ingreso.

Para ello los empleados deben conocer bien sus tareas y especificaciones y al no conocerlas adecuadamente proceden a actuar desde lo que conocen, es decir de experiencias previas o de ver a los compañeros o consultar al supervisor como debe realizar su trabajo.

La empresa no ha impartido cursos de capacitación importantes o relevantes en el último año y consideran que hoy en estos dos servicios tanto country como fábrica es una necesidad para brindar el servicio que el cliente espera.

3.9 Evaluaciones de Desempeño

Las evaluaciones de desempeño del último año de esta empresa serán muy útiles para poder tomar conocimiento y analizar el desempeño de los empleados de fábrica y de country. A través de este instrumento podremos obtener datos y observar cómo se están desempeñando en sus tareas y en que deberían mejorar para optimizar su desempeño.

La empresa cuenta con un formato de evaluaciones de desempeño que consiste en una serie de ítems sobre las actividades básicas que deben realizar los guardias de seguridad y en la que cada una arroja un valor para luego obtener un porcentaje sobre el desempeño de cada empleado.

Estas evaluaciones son aplicadas a través de los supervisores quienes evalúan y a posterior realizan una devolución del desempeño para que el empleado tenga conocimiento de cómo está realizando sus tareas y que debe mejorar.

En el anexo se encuentra un modelo de dichas evaluaciones con el formato que la empresa diseñó, las cuales se analizará a continuación:

Las mismas constan de tres ítems importantes y esenciales que la organización desea analizar de cada empleado:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

1. Las tareas básicas del guardia de seguridad
2. Higiene, uniformes y limpieza
3. Establecimiento

En todos los casos las respuestas tienen 4 opciones determinadas de la siguiente manera:

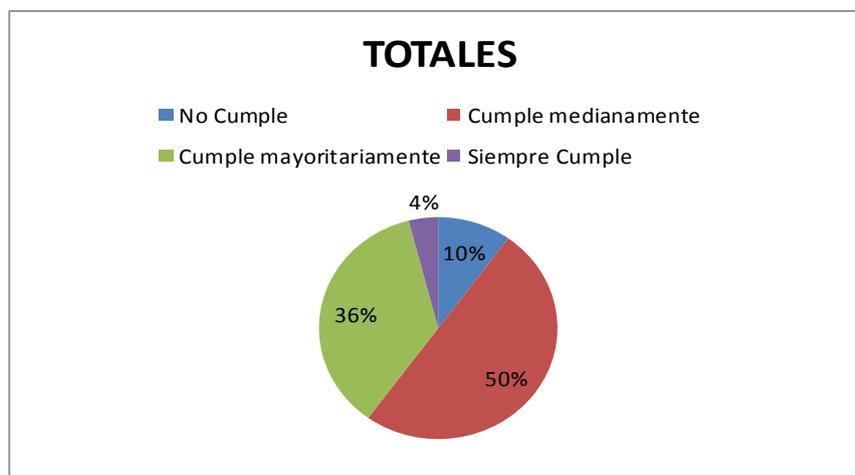
1. No cumple
2. Medianamente cumple
3. Cumple mayoritariamente
4. Siempre cumple

Tomaremos para analizar las evaluaciones de desempeño que se le realizaron a los empleados de la muestra que estamos trabajando, el punto número 1 sobre “tareas básicas del guardia de seguridad” y los 4 puntos de cumplimiento.

Esto nos permitirá observar si se están cumpliendo las tareas básicas de los empleados de seguridad y bajo qué categorías.

Análisis de Datos de Evaluaciones de desempeño

PERSONAL DE COUNTRY				
Personas	No Cumple	Cumple medianamente	Cumple mayoritariamente	Siempre Cumple
1	2	4	3	1
2	1	6	3	0
3	2	5	3	0
4	1	2	5	2
5	2	4	4	0
6	1	5	3	1
7	1	6	3	0
8	0	7	2	1
9	1	4	5	0
10	2	5	3	0
11	0	6	4	0
12	1	6	3	0
13	0	5	4	1
14	1	4	5	0
15	0	6	4	0
TOTALES	15	75	54	6





Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

Resultados de Evaluaciones de Desempeño de personal de Country

Tomando la muestra que venimos analizando sobre 15 guardias de seguridad de un country, las evaluaciones de desempeño arrojan la siguiente información:

El 10% no cumple con sus tareas eficientemente

El 50% cumple medianamente sus tareas

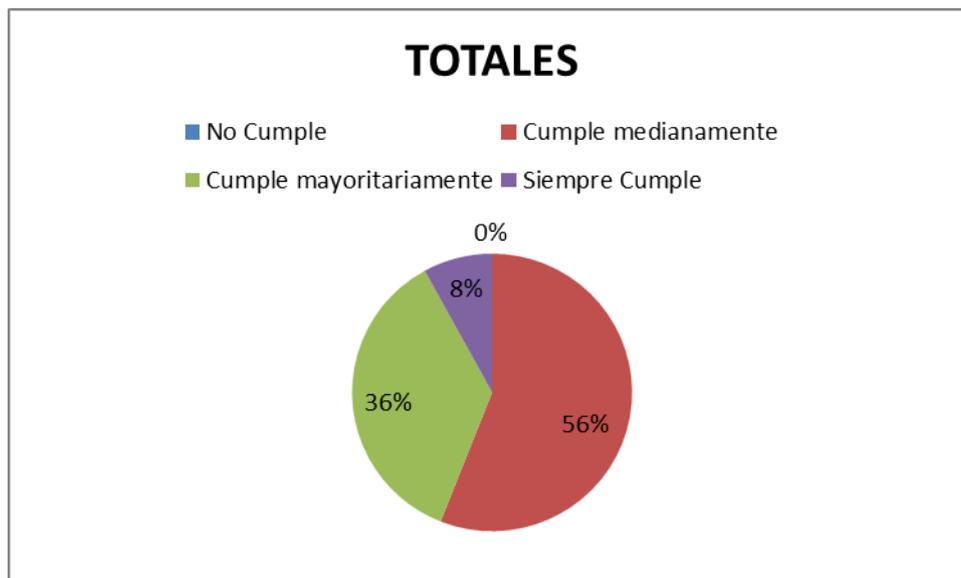
El 36 % cumple mayoritariamente con sus tareas

El 4% siempre cumple sus tareas

Estas evaluaciones demuestran que el desempeño en las tareas básicas de un guardia de seguridad, es decir las actividades comunes que todo el personal debe realizar (sin diferenciar por objetivo o servicio) está por debajo de la media. La mayoría cumple medianamente sus tareas y un 10% no cumple.

El desempeño óptimo que la empresa desea es que su personal siempre cumpla sus tareas o cumpla mayoritariamente. En este caso no sucede esto y se demuestra que el desempeño está por debajo de lo que la empresa espera de su personal.

PERSONAL DE FABRICA				
Personas	No Cumple	Cumple medianamente	Cumple mayoritariamente	Siempre Cumple
1	0	4	4	2
2	0	7	3	0
3	0	6	3	1
4	0	5	4	1
5	0	6	4	0
TOTALES	0	28	18	4



Resultados de Evaluaciones de Desempeño de personal de Fábrica

Tomando la muestra que venimos analizando sobre 5 guardias de seguridad de una fábrica, las evaluaciones de desempeño arrojan la siguiente información:



El 0% no cumple con sus tareas eficientemente

El 56% cumple medianamente sus tareas

El 36 % cumple mayoritariamente con sus tareas

El 8% siempre cumple sus tareas

Las evaluaciones de desempeño del personal de fábrica da como resultado que la mayoría, el 56% cumple medianamente con sus tareas eficientemente y el 36% cumple mayoritariamente. Un bajo porcentaje siempre cumple sus tareas.

El desempeño óptimo que la empresa desea es que su personal siempre cumpla sus tareas o cumpla mayoritariamente. En este caso no sucede esto y se demuestra que el desempeño está por debajo de lo que la empresa espera de su personal. El porcentaje de que los empleados siempre cumplan o cumplan mayoritariamente es menor que al del cumplimiento medio.

