

**MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO DEL PERSONAL
OPERATIVO DE LA EMPRESA EXPERTOS SEGURIDAD 2.013**

JUAN PABLO GALLEGO ZAPATA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE PSICÓLOGO

ASESOR

OLGA CECILIA ESTEFAN UPEGUI

Psicóloga

Msc. Educación y Desarrollo comunitario.

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

ENVIGADO

2014

**MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO DEL PERSONAL
OPERATIVO DE LA EMPRESA EXPERTOS SEGURIDAD 2.013**

JUAN PABLO GALLEGO ZAPATA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

ENVIGADO

2014

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Envigado, Enero de 2014.

Doy gracias a Dios por la fortaleza que me dio;
a mis padres y familiares, por el apoyo incondicional que me brindaron;
a mis amigos por estar a mi lado siempre que los necesité
y a mis docentes por brindarme todo su conocimiento.

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente agradezco a mis padres y familiares, en especial a mi hermana Miryam, quienes han sido un apoyo fundamental a lo largo de la carrera; también doy las gracias a mis compañeros y amigos, ya que con ellos he vivido muchas de las experiencias que me han formado como persona y profesional.

Quiero dar los agradecimientos a mis docentes, en especial a mi asesora Olga Cecilia Estefan Upegui por su ayuda incondicional y oportuna colaboración; a la Institución Universitaria de Envigado, y todas las personas de la facultad, porque gracias a ellos he obtenido la formación integral y los valiosos conocimientos a lo largo de estos cinco años de aprendizaje, que me permiten ahora culminar mis estudios de pregrado.

Por último, quiero agradecer a los Gerentes y a todas las personas de Expertos Seguridad por haberme permitido desempeñar mi práctica profesional en sus instalaciones.

CONTENIDO

| | Pág. |
|-------------------------------|------|
| GLOSARIO | 8 |
| RESUMEN | 10 |
| ABSTRACT | 12 |
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 16 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 25 |
| 3. OBJETIVOS | 26 |
| 4. DISEÑO METODOLÓGICO | 27 |
| 5. MARCO TEORICO | 31 |
| 6. MARCO CONTEXTUAL | 50 |

| | |
|--|----|
| 7. PRESENTACION DE RESULTADOS | 55 |
| 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 65 |
| 9. PRESUPUESTO | 67 |
| 10. IMPACTO Y RESULTADOS ESPERADOS. | 70 |
| 11. COMPROMISOS Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN. | 72 |
| 12. CONCLUSIONES. | 73 |
| 13. RECOMENDACIONES. | 75 |
| BIBLIOGRAFÍA | 77 |
| ANEXOS | 81 |

GLOSARIO

PUESTO: Es una unidad de la organización que consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades asumidas por el empleado quien las desempeña, que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades desempeñadas por todos los empleados, desde cada uno de sus puestos, contribuyen al logro de los objetivos de una organización. (Castillo Aponte, 1993)

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: Es un proceso que consiste en enunciar las responsabilidades que conllevan el desempeño de un cargo o puesto de trabajo dentro de una compañía y contiene elementos diferenciadores a todos los demás. (Chiavenato, 2002),

ANÁLISIS DE PUESTOS: Es la revisión comparativa de las responsabilidades desempeñadas en un puesto de trabajo. Es decir, la evaluación de los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto; además, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe ser desempeñado.(Chiavenato, 2002),

ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PUESTO: Es un enfoque amplio sobre el análisis del puesto que se concentra en las interacciones entre el trabajo, el trabajador y la organización. (Castillo Aponte, 1993)

PERFIL DE CARGO: Es una descripción de las habilidades que un empleado, dependiendo de su nivel académico y cognitivo, debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. (Werther, William. Jr, Keit Davis, 2000)

MANUAL DE FUNCIONES: Es un documento organizacional construido con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. Su objetivo primordial es describir con claridad todas las actividades del empleado dentro de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. (Castillo Aponte, 1993)

RESUMEN

La construcción de El Manual de Funciones y Perfiles de Cargo del personal operativo de “Expertos Seguridad”, surge frente a la necesidad de mejorar los procesos organizacionales, referentes al manejo del recurso humano de la empresa. Dicho manual se convierte en una herramienta técnica y sistemática para identificar claramente las funciones de los empleados y a su vez, velar por el buen desempeño en los puestos de trabajo de cada miembro operativo de la empresa.

El proyecto se inició principalmente identificando todos los puestos de trabajo según el sector económico del personal operativo que conforma la organización. Este proceso se realizó mediante el estudio del organigrama y la identificación de las empresas en las cuales se presta el servicio de seguridad privada.

Después de realizada la identificación de los puestos de trabajo, se aplicó una herramienta de recolección de información: se entrevistó a algunos de los empleados, específicamente guardas de seguridad, para determinar funciones, descripción de los cargos y potencialidades/falencias en los diferentes puestos.

En tercera instancia, se elaboró El Manual de Funciones y Perfiles de Cargo para su posterior presentación ante los Gerentes y Directores Operativos, y, por último, proceder a la divulgación de estos documentos en toda la organización.

El Manual contiene información clara y concisa sobre la descripción del cargo, responsabilidades, tareas, funciones y competencias laborales, entre otras.

Finalmente, el objetivo de estos documentos es obtener, a través de ellos, una mejor administración del recurso humano dentro la organización y, como resultado, la satisfacción de los clientes, razón de ser de la empresa.

Palabras clave:

Competencias, competencia laboral, habilidad, puesto de trabajo, personal operativo, manual de funciones, perfil ocupacional.

ABSTRACT

Building Functions Manual and Cargo profiles operating staff "Security Experts ", comes against the need to improve organizational processes related to human resource management of the company. The manual becomes a technical and systematic tool to clearly identify the roles of employees and in turn, ensure good performance in jobs of every member of the company operating.

The project was initiated primarily by identifying all jobs by economic sector operating staff that makes up the organization. This process was done by studying the organization and identification of the companies in which the service is provided private security.

After successful identification of jobs, we applied a data collection tool: they interviewed some of the employees, security guards specifically to determine roles, job descriptions and potentialities / deficiencies in different positions.

In the third instance , was developed and Functions Manual Charge profiles for presentation to the Managers and Chief Operating Officers, and finally proceed to the disclosure of these documents throughout the organization .

The Handbook provides clear and concise information about the job description, responsibilities, tasks, functions and job skills, among others.

Finally, the goal of these documents is to obtain, through them, better human resource management within the organization and, as a result, customer satisfaction, reason for the company.

INTRODUCCIÓN

Dentro de la historia de las organizaciones, se determina la necesidad de establecer diferencias entre las funciones y tareas desempeñadas por quienes son dueños de dicha organización y los empleados; estas diferencias, desde el modelo capitalista, determinan los niveles, roles y las jerarquías existentes en la empresa que permiten calcular los niveles de producción, los rangos de responsabilidad en las tareas desempeñadas y la satisfacción existente en quien consume el producto o servicio. Así nace la necesidad de materializar estas observaciones y se crea en la empresa un departamento llamado Talento Humano o Recurso Humano.

Esta unidad se encarga de plantear y planear los procesos organizacionales relacionados con los públicos internos y externos de la compañía, pero especialmente con los empleados y la calidad del servicio o producto puesto en el mercado. Dicho proceso se ve descrito en un documento llamado Manual de Funciones y Perfiles de cargo.

El Manual de Funciones y Perfiles de Cargo puede definirse como un conjunto de compendios sistemáticos organizacionales que suministran toda la información de un puesto de trabajo dentro de una organización. Objetivamente, los perfiles de cargo, contenidos en documentos administrativos, son descripciones detalladas del nivel jerárquico y las funciones de cada uno de los empleados, en especial de personal operativo, de Expertos Seguridad.

Estos manuales de funciones se implementarán en la empresa para instruir a todos sus miembros y disminuir el desconocimiento referente a las funciones y obligaciones de cada puesto de trabajo que compone la organización.

El propósito general de esta investigación es que Expertos Seguridad cuente con unos perfiles de cargo definidos y claros, contenidos en el Manual de Funciones, cuya función es servir de herramienta de trabajo y evaluación de desempeño, para medir así el óptimo trabajo de cada empleado operativo. Este proceso de evaluación continua permitirá a la compañía mejorar las condiciones laborales, la medición de sus metas de servicio y la actualización constante de las responsabilidades, tareas y funciones en los puestos de trabajo.

De esta manera, Expertos Seguridad podrá alcanzar notable mejoramiento en los procesos de calidad estipulados dentro de la organización, para tener un mejor aprovechamiento del recurso humano operativo de la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema.

En sus inicios, el diseño y la descripción de los perfiles de cargo fueron abordados de manera simple, y definidos como profesigrafía, la cual se refería a la representación gráfica de las aptitudes exigidas por un puesto de trabajo con la determinación en niveles de dichas exigencias (Ballesteros, 1975).

Ballesteros plantea dos grados de la profesigrafía, para lo cual nos enfocaremos en el segundo: la posibilidad de plantear, en un impreso, las condiciones que el puesto de trabajo exige, considerándolas como factores integrantes del puesto más que como aptitudes exigidas (dichos factores vienen dados en forma gradual). De la misma manera, el autor plantea que estas condiciones tienen la finalidad de delimitar las exigencias del puesto para que posteriormente se pueda realizar la auténtica profesigrafía de primer grado: Esta tiene como fin delimitar las aptitudes y rasgos auténticamente básicos exigidos por el puesto, indicando el nivel de exigencia.

Por su parte, Chiavenato (1988) definió este proceso como ficha profesigráfica; sostiene que es un resumen que contiene los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del cargo. En términos prácticos, esta ficha pretende levantar todos los elementos predictivos de un buen desempeño.