También se puede observar que no hay índice que algún empleado no cumpla con sus tareas.

En ambos casos, las evaluaciones de desempeño demuestran que tanto el personal de country como el de fábrica están teniendo un desempeño sobre sus tareas básicas (que son las mismas para ambos servicios) menor a la media, que espera la empresa, tomando como media que los porcentajes mayores sean sobre los ítems “siempre cumple” y/o “cumple mayoritariamente” que es lo que la organización considera un buen desempeño.

Estos porcentajes bajos según las especificaciones de la empresa, demuestran que los guardias de seguridad no están teniendo un buen desempeño de sus tareas habituales.



3.10 Encuestas de Satisfacción al Cliente

La empresa utiliza las encuestas de satisfacción al cliente para sondear como está prestando el servicio, si el personal cumple con sus tareas de forma eficiente y si esto satisface al cliente. Esta herramienta permite obtener información de los clientes para tomar decisiones e implementar mejoras en aquellos puntos que se manifiestan como débiles.

En este caso vamos a conocer los resultados que arrojan las encuestas en cuanto al desempeño de los guardias de seguridad en el servicio, lo que nos daría una mirada externa de la situación en la cual no interferiría ninguna opinión de la empresa al respecto.

Se utilizaron 25 encuestas de clientes de country y 25 encuestas de clientes de fábrica. El formato y las preguntas son exactamente iguales ya que siempre hacemos referencia a las tareas básicas de los empleados de seguridad. A continuación se detallan las preguntas que se encuentran en las encuestas:

- 1- ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de seguridad que recibe actualmente?
- 2- ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al desempeño de los guardias de seguridad?
- 3- ¿Cuándo tiene un problema, el personal muestra un sincero interés en resolverlo y lo resuelve?
- 4- ¿Su empresa de seguridad lo mantiene informado respecto al servicio que le proporcionan, por ejemplo, cuando ha habido cambios de personal o incidentes?
- 5- ¿Los empleados de su empresa de seguridad tienen el conocimiento para responder a sus preguntas?
- 6- ¿El personal posee una buena atención y trato amable?



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

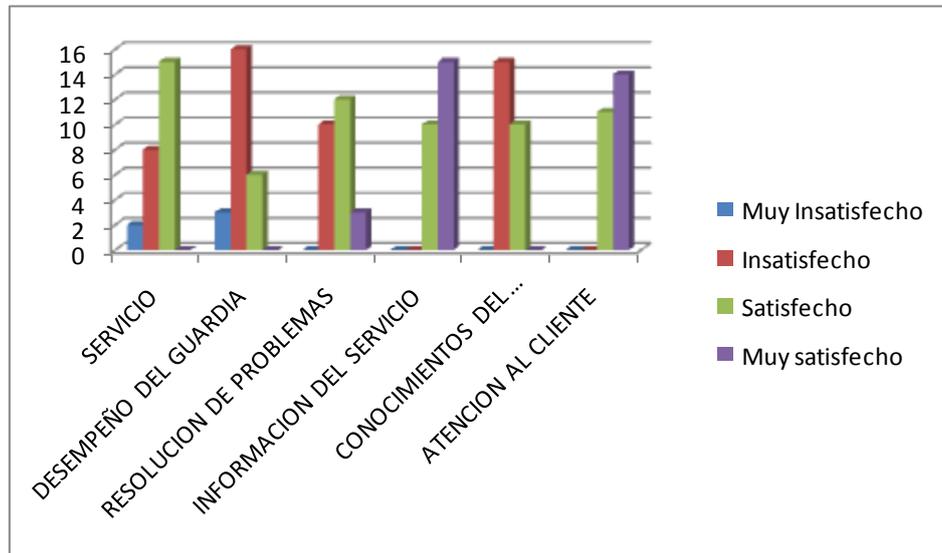
Estas preguntas pueden responderse de acuerdo a la opinión del cliente, lo que considere verdadero desde su punto de vista pudiendo elegir las siguientes opciones:

- 1- Muy insatisfecho
- 2- Insatisfecho
- 3- Satisfecho
- 4- Muy insatisfecho

Para el cálculo final de las encuestas de satisfacción al cliente se realizó una suma de todas las opiniones de los clientes de country y fábrica, analizadas cada una de acuerdo al servicio que le corresponde, según las categorías arriba mencionadas y cuyos resultados fueron los siguientes:

Personal de Country

ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE - PERSONAL DE COUNTRY				
PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de seguridad que recibe actualmente?	2	5	18	0
¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al desempeño de los guardias de seguridad?	3	18	4	0
¿Cuándo tiene un problema, el personal muestra un sincero interés en resolverlo y lo resuelve?	0	2	20	3
¿Su empresa de seguridad lo mantiene informado respecto al servicio que le proporcionan, por ejemplo, cuando ha habido cambios de personal o incidentes?	0	0	10	15
¿Los empleados de su empresa de seguridad tienen el conocimiento para responder a sus preguntas?	0	15	10	0
¿El personal posee una buena atención y trato amable?	0	0	11	14
TOTALES	5	40	73	32



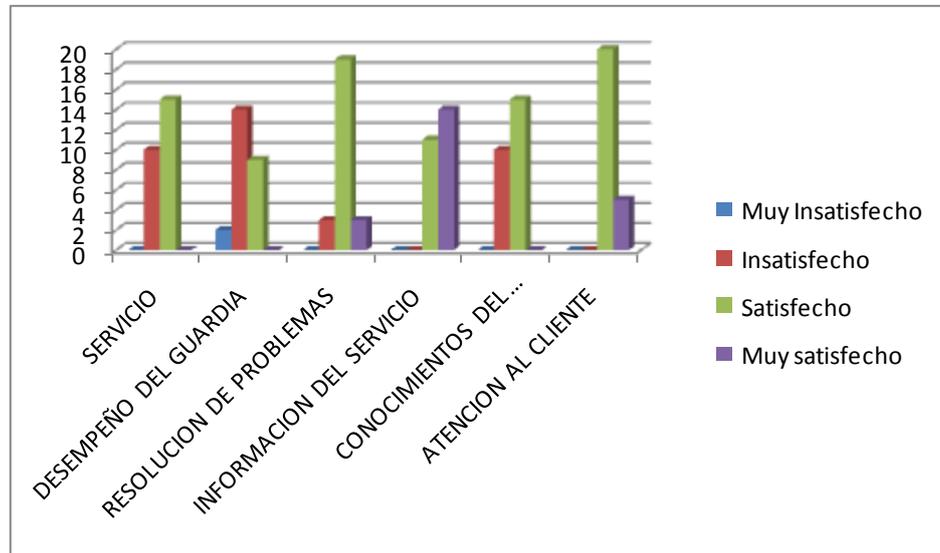
Los resultados de las encuestas de satisfacción del personal de country muestran un alto grado de insatisfacción en cuanto al desempeño de los guardias de seguridad al igual que los conocimientos que poseen los mismos para responder preguntas relacionadas a su trabajo.

La mirada externa, es decir la mayoría de las opiniones de los clientes consideran que el desempeño de las personas que cuidan su seguridad no es el deseado ya que en este ítem mostraron mayor insatisfacción que en todas las demás preguntas.

Esta información sirve para conocer la opinión mayoritaria de los propietarios de country y tomarla como base para que la empresa pueda tomar acciones correctivas al respecto y mejorar la satisfacción de sus clientes.

Personal de Fábrica

ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE - PERSONAL DE FÁBRICA				
PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de seguridad que recibe actualmente?	0	7	18	0
¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al desempeño de los guardias de seguridad?	2	15	8	0
¿Cuándo tiene un problema, el personal muestra un sincero interés en resolverlo y lo resuelve?	0	3	19	3
¿Su empresa de seguridad lo mantiene informado respecto al servicio que le proporcionan, por ejemplo, cuando ha habido cambios de personal o incidentes?	0	0	11	14
¿Los empleados de su empresa de seguridad tienen el conocimiento para responder a sus preguntas?	0	10	15	0
¿El personal posee una buena atención y trato amable?	0	0	20	5
TOTALES	2	35	91	22



En este caso las encuestas sobre el personal de fábrica también arrojan resultados con mayores índices de insatisfacción sobre el desempeño de los guardias de seguridad. Se observa además que en los demás ítems no sucede lo mismo.

La mayoría de los encuestados comparten la misma opinión y observan como una debilidad de la empresa la manera en que el personal de seguridad está realizando sus tareas, lo cual está causando insatisfacción en los clientes.

Esta información también se toma como base para que la empresa aplique acciones correctivas al respecto y pueda mejorar la satisfacción de sus clientes



3.11 Libro de Quejas

Comúnmente en muchos comercios o empresas cuando los clientes realizan un reclamo por la prestación de un servicio lo hacen por escrito a través de un libro de quejas. Es un libro exclusivo donde se anota toda la información y disconformidades para que la empresa tome conocimiento y proponga soluciones al respecto. Además es una herramienta más que le permite sondear como está prestando el servicio y como podría mejorarlo.

Esta empresa de seguridad utiliza un instrumento con las mismas características descritas en el párrafo anterior, sólo que en la jerga de seguridad se denomina Libro de Guardia.

Básicamente este libro es un registro de información, de las tareas operativas diarias de los guardias de todos los turnos, en el cual también se anotan los reclamos de clientes sobre la prestación del servicio.

Es un libro de tapas duras, especial para tareas de seguridad, con sus hojas foliadas y firmadas. Se prohíbe terminantemente que cualquier hoja sea arrancada tachada o remendada, ya que se considera un documento y puede tener incidencia en un juicio.

Allí se asientan cuestiones tales como:

- Horarios de los diferentes vigiladores de turno
- El encargado o supervisor de turno
- Notificación de órdenes impartidas o tareas para realizar.
- Los objetos perdidos que hayan sido llevados al cuarto de vigilancia
- La entrada y salida de personas como de objetos, mercaderías y materiales.
- Precintado de puertas y accesos
- Las novedades ocurridas durante el horario de trabajo.
- Las quejas y reclamos de clientes sobre el servicio



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

Toda información deberá de ser asentada en forma clara y precisa y sin omitir detalles de ningún tipo.

En muchas ocasiones el Libro de Guardia sirve de prueba para demostrar diferentes hechos ocurridos o para esclarecer cualquier tipo de dudas.

Cada vez que sea solicitado dicho libro por el personal de gerencia, será entregado inmediatamente, el cual deberá ser leído y revisado siempre en la presencia de un supervisor o encargado de la empresa de seguridad.

La empresa conserva estos libros en un banco de archivos y no permite su acceso salvo para temas legales. Los libros son leídos por los supervisores diariamente y son ellos quienes poseen la información y la comunican a sus superiores.

Para poder analizar esta herramienta se realizaron reuniones con los supervisores quienes poseen la información de dichos libros sobre las quejas de los clientes quienes fueron comentando y explicando lo siguiente:

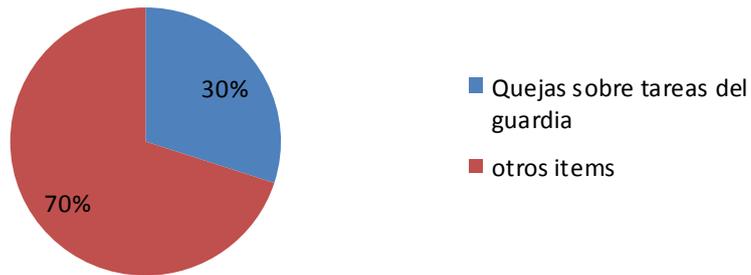
Supervisor de Country

No se lleva un registro aparte de las quejas de clientes que se puedan tabular o concluir en algún resultado. Solo se anotan en estos libros y el supervisor posee conocimiento de los reclamos de clientes cuando revisa los libros.

De ahí toma medidas ya sea solucionar algo que este a su alcance o hablar con directivos o el gerente comercial para su solución.

Este supervisor comenta que en los últimos 6 meses ha recibido alrededor de un 30% de quejas de clientes sobre las tareas básicas de los vigiladores, que incluye errores y falta de resolución de problemas por parte de los mismos.

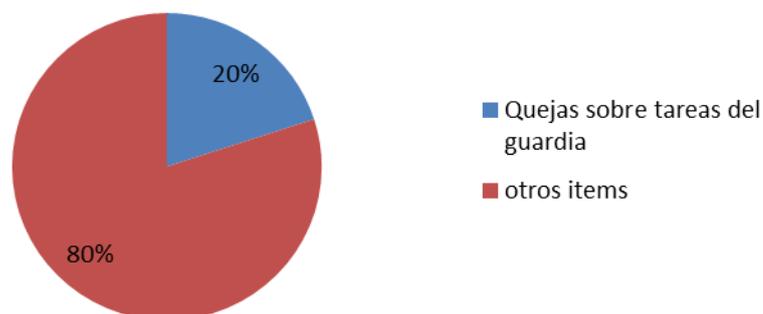
Quejas sobre personal de Country



Supervisor de Fábrica

Este supervisor comenta que en los últimos 6 meses ha recibido alrededor de un 20% de quejas de clientes sobre las tareas básicas de los vigiladores especialmente en el control de ingreso y egreso de los operarios de la fábrica.

Quejas sobre personal de Fábrica



3.12 Informe de Sanciones

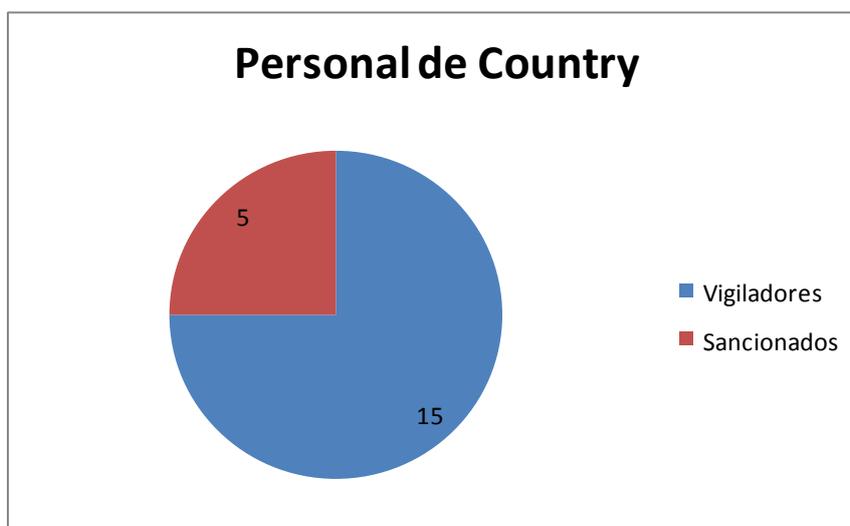
Esta empresa utiliza una herramienta llamada informe de sanciones, que consiste en llenar una planilla con cada sanción que se le aplica a un trabajador por distintas razones. Esta planilla es individual y en ella se encuentra los datos personales, fecha de la sanción, motivo y firma del sancionado y del supervisor a cargo. Estos datos se cargan en un Excel para llevar el control y registro de las mismas.

Las sanciones las solicitan los supervisores vía mail explicando el hecho sucedido al Departamento de RRHH quien es el encargado de analizar y decidir el tipo de sanción que se aplicará al trabajador que cometió la falta.

Dicha área facilitó la información de los informes de sanciones tomados durante el último año, filtrados por el nombre de cada vigilador que está trabajando en los servicios de la muestra en investigación, es decir, de country y de fábrica (ver anexo)

Personal de Country

En el country que se está analizando trabajan 15 guardias en turnos rotativos. En el lapso de un año el informe muestra que 5 empleados tienen sanciones por desempeño incorrecto en su puesto de trabajo y por incumplimiento de los procedimientos básicos del guardia de seguridad. El resto no posee sanciones.



Personal de Fábrica

En este servicio trabajan 5 empleados en turnos rotativos y sólo uno tiene sanciones por desempeño incorrecto sobre tareas básicas del guardia de seguridad. El resto no posee sanciones.