Años antes, Velásquez (1982) definió el perfil de cargo como el análisis psicológico de los componentes del puesto, las condiciones que rodean la tarea y los requisitos que ésta exige del ocupante. Es decir, plantea la evaluación de personal desde la condición psicológica que debe poseer el empleado para ocupar el cargo y desempeñar las tareas esperadas. Por su parte, Toro (1984) fundamenta la importancia del análisis psicológico de las habilidades, los conocimientos y la motivación en la conformación de perfiles ocupacionales como condiciones necesarias para el desempeño eficiente en el puesto de trabajo.

Así mismo, los perfiles de cargo se iniciaron con el estudio y el análisis de los puestos de trabajo, lo que ha venido enriqueciendo a la psicología aplicada en las organizaciones a través de la historia. Estos cambios producidos en la dinámica de la realidad laboral se han correspondido con la fundamentación teórica de la administración científica, relacionada particularmente con los aportes de Frederick W. Taylor (1984).

De igual manera, otros autores han definido los perfiles como un instrumento básico para definir los requisitos conductuales que deben poseer las personas para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo. Entre los más destacados se encuentran Garcés y García (1991) quienes resaltan la elaboración de dichos perfiles de manera planeada y con un conocimiento previo de las múltiples variables que determinan el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo.

De acuerdo con Urdaneta (1983, p.35)

Los perfiles se convierten en un insumo primordial de todas las organizaciones, pues en la medida en que éstas tengan unos perfiles coherentes (a partir del conocimiento de la organización, de los puestos y de las variables que determinan el desempeño de las personas), se logrará un ajuste entre las personas y la organización.

El diseño de perfiles posibilita el poder ubicar a la persona adecuada en el puesto indicado y así hacer más productivo y rentable el trabajo tanto del sujeto como de la organización en su conjunto (Toro, 1985, citado por Garcés y García, 1991).

Esta premisa deriva en uno de los procesos organizacionales más valioso para el adecuado funcionamiento: la selección adecuada de los empleados en torno al cumplimiento de una meta organizacional conjunta y el desarrollo de una actividad económica definida; es decir, seleccionar al empleado con las condiciones óptimas para desempeñar la tarea puntual para la que fue convocado.

Por tanto, si existe claridad frente al puesto de trabajo se puede elegir no sólo a la persona apta para desempeñarse en el cargo, sino que se puede vislumbrar que esa persona puede desarrollarse para que así logre satisfacer sus propias necesidades a través del puesto.

La psicología científica, particularmente la que se refiere a las organizaciones, ha hecho grandes e importantes aportes al conocimiento de variables psicológicas tales como: inteligencia humana, motivación, personalidad, competencias, desempeño, entre otros; todos estos elementos son de vital importancia a la hora de abordar el estudio del comportamiento humano en la organización, enfatizando en el momento del diseño de los perfiles de los cargos.

Según Chiavenato (1988), en la relación del individuo con el puesto de trabajo, la cual se refleja en su desempeño, intervienen un sinnúmero de variables psicológicas las cuales se han podido medir y observar gracias a los instrumentos elaborados por psicólogos, no sólo en el campo industrial sino en otros campos como el clínico y el educativo. Es así como el estudio y elaboración de pruebas de inteligencia, motivación y personalidad, se han convertido en herramientas necesarias a la hora de diseñar los perfiles de los cargos, ya que son entre otras, estas variables las que permiten identificar y medir las competencias que ha de tener un individuo para ajustarse a un perfil de cargo y por lo tanto, han permitido un acercamiento a la medición de estas variables en el individuo, a la hora de hacer una selección científica del personal idóneo para un cargo determinado.

Por su parte, Flippo (1980, citado por Giraldo, Gómez y Henao, 2005) plantea que la identificación de todas estas variables en el individuo, permiten establecer los requisitos de los puestos, la caracterización del perfil y la definición especial del cargo en torno a las variables de desempeño, que pueden ser definidos y consignados en el perfil de cargo. Frente a esta definición del cargo, se establece el concepto de su base

fundamental: Las Competencias que hacen parte del conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados en una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Esto es, las competencias definen el perfil óptimo y supremo de la actividad laboral que debe desarrollar el trabajador para que sea su desempeño sea mejor y se ejecute correctamente.

1.2. Formulación del problema.

El análisis de los puestos de trabajo nació y se desarrolló en el ámbito de la teoría y la técnica Tayloriana. Con el análisis del trabajo y el estudio de los tiempos y movimientos, se buscaba elevar la eficacia del trabajador elaborando normas de producción en procura de la mejor manera de hacer el trabajo, y reduciendo así el desperdicio de tiempo (Taylor, 1850; 1915). El perfil ocupacional hace referencia a “un conjunto de medidas diferentes de una persona o grupo, cada una de las cuales se expresa en la misma unidad de medición” (Kerlinger, 1975, p.47).

La complejidad de las organizaciones y las diversas actividades que éstas demandan para alcanzar sus objetivos, generan una división del trabajo representada en diferentes áreas y/o puestos en los cuales hay atribuciones, competencias, responsabilidades y funciones conducentes al logro de los objetivos específicos de los puestos de trabajo y por ende, al objetivo general de la organización. El puesto de trabajo es una unidad fundamental de análisis de la organización; la manera en que éste sea concebido y definido, influye en su diseño y por lo tanto, en la eficiencia y eficacia de quien lo ocupa

(Garcés y García, 1991). La motivación generada en este proceso de reconocimiento del puesto de trabajo está mediada por el nivel de satisfacción, pertenencia y asertividad que se refleja en la competitividad individual y colectiva; esta situación lleva al empleado a desarrollar las tareas encomendadas con mayor compromiso, empoderamiento simbólico de la empresa y legitimidad en las acciones ejecutadas en busca de mejorar el buen nombre de la empresa.

Por esta razón, en los últimos años ha crecido el interés por el estudio y diseño de los perfiles de cargo, toda vez que éstos son considerados una herramienta que toma los elementos de análisis del cargo para identificar los requisitos conductuales, competencias, motivación y conocimientos, entre otros, necesarios en el individuo para su desempeño y probablemente porque se han hecho más evidentes las necesidades de tener más y mejores criterios para la selección, contratación, inducción, entrenamiento y permanencia de los empleados en los puestos de trabajo. Incluso se puede pensar que los costos económicos, sociales y profesionales resultantes de no tener condiciones claras en términos de perfiles ocupacionales, han hecho necesaria su investigación, definición y descripción, y mantenido un interés por seguir avanzando en la búsqueda de mejores condiciones laborales (Giraldo, 2003).

En la actualidad, se conocen algunas investigaciones que denotan un marcado interés por describir los perfiles de cargo, entre las cuales se puede destacar la realizada en una empresa del sector comercial, que llevó a cabo el análisis y descripción del perfil de cargo para el departamento de compras, y otro, realizado en una empresa dedicada a la

selección de personal. El abordaje de los perfiles de cargo ha sido enfocado generalmente desde las características ocupacionales que los componen; sin embargo, es relevante también evidenciar las características ergonómicas y las competencias que se requieren para ocupar determinado cargo y mantenerse en él.

Por su parte, desde la concepción del puesto de trabajo, Arias (1975) plantea que “éste es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal”; es decir, se resalta especialmente la condición de la especificidad del perfil en torno a ser desempeñado por muchas personas que cumplan con él.

Se han realizado propuestas que ofrecen una mirada mucho más integradora al tema de los perfiles, ya que a lo largo del tiempo, se ha trabajado de manera simple como manuales operativos o de funciones que otorguen al aspirante a un puesto, un breve conocimiento de sus tareas y responsabilidades rutinarias, de tal modo que pueda lograr el objetivo del cargo para el que fue contratado.

Para este mismo caso, se define así el puesto de trabajo:

...es el sitio y función de una ocupación. Ante esto se hace necesario considerarlo como una unidad operativa que resulta de la división funcional en una organización, debe verse como una unidad de análisis laboral por cuanto constituye un conjunto de condiciones que determinan y a la vez son afectadas

por el comportamiento del individuo que lo ocupa. Un perfil de puesto, debe verse como algo integral (Toro, 1985, p.25).

Agrega que el puesto de trabajo es el punto de intersección donde se encuentran dos realidades complejas e interdependientes: la persona y la organización; en el puesto de trabajo, la empresa se hace concreta y específica para el trabajador. Para este autor, en el puesto de trabajo hay un conjunto de circunstancias y condiciones a las cuales se une la persona cuando decide aceptar el desempeño de una tarea laboral en una empresa determinada.

De estas apreciaciones, se deduce que la necesidad, complejidad y el desarrollo organizacional exigen cada vez más el uso de técnicas y estrategias debidamente planeadas y sistemáticas, encaminadas al aumento de la productividad centrada en la eficiencia y la eficacia. Es bien conocido que, para lograr dicha productividad de una empresa, juegan un papel esencial las personas, quienes mediante su desempeño son las que posibilitan el logro de los objetivos, la misión y la visión.

La importancia de los perfiles en la psicología organizacional y el ámbito de la gestión humana se centra en ser un elemento vital para la toma de decisiones, especialmente en los procesos de selección y contratación; de muchos de los estudios en relación con las estrategias integradoras para diseñarlos en los ámbitos académicos y empresariales, surge el presente trabajo el cual pretende diseñar los perfiles de cargo operativo para la empresa Expertos Seguridad.

La pregunta de investigación se concretó de la siguiente manera:

¿Cómo definir y categorizar los perfiles de cargo del personal operativo en la empresa Expertos Seguridad, de acuerdo con los sitios y las condiciones de trabajo?

De estos interrogantes, se derivan los siguientes:

¿Cuáles son las condiciones de trabajo diferenciales del personal operativo de Expertos Seguridad?

¿Cuál es el conjunto de características del personal operativo ideal?

¿Cuáles son las necesidades de las empresas contratantes del personal operativo de Expertos Seguridad?

¿Cuáles resultados se esperan de la labor desempeñada por el personal operativo de Expertos Seguridad?

2. JUSTIFICACIÓN

En el momento de elaborar los Perfiles de Cargo con su respectivo Manual de Funciones, se busca crear una adecuada comunicación y adaptación de cada uno de los puestos de trabajo operativos de Expertos Seguridad, para conseguir así, una organización competente, capaz de brindar a todos sus empleados operativos y clientes externos una buena información y satisfacción de servicio.

El proyecto que se plantea es de gran importancia para la empresa ya que por medio de él se elaborará una herramienta de fácil manejo tanto para los directivos de la empresa como para los mismos empleados operativos que la conforman; además, este documento permitirá estructurar de una manera clara y precisa la descripción de cada uno de los cargos operativos de la organización.

El Manual de Funciones y Los Perfiles de Cargo tendrá una gran utilidad dentro la organización puesto que orientará de manera acertada, a todos los empleados operativos en la realización de sus funciones y el comportamiento adecuado en situaciones y condiciones concretas; así mismo permitirá que cada jefe operativo conozca detalladamente las responsabilidades y funciones de los empleados que hacen parte de su sector económico.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Manual de Funciones y los perfiles de cargo del personal operativo de la empresa Expertos Seguridad.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer las necesidades de las empresas contratantes del personal operativo de Expertos Seguridad.

Caracterizar las condiciones de trabajo diferenciales del personal operativo de Expertos Seguridad.

Definir el conjunto de características que formarán los perfiles del personal operativo ideal.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 DISEÑO NO EXPERIMENTAL

Esta investigación está clasificada como no experimental, debido a que por medio de ella se puede observar todo tipo de fenómenos, tal y como se dan en su contexto natural, para analizarlos y seguidamente describirlos. Desde esta concepción, se plantea el sondeo y estudio de los cargos existentes, los requerimientos del mercado y las posibilidades empresariales en torno a la búsqueda de la excelencia.

Para Kerlinger (1975), el diseño no experimental no intenta construir ninguna situación; por el contrario, lo que pretende es observar sobre la situación que ya está estipulada por la población, qué se requiere investigar. Además, este tipo de investigación es sistemática, en donde sus variables son independientes y donde no puede haber ningún tipo de manipulación sobre ellas, pero sí establecer cánones o parámetros de secuencia para el rastreo de la información existente y la adaptación de la nueva que deberá implementarse durante y para el proceso de investigación.

4.2 ENFOQUE DE INVESTIGACION:

En lo relacionado con el enfoque, se reconoce ésta, como una investigación cualitativa, en tanto tiende a ser explicativa, utiliza preferiblemente información

descriptiva, cualitativa y no cuantificada. Este paradigma se caracteriza por “la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad”, el uso de variables conceptuales – no numéricas - además, se orienta al proceso y a unos resultados válidos mas no generalizables (Tamayo, 1999, p. 54).

4.3 NIVEL DE INVESTIGACION:

Una investigación de tipo descriptiva según Tamayo (1999, p. 44), “se propone (...) describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés”. Además, su búsqueda está encaminada meramente a un proceso descriptivo de acontecimientos, por tanto, deja de lado el interés por hacer predicciones, explicar o comprobar hipótesis; asunto que conserva una relación estrecha con el objetivo hacia el cual se dirige la presente investigación.

4.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El presente proyecto se encuentra enmarcado dentro del tipo de investigación transversal debido a que la información se recolectará en un solo momento, y descriptivo en la medida en que se indagará la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables; también se busca ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación, para así, determinar el proceso de formulación de soluciones o alternativas de mejoramiento el problema. Este

proceso lleva al investigador a formular definiciones, soluciones, conclusiones y teorías que van en pro de la excelencia empresarial, especialmente en el caso que ahora nos compete.

4.5 POBLACIÓN

La población de esta investigación está constituida por empleados operativos y sus respectivos directores, quienes conforman el personal de Expertos Seguridad. Este grupo está constituido y distribuido en los distintos puestos de trabajo donde la empresa presta sus servicios de seguridad privada tanto a nivel local como nacional.

4.6 MUESTRA

La muestra se tomó de manera aleatoria y se consideraron los diferentes perfiles que las empresas contratantes requieren, para tener así una percepción más detallada de los servicios que puede ofrecerles la empresa Expertos Seguridad. La muestra se tomó considerando los perfiles por sector económico; es decir, los empleados fueron entrevistados tomando como referente las necesidades expresas de los campos económicos: comercial, hospitalario, escoltas, instituciones educativas, centros culturales, entre otros. Esta conducta garantiza que sean coherentes los perfiles de cargo planteados con las necesidades del mercado.

4.7 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuentes Primarias y Secundarias:

Fuentes Primarias:

Para esta investigación, las fuentes primarias son aquellas en las que se recogerá toda la información que surja entre el investigador y el empleado; es decir, estará dada por los instrumentos de recolección de información específicos (entrevistas y/o conversatorio) que se realizarán a guardas de seguridad que hacen parte de Expertos seguridad.

Fuentes Secundarias:

Son las fuentes de información donde se aplican los instrumentos de recolección de información generales (el cuestionario escrito o encuesta) que se le aplicará a cada uno de los cargos operativos de Expertos Seguridad; el objetivo de su aplicación es recoger el mayor número de información sobre cada uno de los cargos operativos que desempeñan uno o más individuos dentro de la organización. Toda la información fue recolectada durante el primer semestre de 2010, en cada uno de los puestos operativos de la empresa Expertos Seguridad.

El formato de cuestionario o encuesta (Anexo N° 1) fue utilizado para obtener toda la información requerida para los cargos; y por medio de la información recolectada se diseñó el Manual de Funciones y los Perfiles de Cargo para el personal operativo que conforma la organización.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 PERFILES DE CARGO

Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de complejidad técnico-operativa diferente; por consiguiente, es necesario elaborar los Perfiles de Cargo y Manuales de Funciones que le permitan funcionar a la empresa adecuadamente.

Los Perfiles de Cargo y Manuales de Funciones son los documentos o estatutos que permiten definir la estructura de la organización; es decir, cargos que la conforman, así como responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, que se tienen dentro de la empresa. Para la elaboración de los Perfiles y Manuales, se deben seguir los siguientes pasos: en primer lugar, se realiza la Descripción de Puestos, la cual es definida por Chiavenato (2002, p. 167) como:

...La descripción de un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que conforman un puesto y que lo hacen distinto a todos los demás cargos que existen en la organización. Así mismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), en la periodicidad de su realización (cuando lo hace), y los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

En síntesis, la Descripción de puestos se refiere a todo aquello que abarca al cargo en cuestión como son su contenido y sus aspectos intrínsecos.

Por su parte, Dolan (1998) la define como:

...El resultado del análisis de puestos y la especificación de los requisitos del mismo. Normalmente en la descripción de puestos de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas, así como el tipo de responsabilidad deseada.

La descripción deberá ser lo suficientemente detallada, como para quien lo leyera lo pudiera comprender.

Werther (1999), por otra parte, define la descripción de puestos diciendo que es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes del puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferentes niveles, pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos. También la determina como:

Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos diferentes, pueden precisarse

características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de datos (Werther, 1999).

Una vez realizada la descripción del puesto se pasa a la elaboración del análisis, que consiste en revisar todos los aspectos extrínsecos, es decir, todos los requisitos que tiene el puesto de trabajo para ser ocupado por alguna persona.

Como segunda instancia, para la definición de los cargos, la descripción y el análisis son dos técnicas que se relacionan y van muy de la mano, pero que si se observan detalladamente, se ve claramente que a su vez también son muy diferentes. Objetivamente, la descripción es la que se ocupa del contenido del puesto de trabajo, es decir, que es lo que hace el ocupante, como lo hace y por qué lo hace, mientras que el análisis de puesto es el que determina los requisitos que debe tener cada puesto de trabajo, para que este tenga un adecuado desempeño dentro de la organización. Así mismo Werther (1999), define el análisis de puesto como "...la obtención, evaluación y organización de la información de los puestos de una empresa".

Dolan (1999) plantea que el análisis de cargo "consiste en un proceso de descripción y registro de los fines, características de las tareas y los cometidos de un puesto de trabajo en su entorno organizativo dado, a fin de determinar el perfil de habilidades, experiencia, conocimientos y necesidades individuales". A su vez, este autor habla de las dos tareas más importantes que hacen parte del análisis de puestos: la descripción del puesto en cuestión y la especificación de los puestos de trabajo.

Además de servir de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a los recursos humanos, tales como selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis de puesto de trabajo se necesita para validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones. El análisis de puesto de trabajo es necesario porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización.

Existen conceptos como los planteados por Werther (1999) que se deben tener presentes cuando se quiere realizar el análisis de los cargos. Estos son:

Estructura de organización: ayuda a decidir de la manera como deberá dividirse el conjunto total de las tareas de la organización, en unidades divisiones, departamentos y unidades de trabajo.

Grado de autoridad: ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.

Alcance de control: ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puesto que están bajo las órdenes de un nivel superior.

Por otro lado Dessler (1999) lo define como “el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlos”.