3.13 Informe de Incidentes

Esta empresa utiliza este informe para llevar un registro de los incidentes que suceden en cada servicio ya sea por mal desempeño de los trabajadores o por razones externas. El procedimiento consiste en que cada supervisor revisa una vez al mes el libro de guardia y toma nota de los incidentes ocurridos en ese período y confecciona un informe escrito que una vez elevado a la dirección se archiva en una carpeta.

Tomando el período del último año de los incidentes registrados mensuales y teniendo en cuenta aquellos relacionados al desempeño de los guardias de seguridad los resultados de los informes reflejan la siguiente información:

PERSONAL DE COUNTRY		
INCIDENTE GENERAL	INCIDENTES PARTICULARES	PORCENTAJE ANUAL
Quejas y reclamos generales sobre el mal desempeño de los guardias registrados en el libro de guardia		30% Anual
	Dejar pasar personal sin anotar en el libro de guardia	10%
	No realizar el registro correcto de las planillas correspondientes a todas las tareas del guardia de seguridad	12%
	No confeccionar planillas especiales para ingreso de personal a eventos particulares	5%
	Discusiones con personal del servicio	2%
	Robos o situaciones peligrosas	1%

PERSONAL DE FABRICA		
INCIDENTE GENERAL	INCIDENTES PARTICULARES	PORCENTAJE ANUAL
Quejas y reclamos generales sobre el mal desempeño de los guardias registrados en el libro de guardia		20% Anual
	Dejar pasar personal sin anotar en el libro de guardia	5%
	No realizar el registro correcto de las planillas correspondientes a todas las tareas del guardia de seguridad	10%
	No confeccionar planillas especiales para ingreso de personal a eventos particulares	8%
	Discusiones con personal del servicio	5%
	Robos o situaciones peligrosas	2%



Estos informes arrojan como resultado que en el último año el personal de country registró un 30% de quejas y reclamos generales sobre el mal desempeño de los guardias registrados en el libro de guardia y para el personal de fábrica un 20% por los mismos motivos.

3.14 Diagnóstico

Una vez analizada la información obtenida de los datos arriba desarrollados se puede observar que el desempeño de los trabajadores de esta empresa no es el óptimo o el esperado por sus directivos ya que los índices en la mayoría de las herramientas utilizadas arrojan resultados de baja performance.

Esto se ve reflejado en que los trabajadores no poseen ni adquieren de manera correcta los conocimientos sobre las actividades básicas que debe realizar un guardia de seguridad bajo las especificaciones precisas que requiere la empresa.

En muchos casos los errores que cometen, el bajo rendimiento o incluso las sanciones que reciben se debe a que no están claros los lineamientos y actividades que deben realizar y cada empleado trabaja bajo su propia modalidad omitiendo los procedimientos específicos de la organización en cuanto a sus tareas y derivando en desviaciones relacionadas al desempeño.

Este análisis aporta información que permite detectar necesidades de capacitación para que los empleados de esta empresa realicen su trabajo de la misma forma, unificada y con los requerimientos propios de la organización para optimizar sus funciones.

Para ello se propone un Plan de Capacitación con el objetivo de mejorar el desempeño y motivar a los empleados en la realización de sus actividades laborales.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

Con un plan de capacitación se busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades. Para que los objetivos de la empresa se logren plenamente, es necesaria la función de capacitación que permite que el personal desempeñe correctamente sus actividades, además de prever necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los empleados.

4. PROPUESTA: PLAN DE CAPACITACION

4.1 Presentación

La presente propuesta tiene como finalidad proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación de un programa de capacitación, como una herramienta para apoyar a la organización en el logro de sus objetivos y metas, manteniendo a los colaboradores actualizados, comprometidos y motivados.

Es necesario que la gerencia reconozca la importancia de contar con colaboradores capacitados en los roles que desempeñan, considerando que la capacitación es una inversión para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y el deseado para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Asimismo con la implementación del programa se pretende minimizar las quejas presentadas por los clientes y aumentar la satisfacción en el servicio.

Esta capacitación tiene como misión entrenar a los guardias de seguridad bajo una perspectiva profesional. Con este curso se busca otorgarles conocimientos y procedimientos técnicos y profesionales para nivelar las tareas con el objeto de que todos conozcan y apliquen los mismos procedimientos de seguridad específicos de la empresa.

Se implementará un Plan de Capacitación.



4.2 Objetivos de la Propuesta

4.2.1 Objetivo General

Mejorar las capacidades de los colaboradores, con la ejecución del programa de capacitación, estableciendo el seguimiento requerido para su cumplimiento y mejora continua, a los efectos de brindar un servicio más eficiente.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer los conocimientos sobre las tareas básicas del guardia de seguridad y nivelar a todo el personal para unificar los procedimientos de acuerdo a los requerimientos que establece la organización.
- Mejorar la actitud de los colaboradores con respecto a sus responsabilidades y proporcionar herramientas para mejorar su desempeño y de esta manera garantizar un excelente servicio al cliente.
- Mejorar las habilidades técnicas y prácticas de resolución de conflictos en su puesto de trabajo para brindar un servicio confiable y competitivo

4.3 Definición de Plan de Capacitación

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio por otra parte, proveer y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

En este sentido se implementará un plan de capacitación sobre tareas y roles básico del guardia de seguridad.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

Dirigido a:

Todo el personal de seguridad de la empresa con antigüedad y nuevos ingresantes.

Tipo de capacitación:

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Modalidad de capacitación:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige, siempre siguiendo las especificaciones de la empresa.

Metodología:

Se implementará lo anteriormente mencionado a través de un curso de capacitación a medida para dicha empresa con el objetivo de nivelar las tareas, procedimientos y tareas básicas que el guardia de seguridad debe realizar en esta organización ya que la misma posee lineamientos específicos que no tienen otras empresas.

Martí, Mónica Analía



4.4 Descripción del proceso de elaboración del plan de capacitación

Antes de desarrollar un plan de este tipo, se necesita un tiempo para reflexionar sobre cuáles son las cuestiones principales que deberá abordar el plan:

- ¿Qué ventajas se prevé que ofrezca a las partes interesadas?
- ¿Cuáles son los riesgos?
- ¿Qué tipo de tecnología necesita?
- ¿Qué servicios de la empresa cubrirá el plan?
- ¿Qué personal se verá involucrado en el proceso?
- ¿Cómo podemos garantizar un rendimiento óptimo?
- ¿Cómo puede realizarse el mantenimiento del sistema a largo plazo?

Una vez que se haya reflexionado sobre las respuestas a estas preguntas, es el momento de dar el siguiente paso: elaboración de un plan detallado de ejecución del proyecto.

Este proceso va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados. El siguiente diagrama dará un panorama general del proceso y posteriormente una explicación de cada etapa.



Este proyecto se desarrollará en 5 fases principales que se detallan a continuación:

4.4.1 Fase 1: Detección de las necesidades de capacitación

Diseñar un proceso estructurado y bien definido en beneficio de los empleados, para ello se debe identificar las necesidades, debilidades y fortalezas de los empleados.

El rol principal del plan es proveer los recursos necesarios para el desarrollo o crecimiento de los empleados, es por ello que es importante que el empleado se sienta identificado y comprometido dentro de la empresa.

La detección de necesidades es una manera de diagnosticar e identificar las necesidades de capacitación para los empleados.

Se realizó una detección de necesidades utilizando las siguientes herramientas:

- Cuestionarios a empleados
- Capacitaciones dictadas por la empresa en el último año
- Entrevistas al personal



- Entrevistas con los supervisores
- Evaluaciones de Desempeño
- Encuestas de satisfacción al cliente
- Libro de quejas

Realizado el análisis de datos de las herramientas arriba mencionadas, se detectaron las siguientes necesidades de capacitación:

- Los guardias de seguridad poseen escaso conocimientos sobre las tareas básicas del vigilador de acuerdo a las especificaciones que requiere la empresa
- Cada empleado está utilizando sus conocimientos de experiencias anteriores en otras empresas y no sigue los procesos de esta organización por motivos que no los tiene claros
- Se percibe un desempeño del personal insatisfactorio de acuerdo a los resultados esperados por la empresa
- Se observa un incremento de quejas por parte de los clientes con respecto al trabajo de los guardias
- Existen falencias en la resolución de problemas que suceden en los servicios
- Los guardias de seguridad no se encuentran alineados a los objetivos de la empresa y a su puesto laboral.
- Cometan errores en sus tareas habituales por falta de capacitación en cómo desempeñar su trabajo eficientemente.