5.1.1 Requisitos para el análisis de puestos:

Requisitos intelectuales: Comprenden las exigencias del puesto, enfocadas desde los conocimientos de un área específica, que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales se encuentran escolaridad, experiencia indispensable para ocupar el puesto, adaptabilidad al puesto, iniciativa y aptitudes requeridas (Dessler, 1999).

Requisitos físicos: Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasiona la realización de una tarea. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los esfuerzos físicos, la concentración visual, las destrezas o habilidades y la complexión física requerida por el puesto de trabajo (Dessler, 1999).

Responsabilidades Adquiridas: Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa, herramientas o equipos que utiliza el patrimonio de la empresa, el

dinero, los títulos o documentos. La periodicidad o las ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial comprenden las responsabilidades por, supervisión de personal, material, herramientas o equipos, dinero, títulos, documentos e información confidencial. Para la descripción y el análisis de puestos existen varios métodos por medio de los cuales se puede elaborar el estudio del puesto en cuestión (Dessler, 1999).

Entre los métodos se encuentran los planteados por Harvey (1991) y mencionados por Muchinsky (2002, p.67):

- 1- La observación directa: Es uno de los métodos más utilizados en la descripción y análisis de puestos, esto se debe a que se obtiene la información de una manera muy precisa y confiable para la investigación.
- 2- El cuestionario: Es un método confiable que se realiza por medio del llenado de unas preguntas depositadas en hojas, que son respondidas por el ocupante del puesto en cuestión, son de aplicación rápida y muy económica, así que es fácil de realizar.
- 3- La entrevista: Es un método flexible y productivo. Mediante la entrevista se puede obtener mucha información, ya que este método consiste esencialmente en adquirir datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio del contacto directo y verbal; se brinda un espacio de confianza que posibilite la respuesta libre de las preguntas.

4- Métodos mixtos: Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis antes descritos.

Una vez analizados todos los requisitos del puesto de trabajo se da paso al tercer momento del proceso: Elaborar el Perfil del puesto y su respectivo Manual de Funciones. Los Perfiles de Cargo son una herramienta básica para toda la gestión de recursos humanos, permite aclarar los cometidos del individuo y sus aspectos colectivos. En el perfil, se esclarecen datos como niveles de autoridad, responsabilidad, competencias, habilidades, experiencia requerida, entre otros (Dessler, 1.999).

Dentro de la clasificación de los perfiles, podemos encontrar los generales y los específicos; los primeros, describen la información global del puesto de trabajo y determinan cargos desempeñados por muchas personas, mientras los segundos, dan información más detallada del cargo y por las condiciones de especialidad, delimitan el personal que los desarrolle porque requieren de conocimientos y habilidades específicos.

A manera de resumen, se dice pues que un Perfil de Cargo es un documento que contiene la delimitación de requisitos y competencias que debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado.

La finalidad de estos Perfiles es servir de herramienta en los procesos de la organización, selección y reclutamiento de personal; determinar necesidades de entrenamiento,

desarrollo de recursos humanos, evaluación de cargos, evaluación del desempeño, entre otras, todas éstas, características de gran utilidad para la organización (Chiavenato, 2002).

Para complementar de una manera óptima los perfiles, es necesario elaborar un Manual de Funciones, puesto que este documento facilita la ubicación y orientación del personal que hace parte de la empresa. Permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo; además, se puede controlar la carga laboral, evolución y evaluación que tenga el cargo dentro de la organización.

Los Manuales de funciones permiten vigilar cada puesto de trabajo y a cada individuo que desempeña la tarea, vigilando así que esté en una continua evolución dentro de la empresa.

En este Manual se consolidan las habilidades, destrezas y aptitudes que desarrolla una persona para desempeñar las tareas y obligaciones estipuladas en su perfil de cargo. A estas habilidades y destrezas, se les llama competencias; al ubicarlas en el lugar de trabajo, se les llama competencias laborales.

5.2 LAS COMPETENCIAS

El concepto de Competencias posee un carácter variable para su definición, ya que fluctúa según las personas que lo utilizan; éste puede usarse para varios fines como selección, capacitación, planes de carrera, evaluación del personal, entre otros, en diferentes contextos como educativo, laboral, abarcando gran parte de la labor diaria.

De esta forma se confirma lo señalado por Zarifian (2004, p.70), en el sentido de que la competencia debe entenderse como un “asumir de responsabilidades personales frente a situaciones de trabajo, de tal modo que enuncia una actitud social, más que un conjunto de conocimientos técnicos, y en segundo lugar, es una flexibilidad constante en el qué hacer ”.

La velocidad con que se ha avanzado en el tema y la multiplicidad de acercamientos conceptuales y metodológicos referentes a las competencias no se han detenido. En la conceptualización de la competencia laboral se está avanzando rápidamente hacia conceptos más complejos que dejan atrás el individuo como único poseedor de competencias y se adentran en la creación colectiva de ellas, volviendo más especializadas ciertas áreas de trabajo, creando formas de organización laboral y optimizando los procesos para minimizar las dificultades que impiden objetivizar su evaluación.

5.2.1 El concepto de competencia desde una óptica globalizada

Algunos teóricos representativos a nivel empresarial, han definido la competencia laboral desde la necesidad de las empresas y organizaciones por establecer, definir y clasificar toda habilidad y actividad desarrollada en torno al ámbito laboral y que pueda ser clasificada como empleo. Dichos teóricos la definen así:

“...habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto; que puede definirse como la característica de su comportamiento; bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable...” (Alles, 2004, p.10).

“...Conjunto de conductas organizadas, en el seno de una estructura mental, también organizada y relativamente estable y movilizable cuando es preciso...”(Alles, 2004, p11).

“...Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes...” (Alles retomando concepto de la OIT, 2004, p.11).

“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber – hacer” (Alles, 2004, p 12).

“...Construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo...” (Alles, 2005, citado por Giraldo, Gómez y Henao, 2005, p 35).

5.2.2 Tipos de competencias

Competencias básicas: Comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores asociados a conocimientos de índole formativa (lectura, redacción, aritmética, matemáticas, comunicación oral) (Alles, 2004). Por ejemplo, leer bien es una destreza básica que se requiere en todos los trabajadores ya que permite entender e interpretar diagramas, directorios, correspondencias, manuales, documentos, tablas, gráficas, listas y especificaciones.

Competencias genéricas: Describe los comportamientos asociados a desempeñar tareas que son comunes en diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva, como son, entre otras, la habilidad de analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar y planear (Alles, 2004).

Por ejemplo, negociar o trabajar para lograr acuerdos que podrían incluir el intercambio de recursos específicos o resolver intereses divergentes; enseñar, ayudar a otros a

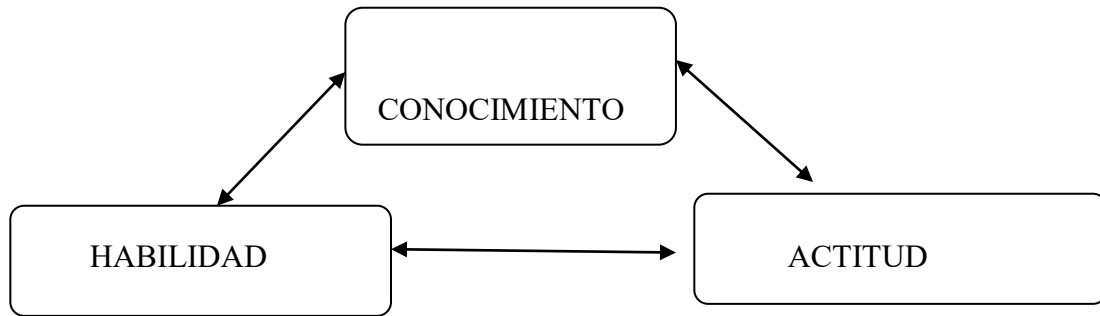
aprender; tomar decisiones, especificar metas y limitaciones, elaborar alternativas, tomar en cuenta los riesgos y evaluar y escoger las mejores alternativas.

Competencias técnicas o específicas: Describen los comportamientos asociados a conocimientos de índole técnicos vinculados a un cierto lenguaje o función productiva; están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, dado sus características tecnológicas. Por ejemplo, entre otros, ajustar los controles de máquinas o de herramientas de tipo semiautomático como cepillos, fresas y tornos: seleccionar instrumentos para corte y pulido de piezas de metal, manejo de fármacos, análisis contable, auditorías y implementación de calidad, entre otros (Alles, 2004).

5.2.3 Competencias vistas desde la psicología

Cuando se intenta emitir un concepto sobre una persona con respecto a su condición y capacidad laboral, es necesario tener un enfoque amplio frente a su visualización desde diferentes puntos de observación: emocional, racional, espiritual, conductual, social, político, cultural; esta mirada holística convierte a la actividad laboral como un medio que pone a la persona a prueba y permite a dicha actividad ser mirada como motor de crecimiento individual, sentido de búsqueda presente y futura, y posibilidad de formación profesional (Gallego, 1999).

De esta manera, considerando la concepción psicológica, se pueden entender los elementos de la competencia de la siguiente manera:



Conocimiento: Cognoscitivo, es el terreno del saber en el que delimita la actividad laboral; esta condición depende de la especificidad existente en la realización de una tarea (Gallego, 1999).

Habilidad: Psicomotor, es el terreno del saber hacer en que se enmarca la actividad laboral; esta condición depende de la capacidad física-psicológica necesaria para la realización de la tarea laboral (Gallego, 1999).

Actitud: Socio - afectivo, es el terreno del saber hacer y saber convertirse; esta condición relaciona la forma de cómo y qué se hace con el estado de satisfacción y mejor desempeño con que se realiza la actividad laboral (Gallego, 1999).