4.4.2 Fase: 2 Diseño del Programa de capacitación

Metodología utilizada:

Se realizará un curso de capacitación con todas las especificaciones generales y procedimientos del puesto del guardia de seguridad según los lineamientos de la empresa.

Es un programa ideal para nivelar conocimientos, tareas, procesos y mejorar el desempeño de toda la dotación incluyendo a los nuevos ingresantes.

Es el punto de partida para que el personal de seguridad trabaje de forma similar bajo las mismas normas de la empresa y se unifiquen criterios y metodologías de trabajo.

Es un programa teórico / práctico orientado a enseñar técnicas, herramientas y procesos de seguridad. Además se analizan casos reales, se utiliza la técnica de role playing para intercambiar roles y ponerse tanto en lugar del guardia como del cliente y poder comprender la postura del otro.

Temario

1. Tareas Básicas y generales del guardia de seguridad
2. Concepto de seguridad y procedimientos
3. Tipos de servicios y clientes
4. Características del guardia
5. El proceso de ingreso y egreso de personal al servicio
6. Documentación, planillas a utilizar y libro de guardia
7. Resolución de conflictos
8. Manejo de las objeciones
9. Ley de seguridad



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

Beneficios para las empresas:

Con este programa la organización obtiene guardias formados profesionalmente. Se logra un mejorar los conocimientos y habilidades para mejorar el desempeño y prestar un mejor servicio al cliente.

Beneficios para los participantes

Para los participantes el principal beneficio es que van a recibir formación técnica de alta calidad con el fin de se puede incrementar su nivel profesional.

Características generales del curso de capacitación:

Modalidad: Capacitación en el aula de la sede de la empresa en 2 turnos mañana y tarde. El empleado debe cumplimentar el 80% de asistencia.

Horas de capacitación: 2 horas semanales con un total de 8 horas mensuales. Se realizará en los meses de mayo y junio por lo que la cantidad de horas totales de capacitación es de 16 horas.

Horario: Será flexible y se coordinará en varias jornadas ya que existen 3 turnos de guardia por servicio - cliente: Turno mañana, tarde y noche, por lo tanto resulta imposible dictar capacitación en un mismo horario.

Coordinación: Se dividirá toda la dotación de guardias de seguridad en 5 grupos que realizarán 8 horas semanales de capacitación en los siguientes turnos:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

GRUPOS	HORARIO
GRUPO 1	9 A 11 HS
GRUPO 2	14 A 16 HS
GRUPO 3	9 A 11 HS
GRUPO 4	14 A 16 HS
GRUPO 5	16 A 18 HS

Dictado: La capacitación es dictada por los supervisores de la empresa quienes son expertos en tema de seguridad con el apoyo del área de RRHH quien colabora como soporte y la logística de la misma.

Nivel del curso:

El curso es Básico y nivelatorio.

Básico: proporcionará las herramientas, metodologías y procedimientos estándares que debe cumplir el vigilador según las especificaciones de la empresa para alcanzar un desempeño óptimo en sus labores.

Nivelatorio: Otorgar Lineamientos generales y comunes para todos los guardias con el objetivo de que posean los mismos conocimientos, procedimientos, instructivos y maneras de resolver conflictos en sus puestos de trabajos para unificar un solo proceso de trabajo abocado a los requerimientos de la empresa

Requisitos de los participantes:

Pueden capacitarse todos los guardias de seguridad de esta empresa nuevos o con antigüedad que posean el carnet habilitante como vigilador otorgado por la Dirección de Prestadores Privados de Seguridad de la provincia de Córdoba.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

Material del curso:

Cuadernillo impreso el cual incluye conceptos, procesos y herramientas para el ejercicio laboral específicos de la actividad de la empresa.

Se entrega una copia a cada participante con temario, teoría y ejercicios prácticos.

Este material contiene sectores para completar por el empleado.

Tamaño del grupo:

Se recomienda grupos de 30 participantes ya que la sala de capacitación de la empresa tiene una capacidad para esa cantidad de manera que los participantes se encuentren cómodos y con todas las herramientas necesarias para el dictado de la misma.

Recursos y Costos

El plan de capacitación se realizará con los recursos propios de la empresa y los mismos están a disposición para llevar a cabo el dictado de los cursos.

Ellos son:

- El aula de capacitación propia de la empresa con capacidad para 35 participantes.
- Los capacitadores son los 3 supervisores de la empresa que están formados y habilitados para dictar los cursos.
- Colaboración del área de RRHH en cuanto a la gestión, logística, confección de material didáctico, coordinación y todo lo necesario para apoyar a los supervisores en dicho plan.
- El cañón o proyector que es una herramienta propia de la empresa.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

- El material o manual para los guardias de seguridad se imprimirán en la fotocopiadora de la empresa en blanco y negro abrochados.
- El material también se enviará por mail a los participantes que lo soliciten.
- Los certificados serán otorgados por parte de la empresa una vez finalizado el curso e impreso y se imprimirán en la organización.

4.4.3 Fase: 3 Implementación y ejecución del programa de capacitación

En primer lugar, el área de Recursos Humanos será la encargada junto con los supervisores de concientizar y sensibilizar al personal de la importancia y beneficios del plan de capacitación.

Se realizará a través de reuniones en los servicios con los empleados y se pegará un cronograma de desarrollo de actividades en los transparentes de cada lugar de trabajo para que cada guardia esté informado y pueda participar.

Este cronograma está dividido en 5 grupos y se entregará un listado el cual se pondrá en un lugar visible en el servicio en que trabajen con los nombres de los participantes para poner en conocimiento a que grupo pertenecen.

Cada grupo está ligado a una fecha y horario de asistencia de Capacitación.

4.4.3.1 Cronograma de Capacitación

CURSO BASICO NIVELADOR DESTINADO A TODO EL PERSONAL DE SEGURIDAD DE LA EMPRESA: "TAREAS BASICAS DEL VIGILADOR DE SYD PROTECCION SA"											
FECHA: MAYO 2017											
GRUPOS	FECHA	PARTICIPANTES	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	HORAS DE CAPACITACION POR GRUPO	HORAS MENSUALES	LUGAR DE DICTADO	CAPACITADOR
GRUPO 1	LUNES 08/05	30	9 A 11 HS					2 HS	8	Aula de Capacitación en la sede de la empresa	RRHH y Supervisores de la empresa
GRUPO 1	MIERC 10/05				9 A 11 HS			2 HS			
GRUPO 1	LUNES 22/05		9 A 11 HS					2 HS			
GRUPO 1	MIERCOLES 17/05				9 A 11 HS			2 HS			
GRUPO 2	MARTES 09/05	30		14 A 16 HS				2 HS	8		
GRUPO 2	JUEVES 11/05					14 A 16 HS		2 HS			
GRUPO 2	MARTES 23/05			14 A 16 HS				2 HS			
GRUPO 2	JUEVES 18/05					14 A 16 HS		2 HS			
GRUPO 3	MARTES 09/05	30		9 A 11 HS				2 HS	8		
GRUPO 3	VIERNES 12/05						9 A 11 HS	2 HS			
GRUPO 3	MARTES 23/05			9 A 11 HS				2 HS			
GRUPO 3	VIERNES 19/05						9 A 11 HS	2 HS			
GRUPO 4	LUNES 08/05	30	14 A 16 HS					2 HS	8		
GRUPO 4	MIERCOLES 10/05				14 A 16 HS			2 HS			
GRUPO 4	LUNES 22/05		14 A 16 HS					2 HS			
GRUPO 4	MIERCOLES 17/05				14 A 16 HS			2 HS			
GRUPO 5	VIERNES 12/05	30					16 A 18 HS	2 HS	8		
GRUPO 5	MARTES 16/05			16 A 18 HS				2 HS			
GRUPO 5	VIERNES 19/05						16 A 18 HS	2 HS			
GRUPO 5	MARTES 30/05			16 A 18 HS				2 HS			

CURSO BASICO NIVELADOR DESTINADO A TODO EL PERSONAL DE SEGURIDAD DE LA EMPRESA: " TAREAS BASICAS DEL VIGILADOR DE SYD PROTECCION SA"											
FECHA: JUNIO 2017											
GRUPOS	FECHA	PARTICIPANTES	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	HORAS DE CAPACITACION POR GRUPO	HORAS MENSUALES	LUGAR DE DICTADO	CAPACITADOR
GRUPO 1	LUNES 05/06	30	9 A 11 HS					2 HS	8	Aula de Capacitación en la sede de la empresa	RRHH y Supervisores de la empresa
GRUPO 1	MIERC 07/06				9 A 11 HS			2 HS			
GRUPO 1	LUNES 12/06		9 A 11 HS					2 HS			
GRUPO 1	MIERCOLES 14/06				9 A 11 HS			2 HS			
GRUPO 2	MARTES 06/06	30		14 A 16 HS				2 HS	8		
GRUPO 2	JUEVES 08/06					14 A 16 HS		2 HS			
GRUPO 2	MARTES 13/06			14 A 16 HS				2 HS			
GRUPO 2	JUEVES 15/06					14 A 16 HS		2 HS			
GRUPO 3	MARTES 06/06	30		9 A 11 HS				2 HS	8		
GRUPO 3	VIERNES 09/06						9 A 11 HS	2 HS			
GRUPO 3	MARTES 13/06			9 A 11 HS				2 HS			
GRUPO 3	VIERNES 16/06						9 A 11 HS	2 HS			
GRUPO 4	LUNES 05/06	30	14 A 16 HS					2 HS	8		
GRUPO 4	MIERCOLES 07/06				14 A 16 HS			2 HS			
GRUPO 4	LUNES 12/06		14 A 16 HS					2 HS			
GRUPO 4	MIERCOLES 14/06				14 A 16 HS			2 HS			
GRUPO 5	VIERNES 09/06	30					16 A 18 HS	2 HS	8		
GRUPO 5	MARTES 13/06			16 A 18 HS				2 HS			
GRUPO 5	VIERNES 16/06						16 A 18 HS	2 HS			
GRUPO 5	MARTES 27/06			16 A 18 HS				2 HS			

Al comienzo de la capacitación se entregará una planilla de asistencia donde el participante firmará cada vez que se presente a una clase según el cronograma.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

El capacitador utilizará la pizarra, proyector, material didáctico, y casos prácticos actuales que están atravesando los guardias para debatir, compartir experiencias y otorgar dinamismo a la capacitación.

Al finalizar la capacitación general, es decir los dos meses programados los vigiladores realizarán una evaluación de la capacitación que se computará por sistema para su posterior seguimiento.

4.4.4 Fase 4: Evaluación del Plan de Capacitación

La evaluación permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso.

Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- **Reacciones:** Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.
- **Aprendizaje:** Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.
- **Comportamiento:** El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

La Evaluación del Desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza:



En ésta se examinan los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la cuota de trabajo.
- Habilidad demostrada en realización del trabajo.
- Dominio de la técnica necesaria.
- Interés demostrado en el trabajo.
- Uso de elementos, materiales, planillas, etc.
- La evaluación de las características personales del trabajador:

Se analizan aspectos tales como:

- Espíritu de colaboración.
- Espíritu de superación.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Actitud positiva.
- Asistencia y puntualidad.
- Disciplina en el trabajo.
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación presenta relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados de la capacitación puede hacerse entre niveles:

- Nivel organizacional: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la eficiencia.
- En el nivel de los recursos humanos: Proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Nivel de las tareas y operaciones: En este nivel debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios.

Para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación. A saber:

- Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.
- Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas,



- intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.
- Evaluación sumaria: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

Metodología de Evaluación:

Una vez dictada y finalizada la capacitación, el instructor entregará a los participantes un formulario de Evaluación de la misma con una serie de preguntas para que respondan de acuerdo a su criterio y poder obtener de esta manera la primera información sobre el cumplimiento de los objetivos de dicho curso. Es una mirada general para conocer el nivel de comprensión de las nuevas herramientas por parte de los guardias de seguridad. (Ver modelo en Anexo). Las respuestas serán analizadas y cargadas en el sistema por el área de RRHH quien emitirá un informe para los Directivos y supervisores sobre las opiniones de los participantes.

La observación directa en el puesto de trabajo por parte de los supervisores a los empleados, permitirá controlar y realizar el seguimiento de la puesta en práctica de los conocimientos y herramientas aprendidos en la capacitación. Será una herramienta flexible ya que permitirá ir corrigiendo las desviaciones sobre la marcha del trabajo diario de los guardias de seguridad.

Cada seis meses se realizarán las evaluaciones de desempeño formales que utiliza la empresa, las cuales serán realizadas y analizadas por los supervisores y el área de RRHH. (Ver modelo en Anexo). Éstas arrojarán los resultados si el desempeño ha mejorado de acuerdo a las especificaciones de la empresa y en qué grado ha evolucionado. También permitirá detectar desvíos para realizar los ajustes correspondientes y no desviarse de los objetivos establecidos.



4.4.5 Fase 5: Seguimiento del proceso de capacitación

La Evaluación debe ser un proceso sistemático para determinar la efectividad y eficiencia del proceso completo del Programa de capacitación, por tal motivo se debe evaluar en las distintas etapas del ciclo.

Su importancia radica en que los datos que arroja en las distintas fases son de vital importancia en la toma de decisiones, destinarle el tiempo necesario de ningún modo será en vano, por el contrario, ayudara a determinar los efectos del programa en si como así también del Diseño y de la ejecución.

La Evaluación de los procesos, de los impactos y de los resultados es una actividad fundamental del ciclo de la Capacitación. Un programa diseñado en forma adecuada destinara el tiempo necesario para la evaluación, el control y el seguimiento del mismo.

Determinar si los contenidos y técnicas aplicadas fueron las apropiadas para transmitir los conocimientos y habilidades necesarias es vital para mejorar el plan en su conjunto.

Instrumentar programas de evaluación continua y seguimiento durante toda la capacitación es una herramienta indispensable si es necesario aplicar acciones correctivas como así también si se detecta la necesidad de intensificar la capacitación.

Una buena forma de determinar qué tan apropiados fueron las técnicas de capacitación empleadas es la de interrogar al personal a través de cuestionarios al finalizar las sesiones de capacitación.

Cuestiones como: La calidad del material utilizado, la metodología de la capacitación, el tiempo destinado a las diferentes etapas, las posibilidad de efectuar preguntas, que consideraron efectivo y que no al momento de transmitir la información, las comodidades del lugar donde se realizó, como así también un espacio para los comentarios y sugerencias, etc.

Son aspectos que hacen al programa en su conjunto y detectar falencias en el momento adecuado determina, muchas veces, el éxito o el fracaso del mismo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Análisis el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación.

El control de la idoneidad o no del programa de capacitación está en función al impacto en el trabajo, vale decir, si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la empresa, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.



5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO DE GRADO

5.1 Conclusiones

La capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos es un factor estratégico para las Organizaciones, contar con Personal que posea las competencias necesarias para cada función es determinante en el cumplimiento de los objetivos definidos por la Empresa, por ello la capacitación necesariamente debe ser considerada una inversión que beneficia al empleado pero que redundara siempre en un desempeño de eficiencia y calidad para la Organización.

Así mismo es importante mencionar como influye la Capacitación como elemento Motivador para las personas, incentivándolas a mejorar día a día en sus tareas, desarrollando actitudes y destrezas, situación valorada por estas que sienten que el desarrollo de sus capacidades son consideradas fundamentales para el éxito de la empresa en su conjunto.