Estos tres elementos constituyentes de la competencia están estrechamente relacionados porque una sin la otra no existen, lo que se intenta es lograr en el empleado una

condición que permita que la actividad laboral sea desarrollada adecuadamente y con un nivel alto de satisfacción para las dos partes implicadas: empresa y empleado.

La psicología proporciona la clave perfecta para abarcar, entender, delimitar y estudiar las competencias en el ámbito educativo y laboral, ofreciendo de esta forma una visión clara frente a su identificación, evaluación y desarrollo, para el mejoramiento individual y organizacional.

Aquí es donde se ve reflejado el apoyo que brindan los psicólogos organizacionales al gobierno, a las instituciones educativas, a las empresas y al individuo porque coordinan los procesos de definición, implementación y evaluación de las competencias necesarias para desarrollar las tareas laborales asignadas a los empleados; por consiguiente, la exigencia y necesidad de implementar normas y herramientas de calidad, para mejorar su desempeño hace valiosa y obligada la presencia del psicólogo organizacional, en estos contextos.

5.2.4 Competencias laborales

La competencia laboral se utiliza con diversos sentidos, en muchos contextos y presenta una variedad de énfasis en sus componentes esenciales. No obstante, poco a poco nos aproximamos a un consenso respecto a este concepto tan complejo, que reúne y sintetiza insumos, procesos y resultados; se refiere netamente a la capacidad productiva de un individuo, medida y definida en términos y desempeños reales y no meramente de una

confluencia de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias, pero no suficientes para un desempeño productivo en un contexto laboral.

Se concluye de esta forma que la competencia laboral es más que la suma de todos elementos anteriores; es una síntesis que resulta de la combinación, interacción y puesta en práctica de tales componentes en una situación real, enfatizando el resultado y no el insumo.

...Se entenderá por competencia laboral el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que expresados en saber, hacer y saber – hacer, se aplica al desempeño de una función de los requerimientos de calidad esperados para el sector... (Alles, 2004).

... Cada competencia mostrará un determinado nivel de desempeño que habilita al trabajador para realizar una función con un determinado grado de autonomía y de complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas, de manera que a mayor nivel de autonomía y habilidades, corresponderá una mayor capacidad para crear, supervisar y tomar decisiones (Alles, 2004).

5.2.4.1 Elementos de las competencias laborales

Conocimiento (Alles, 2004):

Son todas aquellas ideas, principios, técnicas, métodos y sistemas derivados de la experiencia directa y comprobados como ciertos y funcionales, que constituyen

generalmente los contenidos que se transmiten (cursos, libros, películas, etc.) de unas personas a otras, de generación en generación.

Los conocimientos poseen dos categorías importantes de resaltar, como es el nivel educativo: (primaria, secundaria, universidad, tecnología, postgrado, entre otros), y los conocimientos específicos desarrollados para su aplicación en el puesto de trabajo.

Habilidades (Alles, 2004):

Es todo el conjunto de habilidades intelectuales y/o motoras mediante las cuales es posible transformar y ordenar los datos del medio laboral y obtener así unos resultados. Es cada uno de los procesos psicofísicos ejecutados con destreza, habilidad, inteligencia y disposición.

Las habilidades, a diferencia de los conocimientos, no pueden transmitirse; deben aprenderse por cada individuo según sus propios esquemas de percepción, juicio y respuesta, y según su propio ritmo y velocidad. Podrán perfeccionarse con el entrenamiento.

Las habilidades se pueden clasificar en 5 niveles de adquisición, como lo plantea el C-SYS, (Sistema de Calificación de Competencias: <http://calificaci-n-competencias-c-sys.software.informer.com>) de acuerdo con el proceso de evolución profesional de los empleados en la organización.

Estos niveles son:

Metahabilidades:

Son de tipo elemental, básicas en el individuo, de cuyo desarrollo se ocupan los procesos de la formación de la sociedad como la adaptabilidad, que se refiere a las capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.

Betahabilidades:

Se trata de habilidades conductuales que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional o empleado a la vida de una organización, de modo que su potencial obtenga el desarrollo y las oportunidades de ser puestas en práctica con éxito, al tiempo que posibilitan y potencian el desarrollo posterior de habilidades más específicas.

Operativas:

Habilidades conductuales relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación profesional individual, presentando así ciertos niveles de eficacia y eficiencia operativas.

Interpersonales:

Están relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contactos interpersonales con otras personas para el adecuado desempeño del puesto de trabajo.

Directivas:

Son imprescindibles para dirigir otras personas en la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad. Entre ellas está la visión, definida como la capacidad de pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidades de la organización.

Actitudinales:

Son aquellos marcos de referencia, de naturaleza predominantemente emocional, a través de los cuales se juzga la realidad y se condiciona la conducta.

5.2.5. Competencias Laborales vs. Sistemas de Gestión de Calidad

El concepto de calidad en las organizaciones ha existido como parámetro de propiedad inherente a la actividad laboral y como tal, integra el lenguaje de las empresas. La calidad emerge como un eje para la creación de ventajas competitivas en el mercado y empieza a difundirse como una base estratégica de competitividad - productividad.

Entre tanto, se puede ver que la competencia es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto determinado y está definida como la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función laboral en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, obligan a centrarse más en las posibilidades del

individuo y en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que lleva a reestructurar los ambientes y las situaciones clásicas de los puestos de trabajo.

En la actualidad, la calidad del producto o servicio se ha convertido en un derecho inalienable para el consumidor. Si la competencia laboral se orienta a garantizar la calidad de la mano de obra, se convierte en un instrumento directo para elevar la calidad de los productos sobre la base de la excelencia de la mano de obra que invierte en su producción y distribución.

La National Council Vocational Qualifications (NCVQ) define cinco niveles de competencias que permiten diferenciar el grado de autonomía, variabilidad, responsabilidad por recursos, aplicación de conocimientos básicos, amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, supervisión del trabajo de otros y transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro (1988).

La capacitación de los empleados es un rango importante para elevar la calidad de cualquier empresa u organización y deben considerarse para obtener la acreditación en las normas ISO 9001 o en un Sistema de Aseguramiento de Calidad, como un concepto integral en donde están incluidos los potenciales y las facultades intelectuales de cualquier trabajador: Los conocimientos (lo que saben), las habilidades (lo que saben hacer) y las actitudes (lo que quieren hacer).

6. MARCO CONTEXTUAL

6.1 Caracterización de la empresa Expertos Seguridad S.A.

EXPERTOS SEGURIDAD es una empresa de vigilancia privada ubicada en el occidente de la ciudad de Medellín, exactamente en el barrio Laureles en la dirección Circular 4ª No. 69 – 18, PBX: 430 1000.

Reseña histórica:

EXPERTOS SEGURIDAD nació en Medellín, con licencia de noviembre de 1987; su primer gerente y fundador fue (ct) Gilberto Lasprilla Naranjo.

En 1992 inicia servicios de escoltaje; en 1998 se abre sucursales en Bogotá y Cali; en 1999 se crea Expertos Seguridad electrónica (hoy división electrónica). En 2001 se obtiene certificación de calidad con la norma ISO 9002, versión 1994, y para 2003, se obtiene certificación de calidad con la norma ISO 9002, versión 2000.

Ya para 2006, se cuenta con la certificación de la norma BASC (Alianza Empresarial para un Comercio Seguro, por su sigla en inglés)

MISIÓN

Ser parte de la cadena de valor de los clientes mediante la planeación y ejecución de sistemas integrados de seguridad y gestión de riesgos, con la utilización de recursos humanos y tecnológicos especializados.

VISIÓN

Para el 2015, debemos ser reconocidos y certificados como empresa experta y líder en seguridad integral en sectores y en regiones rentables y sostenibles.

La visión de Expertos Seguridad está encaminada a desarrollar e implementar Sistemas de seguridad Integral, generando estrategias de protección a personas y bienes con el respaldo de nuestro talento humano confiable y competente, soportado en la más alta tecnología y eficiencia administrativa.

VALORES INSTITUCIONALES:

RESPONSABILIDAD

Llevamos a cabo las tareas con diligencia, seriedad y prudencia, sabemos que las cosas deben hacerse bien desde el principio hasta el final. La responsabilidad nos garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos, generando confianza y tranquilidad. Una característica de la prestación de nuestros servicios es la responsabilidad por los bienes que nos han sido entregados en custodia y la confidencialidad en el manejo de la información.

HONESTIDAD

Nuestro comportamiento es irreprochable y transparente; actuamos con claridad, construyendo relaciones de confianza con nuestro personal, clientes y proveedores. Actuamos con lealtad hacia nuestros competidores, acatando las normas que nos regulan y el compromiso permanente con nuestra sociedad.

EXCELENCIA

Este valor es fundamental para la estabilidad de nuestra empresa. Todos tenemos relación con ella y por lo tanto, la promovemos, ya que es un compromiso, un reto permanente hacia la satisfacción de las necesidades y la superación de expectativas de nuestros clientes. Mantenemos la disposición permanente al cambio y a la innovación, asumiendo frente a nuestros clientes una actitud de servicio.

RESPETO

Es una base para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de la empresa, aceptamos a las personas tal y como son, teniendo conciencia de su individualidad humana.

Reconocemos los derechos de cada uno de los que forman parte de nuestra empresa: Accionistas, empleados, clientes y proveedores; donde la interacción se genera en un ambiente de trato justo, escucha atenta y relaciones transparentes y claras.

OBJETIVOS

Encaminar los procesos hacia la prevención de actividades ilícitas.

Garantizar el personal idóneo para la prestación del servicio.

Minimizar los riesgos de actos ilícitos a los que están expuestos nuestros clientes.

Orientar los procesos hacia el mejoramiento continuo.

Cumplir con el presupuesto y las inversiones planificadas

Mantener la eficacia de las acciones propuestas

Entregar oportunamente los elementos requeridos para la prestación del servicio.

Orientar los procesos hacia la satisfacción del cliente.

Incrementar la satisfacción de las necesidades y requisitos de nuestros clientes.

Asegurar que la planificación y prestación del servicio se realiza de acuerdo con los requisitos del cliente.

Valorar los accidentes de trabajo.

POLÍTICAS

La empresa Expertos Seguridad, comunica su compromiso de dar cumplimiento a la legislación Colombiana y otros requisitos que haya suscrito la organización en seguridad, salud ocupacional y medio ambiente en concordancia con el artículo 24 de la ley 9 de 1979 y el código sustantivo del trabajo y demás disposiciones legales que se contemplan en el decreto 614 de 1984 y la Resolución 1016 de 1989, entre otros, y se compromete a cumplir con los siguientes lineamientos:

- Es responsabilidad de todos los niveles de la Dirección, cumplir con las normas de medicina, higiene y seguridad industrial para la prevención de ATEP y daños.
- Generar bienestar integral a los trabajadores por medio de actividades que aporten a su condición física y mental.
- Organizar y dirigir el COPASO con la participación activa de los trabajadores.
- Conformar y capacitar al personal brigadista para la atención de emergencias
- Desarrollar actividades que disminuyan la contaminación del medio ambiente o el impacto socio-ambiental que pueda afectar la salud de sus trabajadores.
- El reconocimiento, evaluación, registro y control de los riesgos se incorporará en cada una de las tareas y la seguridad ocupará un lugar prioritario en el desarrollo de cualquier trabajo.

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Al considerar en el planteamiento del proyecto la necesidad de obtener información para el planteamiento y la construcción de los perfiles de cargo y el manual de funciones, se realizan encuestas y entrevistas a 40 empleados, entre los que se cuentan: supervisores, guardas y escoltas, de diferentes edades y sexos, con diferentes niveles académicos y antigüedad. En esta tarea, se utilizó la encuesta, pero por la necesidad latente por parte de los empleados de ofrecer más información, en algunos casos, las preguntas de la encuestas se ampliaron y se convirtió en entrevista.

La encuesta utilizada consta de preguntas abiertas y cerradas con el ánimo de que los empleados tuvieran la oportunidad de expresar su pensamiento y sentimiento en torno a la labor desempeñada, la relación laboral y las necesidades latentes desde su puesto de trabajo.

7.1 Presentación y análisis de resultados de encuestas y entrevistas:

Encuesta hecha a los 26 Guardas de ambos sexos, con entre 18 y 45 años de edad:

1. ¿Hace cuánto trabaja en este cargo?

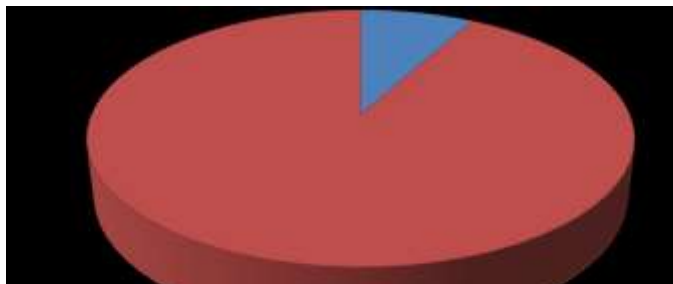
La antigüedad de los Guardas de seguridad encuestados en Expertos Seguridad oscila entre 7 meses y 12 años. Por tanto, se calcula que dicha población ya lleva un tiempo considerable dentro de la empresa para poder argumentar sobre ella.

2. ¿Considera que este cargo tiene un cierto nivel de riesgo?

Los 26 guardas, o sea, 100% de los encuestados consideran que su puesto de trabajo conlleva riesgo.

3. ¿Cuál es, según su apreciación? Califíquelo de 1 como bajo y 5 como alto.

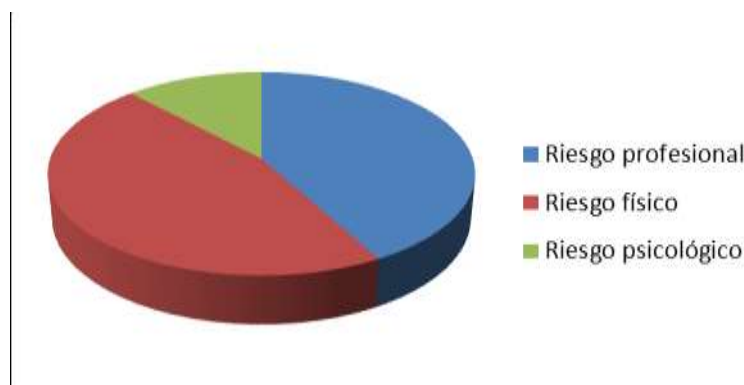
Dos personas encuestadas, o sea 8% consideran que la labor que desempeñan se encuentra en nivel 4; el 92% restante (24 personas) lo ubican en el nivel 5.



4. Describa el tipo de riesgo que corre con el desempeño de sus tareas (profesional, físico, entre otros) ¿Por qué?

El 42% (11 personas) contestan que se ve afectada la seguridad, en tanto se define riesgo profesional; 46% (12 personas) hablan sobre el riesgo físico y 23% (6 personas) coinciden en riesgo psicológico. Cabe resaltar que estos porcentajes no

son resultado de una sumatoria, ya que tuvieron la opción de marcar varias respuestas.

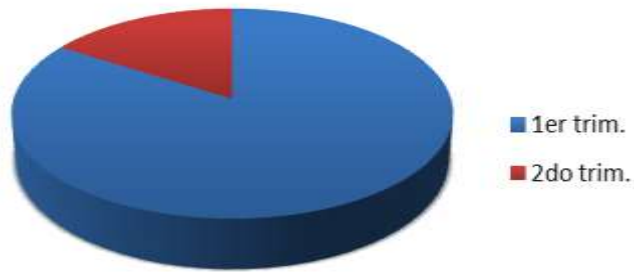


5. ¿Considera que la empresa se preocupa por los riesgos que corren empleados como usted? ¿Por qué?

22 de los guardas encuestados (84%) consideran que la empresa se preocupa por ellos, mientras 4 (16%) opina que hace falta mucho cuidado con los cargos que ellos ocupan y el riesgo que corren en su desempeño.

El 84% agregó que “a través de las encuestas y sondeos que se hacen, les demuestran que los tienen en cuenta”; cuentan con dotación adecuada, valoran las capacitaciones de la ARP.

Los 4 encuestados que consideran que falta preocupación por el riesgo que acarrea su trabajo, argumentan que falta capacitación y actualización, los turnos son muy largas y casi siempre en la misma posición corporal, hace falta comunicación interna y no hay estímulos que valoren el trabajo realizado por las personas responsables.



6. ¿Cree que ustedes deberían ser capacitados en algún área? _____ Cuáles?

Los 26 encuestados (100%) está de acuerdo en recibir capacitación que ayude a mejorar el cumplimiento de sus tareas; algunas de sus sugerencias son:

- Crecimiento laboral, personal y relaciones humanas.
- Seguridad y manejo de armas y explosivos.
- Defensa personal, prevención de riesgos y manejo de emergencias.
- Ergonomía
- Especialización en sectores (industrial, comercial, entre otros.)

7. ¿En qué los ayudarían dichas capacitaciones?

Los 26 guardas encuestados opinaron que ayudan en la cualificación profesional, porque tendrían más oportunidades de ascenso o desempeño en otros contextos laborales; mejorar el desempeño y la prestación del servicio, para prevenir y cuidar la integridad personal, mejorar el ambiente laboral, y por ende, mejorar la imagen de la empresa.

8. ¿Qué sugerencias tiene usted para la empresa que permitan una mayor satisfacción de sus empleados (guardas, supervisores, otros)?

Dentro de las respuestas más recurrentes, están:

- Capacitación, especialización en los cargos y formación laboral.
- Fomento del respeto por el cargo dentro y fuera de la empresa. Calidad humana, bienestar laboral y respeto por el conducto regular: seguir el debido proceso en situaciones especiales.
- Concertación en la rotación de los turnos y asignación de horarios: a algunos le sirven más los turnos de 8 horas y a otros, de 12. Estímulos económicos frente a la labor cumplida de manera especial.
- Realización de actividades de integración que generen sentido de pertenencia con la empresa y los compañeros.

Encuesta hecha a los 10 Supervisores de ambos sexos, entre 25 y 40 años de edad:

1. ¿Hace cuánto trabaja en este cargo?

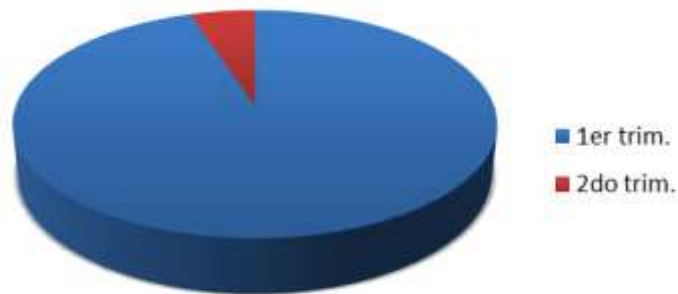
La antigüedad de los supervisores está entre 1 y 9 años.

2. ¿Considera que este cargo tiene un cierto nivel de riesgo?