La capacitación en recursos humanos es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de una organización. Desarrollar tanto actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional en los trabajadores y empleados permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

La utilización efectiva de los recursos humanos de una organización depende de la correcta aplicación de un plan de capacitación, descrito anteriormente, tales como:

Detectar necesidades de capacitación; identificar los recursos para la capacitación y adiestramiento, diseño del plan de capacitación; ejecución del programa de capacitación, y la evaluación, control y seguimiento del mismo.

Esta labor permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

El plan de capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

Al presentar una propuesta como medio de intervención para una empresa en la que sin duda se debe rescatar este tan afamado sentido humano es lo que marca la pauta y desde una perspectiva pedagógica implementar un curso en donde no sólo se beneficie la organización como parte de una buena imagen, sino que por ende impacte en la cotidianidad de a quienes va dirigido, traspasando la delgada línea entre un hacer mecánico y la intención de hacer las cosas bien.

La intención de dicho plan de capacitación es proporcionar herramientas y propiciar una mejora en las habilidades de los guardias de seguridad con el objeto de lograr un desempeño eficiente, 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.

Como parte de este proceso de formación, se considera que es posible impactar en el actuar de los implicados pero sobre todo resaltando la idea de que los cambios se encuentran en uno mismo, reflejándose en la interacción con el otro.

La realización de este curso trata de concientizar y sensibilizar sobre la capacitación como un proceso de mejora en la organización, que si bien en ocasiones se prioriza el carácter técnico y que lógicamente es importante, no dejar de lado los alcances que propicia el lado humano de ésta, donde prevalezca el papel de los trabajadores y su importancia al llevar a cabo las tareas que colaboran a que la dinámica de la organización sea favorable a quienes la integran y hacen uso de ellas.

Se pretende implementar específicamente en esta empresa la capacitación con la finalidad de que los trabajadores reconozcan que ofrecer un servicio de calidad mejora no solo la imagen de la misma, sino que propicia que su labor sea reconocida y valorada, lo que generará en ellos una satisfacción mayor y por ende se verá reflejado en su calidad de vida.



5.2 Recomendaciones

- Se recomienda brindar a los empleados herramientas tales como: cartelera, mailing, revista interna, entre otros para que tengan mayor información respecto al plan de capacitación y desarrollo.
- Se recomienda brindar a los empleados un formato de solicitud de capacitaciones, donde se le empodere para que cada empleado identifique sus falencias y diseñe un plan de capacitación para mejorar sus habilidades.
- Se recomienda que Recursos Humanos realice un seguimiento para que al finalizar el año se brinde una retroalimentación con los empleados respecto al plan de capacitación que se llevó a cabo en el año en curso y de esta manera planificar para los siguientes años.
- Se recomienda que los jefes inmediatos de cada área estén involucrados en el plan de capacitación para brindar apoyo a sus empleados, y ser guías en el desempeño de los mismos.
- Se recomienda que dentro de la evaluación de desempeño, el jefe inmediato coloque sus comentarios respecto al empleado.
- Se recomienda brindar toda la información respecto al plan de capacitación para que los empleados puedan solicitar capacitaciones y brindar seguimiento.
- Se recomienda que al finalizar las dinámicas del plan de capacitación se haga un seguimiento de la opinión y percepción de los empleados respecto del mismo.

Para concluir este trabajo se hace mención a una frase de un líder en el campo de la motivación y desarrollo personal que resume en pocas palabras el mensaje que de algún modo se pretende transmitir en dicho proyecto:

No hay una fórmula mágica para el éxito. Pero sí hay un sólo camino que te llevará a él: “La capacitación y la acción consistente”

Luis Fallas



6. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

AQUINO, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. (1997) Recursos Humanos. Argentina. Ediciones Macchi. 2da Edición.

BATESON, Gregory (1998): Pasos hacia una Ecología de la mente, B As, Lohle – Lumen

BENTLEY, Trevor (1993) Capacitación empresarial. Santafé de Bogotá. Serie Mc Graw-Hill de Management. Pag VII

BLAKE, Oscar. (2000). Detección y análisis de las Necesidades de Capacitación. Argentina. Ediciones Macchi.

BLAKE, Oscar. (1997). La Capacitación, Un recurso dinamizador de las organizaciones. Buenos Aires. Ediciones Macchi, 2da edición.

BLAKE, Oscar (2001). La Capacitación, Un recurso dinamizador de las organizaciones. Buenos Aires. Ediciones Macchi, 3ra edición.

BOHLANDER, G.; Sherman, A.; Snell, A. (1999) Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Thomson.

CHIAVENATO, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogota, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A. (5ta. ed.)

DEMING, Edwards (1989) Calidad, productividad y competitividad Editorial Diaz de Santos

FEIGENBAUN, Armand V, (1994) Control total de la calidad. Editorial Continental. USA

FERRO VEIGA, José Manuel (2012) El gran libro de la vigilancia y seguridad privada: Guía práctica para vigilantes y auxiliares de seguridad. España. Editorial Bubok Publishing S.L.

GORE, Ernesto (1998) La educación en la empresa. Editorial Granica,

GORE, Ernesto (2004) La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos. Buenos Aires. Editorial Granica



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

LAFOURKADE, P. (1980) Evaluación de los aprendizajes. Argentina. Editorial Kapeluz, A

LEAL Millán, A., Román Onsalo, M., de Prado Sagrera, A. A., & Rodríguez Félix, L. (2004). El factor humano en las relaciones laborales. Madrid. Ediciones Pirámide.

PAIN A. (1993) Como evaluar las acciones de capacitación,. Argentina. Ediciones Granica, S.A.

PAIN, Abraham. 2010. Cómo realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque de la ingeniería de la capacitación. Barcelona. Edición Granica. Colección Management conocimiento

PINTO, Roberto (1997): Proceso de capacitación, México D. F. Editorial Diana

PINTO, Roberto (2000), Planeación estratégica de capacitación, México, Mc Graw Hill

SCHON, Donald A. (1998): El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan. Barcelona. Paidós. 1ª ed.

SILICEO Aguilar, Alfonso. (1993) Capacitación y Desarrollo del Personal. México. Editorial Limusa. 3ra Edición.

SILICEO, Alfonso (1995): Capacitación y adiestramiento de personal, México, Limusa

SILICEO, Alfonso (2006) Capacitación y desarrollo de personal. México. Editorial Limusa Grupo Noriega editores, cuarta edición.

SOSA Granados ,José Martín. 2015. Los vigilantes de seguridad no somos tontos. España. Ed Bubok Publishing S.L

STONER, James, Freeman, Edward, R., & Gilbert, J. (1996). Administración México: Pearson. 6º Edición.

TAYLOR, Frederick. (1981) Principios de Administración Científica. Buenos Aires. El Ateneo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

WERTHER, William B. Jr; Davis, Keith. (1992) Administración de personal y Recursos Humanos. México 3ra Edición.

Documentos pertenecientes a la empresa SYD Protección SA

- SYD Protección SA. 2005. Visión, misión de la empresa
- SYD Protección SA. 2012. Descripción de puestos
- SYD Protección SA. 2012. Reglamento interno y procedimientos
- SYD Protección SA. 2014. Manual de capacitación o instructivo actual
- SYD Protección SA. 2014. Encuestas de satisfacción al cliente de un country y una fábrica de la muestra a utilizar.
- SYD Protección SA. 2014 Evaluación de desempeño de empleados de la muestra.
- SYD Protección SA. 2014. Informe de incidentes de empleados de la muestra.
- SYD Protección SA. 2014. Informe de sanciones de empleados de la muestra.
- SYD Protección SA 2014. Libro de quejas pertenecientes a los servicios donde prestan servicios los empleados de la muestra.