El 100% de los encuestados expresan que sí hay riesgo en su labor.

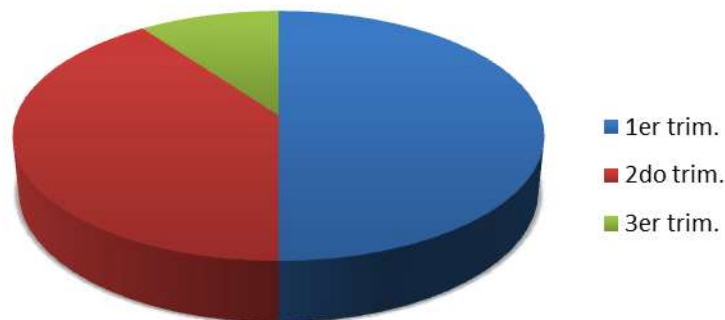
3. ¿Cuál es, según su apreciación? Califíquelo de 1 como bajo y 5 como alto.

El 60% de los encuestados (6 supervisores) expresan que el riesgo es nivel 5 y el 40%, o sea 4, expresan que es de nivel 4.



4. Describa el tipo de riesgo que corre con el desempeño de sus tareas (profesional, físico, entre otros) ¿Por qué?

El más alto porcentaje (50%-5 encuestados) catalogan el riesgo como físico; el 40%, entre Psicológico y de seguridad, y el 10%, automovilístico.



5. ¿Considera que la empresa se preocupa por los riesgos que corren empleados como usted? ____ Por qué? _

El 100% de los encuestados notan la preocupación por parte de la empresa en tanto los riesgos de la actividad laboral; se preocupan por su bienestar, la evaluación del puesto de trabajo, les brindan capacitación y manejan la dotación adecuada.

6. ¿Cree que ustedes deberían ser capacitados en algún área? _____ Cuáles?

El 100% reconoce que es necesaria capacitación en las siguientes áreas:

Riesgo y armas, Especialización del cargo, simulacros y dotación, tecnológica y relaciones humanas.

7. ¿En qué los ayudarían dichas capacitaciones?

Mejorar el servicio, trato al cliente y diversos públicos, seguridad, prevención y mejor calidad de vida.

8. ¿Qué sugerencias tiene usted para la empresa que permitan una mayor satisfacción de sus empleados (guardas, supervisores, otros)?

Los 10 supervisores encuestados se enfocan en la capacitación, porque ayuda a mejorar el bienestar laboral y personal; especificación y especialización del cargo, bonificaciones y pensar en posibilitar turnos de 8 horas.

Encuesta hecha a los 4 Escoltas, con edad entre 18 y 45 años de edad:

1. ¿Hace cuánto trabaja en este cargo?

La antigüedad de los Guardas de seguridad encuestados en Expertos Seguridad oscila entre 1 y 9 años.

2. ¿Considera que este cargo tiene un cierto nivel de riesgo?

El 100% de los escoltas encuestados, o sea 4, afirman que sí hay riesgo en su labor diaria.

3. ¿Cuál es, según su apreciación? Califíquelo de 1 como bajo y 5 como alto.

Los 4 escoltas coinciden en afirmar que el riesgo de su labor es nivel 5.

4. Describa el tipo de riesgo que corre con el desempeño de sus tareas (profesional, físico, entre otros) ¿Por qué?

Por ser una tarea que pone en riesgo tan alto su vida y la del personaje, los 4 escoltas ubican los riesgos como físicos, psicológicos, situaciones de seguridad, tanto personales como familiares.

5. ¿Considera que la empresa se preocupa por los riesgos que corren empleados como usted? ¿Por qué?

Los escoltas expresan satisfacción con la respuesta obtenida de la empresa, porque consideran que tienen dotación adecuada, capacitación continua, evaluación médica y capacitación especial de la ARP anualmente.

6. ¿Cree que ustedes deberían ser capacitados en algún área? _____ Cuáles?

Los 4 encuestados (100%) está de acuerdo en recibir capacitación que ayude a mejorar el cumplimiento de sus tareas; algunas de sus sugerencias son:

- Crecimiento personal y relaciones humanas.
- Seguridad, manejo de armas, explosivos, en situaciones críticas y estresantes.
- Defensa personal y autocuidado, prevención de riesgos y manejo de emergencias.

7. ¿En qué los ayudarían dichas capacitaciones?

Los 4 escoltas manifiestan que mejoraría la calidad de vida física y psicológica; ayuda a brindar un mejor servicio; prevenir y proteger en situaciones críticas. También sirve para agudizar los sentidos en la prevención y el cuidado de las personas y sus bienes.

8. ¿Qué sugerencias tiene usted para la empresa que permitan una mayor satisfacción de sus empleados (guardas, supervisores, otros)?

Dentro de las respuestas más recurrentes, están:

- Evaluación física y psicológica continuas.
- Capacitación, actualización y especialización en el cargo (entrenamiento en campo abierto).
- Bonificaciones y días de descanso.

7.2 Análisis según resultados de encuestas y entrevistas

En consideración de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, y del análisis resultante después de dicho proceso, se pueden presentar las clasificaciones de los cargos con sus respectivos perfiles, características, condiciones y campo de ejecución; al realizar esta clasificación se busca tener en cada puesto de trabajo a la persona idónea, con el perfil y las habilidades/destrezas necesarias e ideales para dicho cargo.

El levantamiento de perfiles realizado responde a las necesidades de la empresa y de la cultura organizacional, ya que se busca enfatizar en los valores organizacionales, en la administración de personal y por último en propender por el buen engranaje de las áreas de trabajo de la compañía.

El interés principal de esta clasificación es que el nivel de satisfacción de la empresa u organización contratante sea alto y que el empleado, desde sus habilidades y acciones, se sienta útil en el cargo de trabajo porque sabe cuáles son sus funciones y se siente cómodo desempeñándolas.

Las clasificaciones se presentan y evidencian de manera detallada en el Manual de Funciones y Perfiles de cargo, que se encuentra como anexo N° 2.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Reconocimiento de la organización. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión bibliográfica. | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de formatos de perfiles. | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de cuestionarios. | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de los perfiles de cargo. | | | | | | | | | | | | |
| Contextualización de las funciones de los cargos. | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración formato de | | | | | | | | | | | | |

9. PRESUPUESTO

| PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO | | | | |
|--|--------------------|------------|--------------------|--------------------|
| RUBROS | FUENTES | | | TOTAL |
| | Estudiantes | IUE | Externa | |
| Personal | \$ 0 | \$ 0 | \$498.000 | \$2.988.000 |
| Material y suministros | \$ 0 | \$ 0 | \$ 300.000 | \$ 300.000 |
| Salidas de campo | \$ 0 | \$ 0 | \$ 280.000 | \$ 250.000 |
| Bibliografía | \$ 0 | \$ 0 | \$ 150.000 | \$ 150.000 |
| Equipos | \$ 0 | \$ 0 | \$ 700.000 | \$ 700.000 |
| Otros | \$ 0 | \$ 0 | \$ 80.000 | \$ 80.000 |
| TOTAL | \$ | \$ | \$2.008.000 | \$4.198.000 |

| DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL | | | | | | |
|--|----------------------------------|---------------------------------|----------------|-----|-----------------|------------------|
| Nombre de estudiantes | Función en el trabajo | Dedicación horas/semanas | FUENTES | | | TOTAL |
| | | | Estudiante | IUE | Externa | |
| JUAN | Practicante de Psicología | 24 semanas | \$ | \$ | \$498.00 | \$498.000 |
| PABLO | | | | | 0 | |

| | | | | | | |
|----------------|--|--|-----------|-----------|-----------|------------------|
| GALLEGO | | | | | | |
| TOTAL | | | \$ | \$ | \$ | \$498.000 |

| DESCRIPCIÓN DE MATERIALES Y SUMINISTROS | | | | |
|--|--------------------|------------|------------------|------------------|
| MATERIAL | FUENTES | | | TOTAL |
| | Estudiantes | IUE | Externa | |
| Fotocopias | \$ | \$ | \$50.000 | \$50.000 |
| Impresiones | \$ | \$ | \$250.000 | \$250.000 |
| TOTAL | \$ | \$ | \$300.000 | \$300.000 |

| DESCRIPCIÓN DE LAS SALIDAS DE CAMPO | | | | |
|--|--------------------|------------|------------------|------------------|
| DESCRIPCIÓN DE LAS SALIDAS | FUENTES | | | TOTAL |
| | Estudiantes | IUE | Externa | |
| Visita a los puestos de trabajo | \$ | \$ | \$130.000 | \$130.000 |
| Visita a otras empresas | \$ | \$ | \$50.000 | \$50.000 |
| Visita a bibliotecas | \$ | \$ | \$100.000 | \$100.000 |

| DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA | FUENTES | | | TOTAL |
|---|-------------|-----|-----------------|------------------------------|
| | Estudiantes | IUE | Externa | |
| Mondy, W. y Noé, R. (1997): “Administración de Recursos Humanos. México. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. | \$ | \$ | \$70.000 | \$70.000 |
| Chiavenato, Idalberto (1992): Administración de Recursos Humanos. México. Edit.McGraw-Hill. | \$ | \$ | \$80.000 | \$80.000 |
| TOTAL | \$ | \$ | \$ | \$150.000 0 |

| DESCRIPCIÓN EQUIPOS | | | | |
|----------------------|-------------|-----|------------------|------------------|
| DESCRIPCIÓN EQUIPOS. | FUENTES | | | TOTAL |
| | Estudiantes | IUE | Externa | |
| Computador | \$ | \$ | \$900.000 | \$900.000 |
| TOTAL | \$ | \$ | \$ | \$900.000 |

10. IMPACTO Y RESULTADOS ESPERADOS

El Manual de Funciones que contiene Los Perfiles de Cargo para la empresa Expertos Seguridad es una herramienta técnica que le facilita a la organización y a su personal operativo, el manejo de los puestos de trabajo y la adecuada selección de personal mediante la definición y delimitación de sus funciones dentro de la organización; además, permite el conocimiento de los requisitos necesarios para que los empleados puedan ocupar el puesto de trabajo que tienen actualmente y a su vez, se recolecte la información necesaria que facilite la promoción y el ascenso de las personas dentro de la organización.