Páginas web:

- Legislación Provincial de Córdoba Ley 9236
<http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/7FA0A2C30F9B45570325723400666528?OpenDocument&Highlight=0,9236>



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

- Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. Dirección General Fiscalizadora de Agencias y Seguridad Privada. (2006). Curso básico para vigiladores. Disponible en: <http://www.mseg.gba.gov.ar>
- Ministerio de Trabajo, Empleo Y Seguridad Social, Dirección Nacional de Relaciones Del Trabajo. (2005). Convenio colectivo de seguridad de la ciudad de Córdoba N° 422/05. Disponible en: <http://suvico.wordpress.com/>
- OBED, Delfín. (2012) Elaboración de un plan de capacitación. Disponible en: <http://www.monografias.com>
- CARTOFIEL, Fernando. 2006. Manual para el Vigilador. (Pág. Web) San Luis. Argentina. (2 de julio 2014) Manual básico para el personal de seguridad. Disponible en: <http://www.defensapolicial.blogspot.com.ar/>
- SECURITAS. (2014) Los desafíos de la seguridad privada. Disponible en: <http://www.securitasargentina.com>
- Dra. Da Rin Nerina. Políticas públicas y seguridad privada. Disponible en: <http://www.portalseguridad.org>

7. ANEXOS

MODELO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL				
Marcar con una X su nivel de satisfacción con respecto a cada pregunta o ítem.				
PERCEPCIÓN GENERAL	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?				
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?				
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?				
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?				
¿Su posición en el sector, es gratificante para usted?				
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?				
¿Cómo califica su relación con los compañeros?				
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?				
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?				
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?				
¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?				



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?				
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?				
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?				
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?				
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?				
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?				
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?				
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?				
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
¿Tuvo una inducción adecuada a su puesto al ingresar a la empresa?				
¿Recibió la capacitación necesaria por parte de la empresa para desempeñar correctamente su trabajo?				
¿Conoce bien sus tareas y responsabilidades?				
¿Tiene instrucción de cómo resolver problemas específicos cuando se presentan?				
Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica. ¿La empresa se lo proporciona?				
<p>SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				



MODELO DE ENTREVISTA PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN SYD PROTECCIÓN S.A.

PREGUNTAS PARA EMPLEADOS DE COUNTRY Y FÁBRICA

- 1.- ¿Recibiste capacitación al momento de ingresar a la empresa?
¿Por qué? _____.
- 2.- ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?
¿Por qué? _____.
- 3.- ¿Crees que tú necesitas capacitación?
¿Por qué? _____.
- 4.- ¿Consideras importante la capacitación?
¿Por qué? _____.
- 5.- ¿Piensas que estás apto para desempeñar tu trabajo?
¿Por qué? _____.
- 6.- ¿Tus conocimientos te dan seguridad para hacer tu trabajo?
¿Por qué? _____.
- 7.- ¿Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?
¿Por qué? _____.
- 8.- ¿Te han impartidos cursos de capacitación relevantes e importantes en tus áreas de trabajo
¿Por qué? _____.
- 9.- ¿Los horarios de capacitación que te han dado son ajustados a tu horario de trabajo?
¿Por qué? _____.



MODELO DE ENTREVISTA PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN SYD PROTECCIÓN S.A.

PREGUNTAS PARA SUPERVISORES DE LA EMPRESA

1.- ¿Considera que los empleados que tiene a cargo reciben una capacitación adecuada por parte de la empresa?

¿Por qué? _____.

2.- ¿Usted tiene entre sus tareas brindar capacitación?

¿Por qué? _____.

3.- ¿Se siente satisfecho con el desempeño y rendimiento de sus empleados?

¿Por qué? _____.

4.- ¿Consideras importante la capacitación?

¿Por qué? _____.

5.- ¿Ha tenido inconvenientes en el servicio últimamente por causa de mal desempeño de algún trabajador?

¿Por qué? _____.

6.- ¿Piensa que los clientes están satisfechos con el servicio que la empresa presta a través de sus trabajadores?

¿Por qué? _____.

7.- ¿Nota alguna falencia generalizada en el desempeño de sus trabajadores?

¿Por qué? _____.

8.- ¿La empresa ha impartido cursos de capacitación relevantes e importantes en sus áreas de trabajo?

¿Por qué? _____.

9.- Comentarios o sugerencias que desee realizar al respecto:

.....



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Plan de Capacitación para una empresa de Seguridad de la provincia de Córdoba

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE				
Servicio:				
Fecha:				
Marcar con una X su nivel de satisfacción con respecto a cada pregunta o ítem				
	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de seguridad que recibe actualmente?				
¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al desempeño de los guardias de seguridad?				
¿Cuándo tiene un problema, el personal muestra un sincero interés en resolverlo?				
¿Su empresa de seguridad lo mantiene informado respecto al servicio que le proporcionan, por ejemplo, cuando ha habido cambios de personal o incidentes?				
¿Los empleados de su empresa de seguridad tienen el conocimiento para responder a sus preguntas?				
¿El personal sabe resolver los problemas que se presentan?				
¿El personal posee una buena atención y trato amable?				

Martí, Mónica Analía

MODELO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

SYD PROTECCION SA	RECURSOS HUMANOS		RPP 05-04-01
	EVALUACION DE DESEMPEÑO		REV. 00 Fecha Emisión:
	Elabora: Recursos Humanos	Aprueba: Supervisor de Operaciones	Fecha Revisión:

Puesto: Guardia de Seguridad
Apellido y Nombre:
Fecha:

Fortaleza	#¡REF!
A mejorar	#¡REF!

Tabla de evaluación	No cumple	Medianamente cumple	Cumple mayoritariamente	Siempre cumple	Total
Porcentaje de cumplimiento	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!
Cantidad de indicadores cumplidos	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!

Conocimientos Técnicos	No cumple	Medianamente cumple	Cumple mayoritariamente	Siempre cumple	
Tareas Básicas del Guardia de Seguridad	0	0	0	0	
1 Sabe realizar el control de ingreso y egreso de personas					
2 Anota en el libro de guardia todas las novedades					
3 Pide el listado de personas en casos de ingresos excepcionales					
4 Sabe completar todas las planillas para la realización de su trabajo					
5 Completa los formularios para ingresos de personas externas al servicio al cual pertenecen					
6 Sabe resolver problemas en su puesto de trabajo					
7 Sabe el procedimiento en caso de incidentes o robo					
8 Sabe como comportarse con las personas en cuanto a amabilidad, salud, indicaciones, etc					
9 Sabe a quien dirigirse en caso de no poder resolver una situación por sí mismo					
10 Sabe realizar el control de vehículos al ingreso					
Higiene, Uniformes y Limpieza	0	0	0	0	
11 Usa y mantiene la vestimenta y el uniforme en condiciones de limpieza .					
12 Respeta las normas del servicio (uso de anillos, pulseras y cadenas, uñas y pelo en condiciones, prohibidos los alimentos y bebidas, etc.)					
13 Cuida los elementos de trabajo proporcionados por la empresa					
14 Da buen uso de los elementos de trabajo (cascos, miterias y reflectores, aviso de averías de elementos, tener stock de repuestos, etc.)					
Establecimiento	0	0	0	0	
15 Mantiene la limpieza y el orden en su puesto de trabajo					
16 Da a aviso cuando se rompe algo en el establecimiento					
17 Cuida el inmueble en el cual trabaja					
Total de indicadores Conocimientos Técnicos:	0	0	0	0	0
Cumplimiento de Conocimientos Técnicos	0%	0%	0%	0%	0%
	No cumple	Medianamente cumple	Cumple mayoritariamente	Siempre cumple	
Competencias Técnicas	A Mejorar	0%	Fortaleza	0%	



MODELO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN					
Indique, según su reacción al curso, la respuesta que mejor expresa su evaluación a los siguientes aspectos:					
ASPECTOS	INADECUADO	POCO ADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	ADECUADO	MUY ADECUADO
Contenido del Programa (conceptos, hechos, procedimientos, etc)					
Comprensión de todo lo enseñado por parte del instructor					
Aplicabilidad de lo recibido en su cargo					
Uso de los ejemplos prácticos que le permitan aplicar las nuevas habilidades o conocimientos en su trabajo,					
Claridad de la información previa a la sesión que le permitió saber que esperar (trabajo previo al curso)					
Materiales que facilitan el aprendizaje durante el curso					
Instructores que impartieron el curso					
COMENTARIOS:					