Estos perfiles se convierten en un conjunto de mecanismos básicos para los procesos de selección; son fuente fundamental de información porque apoyan el logro de la alta eficiencia de los empleados en el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos propuestos por su jefe inmediato o la misma organización.

Puntualmente, lo obtenido de este análisis es una descripción detallada de las funciones que competen a cada puesto de trabajo operativo, dentro de Expertos Seguridad. Por tanto, con estos documentos se intenta disminuir el desconocimiento acerca de las funciones y requisitos de cada cargo operativo que conforma la organización; este conocimiento posterior hace que las labores que desempeña cada empleado se realicen

de una manera más eficaz, derivado de una mayor comprensión de sus funciones, competencias y demandas del cargo.

En conclusión, la elaboración e implementación de estos perfiles, contenidos en el Manual de Funciones, posibilita que la compañía evalúe los cargos existentes, implemente unos nuevos y mejore sus condiciones laborales para obtener evidentes resultados, medidos desde la calidad y la productividad.

11. COMPROMISOS Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Los resultados de este proyecto se publicarán en la Institución Universitaria de Envigado, por medio de la sustentación del trabajo, con evaluadores calificados en esta temática; posteriormente, se entregará dicho Manual a la empresa Expertos Seguridad, que fue la compañía, objeto de estudio y aplicación, donde se desarrolló el trabajo.

Esto se hará por medio de entregas digital e impresa, preferiblemente, para que su impacto a nivel empresarial sea masivo. Estos documentos serán entregados a cada uno de los Directores de los departamentos que conforman la organización, quienes mantendrán un control estricto vigilando que cada departamento reciba, comunique y aplique con sus empleados toda la información que se está otorgado. Esta documentación quedará consignada en el departamento de Gestión Humana de Expertos Seguridad, departamento encargado de ejecutar y vigilar el cumplimiento, y acompañar directamente el proceso de mejoramiento.

Una vez se difunda y se distribuya la información contenida en El Manual de Funciones y Perfiles de Cargos para Expertos Seguridad, se espera que la empresa misma se responsabilice de su implementación dentro de la organización.

12. CONCLUSIONES

Con este trabajo, se puntualizó la necesidad de construir, definir e implementar los perfiles de cargo operativo dentro de la empresa, ya que se busca solucionar dificultades laborales presentadas antes del proceso de estudio y valoración de los cargos, ya que se asignaban tareas laborales a cada uno de los guardas de seguridad sin ningún tipo de reglamentación ni delimitación del cargo y funciones específicas. Con la creación e implementación de El Manual de Funciones y Perfiles de Cargo del personal operativo, se busca mejorar esta situación; derivada de esta condición, se espera obtener un mejor aprovechamiento del recurso humano de la organización.

Con el diseño y elaboración de El Manual de Funciones y los Perfiles de Cargo, se obtuvieron logros importantes en el cambio de la concepción empresarial; uno de los más significativos fue la toma de conciencia por parte de todos los Directores Operativos y de sus respectivos empleados, frente a la importancia que tiene el recurso humano dentro de la organización, como motor gestante en los procesos de optimización del servicio.

Con este cambio de concepción psicológica, se establece una mirada más humana de la tarea laboral realizada por el personal operativo, una valoración a la responsabilidad real frente a la seguridad y una definición clara de los cargos, con miras a una mejor calidad de servicio y de vida.

Finalmente, este proyecto ayudó a crear nuevas herramientas empresariales (El Manual de Funciones y Los Perfiles de Cargo), que sirvan de soporte y lineamiento, dentro de la organización, para una acertada selección de su personal operativo.

13. RECOMENDACIONES

Todo el personal directivo que conforma Expertos Seguridad, deberá dar orientación específica en el adecuado uso de El Manual de Funciones y Los Perfiles de Cargo. Además, por ser los encargados de difundir la información en la compañía, deben dar el mejor ejemplo cumpliéndolo y haciéndolo cumplir.

Los formatos elaborados de Perfiles de cargo dentro de El Manual de Funciones, servirán como herramienta técnica para la selección de personal e insumo a otros programas dentro de la organización, como formación, desarrollo y evaluación del desempeño, entre otros, dado que por medio de los perfiles se pueden conocer algunas dificultades que se puedan generar en el cumplimiento y ejercicio de un determinado cargo.

El Manual de Funciones que contiene Los Perfiles de cargo, deberán ser actualizados cada año; esta tarea la debe desarrollar el Departamento de Gestión Humana, pues sus integrantes son personas relacionadas continua y directamente con los empleados de la empresa.

El personal encargado del Departamento de RRHH deberá medir las competencias personales y laborales de los empleados, para así evaluar adecuadamente su desempeño y de esta manera, planear y ejecutar estrategias efectivas para la formación y desarrollo integral de los empleados.

Estas son algunas estrategias de aplicación que permiten mejorar las condiciones laborales de los empleados de Expertos Seguridad y el nivel de satisfacción de todos los públicos:

Capacitación para todo el personal operativo, en torno a la implementación de los planes teóricos y prácticos de los cargos, certificados expedidos por Instituciones autorizadas y la manipulación de herramientas de trabajo.

Capacitar y actualizar, también, al personal administrativo en cada uno de los sectores económicos.

Respeto al debido proceso antes, durante y después del proceso de selección de personal, sujeto al cumplimiento de cada una de las especificidades de los perfiles.

Diseñar un plan de contingencia que le permita a Expertos Seguridad, como organización, ser reconocida en el contexto laboral por el cumplimiento de su excelente actividad económica y el afianzamiento de sus valores institucionales.

Generar un programa de evaluación continuo del personal, que permita crear sistemas de mejoramiento en el servicio y satisfacción en el cumplimiento de la labor empresarial mediante la satisfacción del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2004). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Argüelles, A. (1966). *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México: Limusa.
- Arias, F. (1975). *Administración de Recursos humanos*. México: Trillas.
- Ballesteros, R. (1982). *La psicología aplicada a la empresa*. Barcelona: CEAC.
- Castillo Aponte, José.(1993) *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad humana..* Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia
- C-SYS Sistema de Calificación de Competencias (s.f.). Disponible en <http://calificaci-n-competencias-c-sys.software.informer.com/>
- Chiavenato, I. (1983). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestión del Talento humano*. México: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ª ed. México: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill

- Chiavenato, I. (1988). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1999). *Essentials of management*. Canadá. Pearson
- Dolan, S. (1998). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dolan, S., Randall, S., Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Editorial Mc Graw-Hill.
- Flippo, E. (1980). *Principios de administración de personal*. México: McGraw-Hill.
- GALLEGO B., R. Competencias cognoscitivas: un enfoque epistemológico, pedagógico y didáctico. Santa fe de Bogotá. Editorial Cooperativa Editorial Magisterio.1999
- Garcés, A., García, C. (1991). *Perfiles ocupacionales*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.
- Giraldo, F. (2003). *Criterios para definir perfiles ocupacionales*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.
- Giraldo, F., Gómez, P., Henao, A. (2005). *Competencias del especialista en psicología organizacional de la Universidad de San Buenaventura*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.
- Kerlinger, F. (1975). *Investigación del comportamiento: técnicas y metodología*. México: Nueva editorial.
- Koontz, H. y Weihnrich, H. (1994). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: McGraw Hill.
- Mondy, W. y Noé, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional*. Mexico: Thomson Editores S.A.

N.C.V. Q National Council Vocational Qualifications (2013). Disponible en <http://www.eurofound.europa.eu/>

Normas ISO 9000 (s.f.). Disponible en <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

Pujol, J. (1981). *Análisis ocupacional: manual de aplicación para instituciones de formación profesional*. Montevideo: McGraw Hill.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.

Solana, R. (2001). *Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas,

Tamayo Y Tamayo, Mario. (1999). Serie Aprender a Investigar. Módulo 2. La investigación. Santa Fe de Bogotá: ARFO Editores Ltda. ICFES.

Tamayo Y Tamayo, Mario. (1999). Serie. Aprender a Investigar. Módulo 5 El proyecto de investigación. Santa Fe de Bogotá: ARFO Editores Ltda. ICFES.

Toro, F. (1984). *Cómo estudiar el desempeño laboral: perspectiva psicológica*. Medellín: Ediciones Gráficas.

Toro, F., Cabrera, H. (1985). *Motivación para el trabajo: conceptos, hechos y evidencias contemporáneas*. Medellín: Ediciones Gráficas

Velásquez, T. (1982). *El análisis del puesto de trabajo: un insumo para el inventario de necesidades de capacitación*. Medellín: CEAC.

Werther, Jr., William, B., Davis, H. (1999). *Administración de personal y recursos humanos*. Cuarta Edición, Madrid: McGraw Hill.

Werther, W., Davis, H. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Zarifian, Ph.,(2.004) *Le modèle de la compétence*. Editions Liaisons, Ruel-Malmaison

ANEXOS

Anexo N°1: Encuesta

Encuesta a los guardas, escoltas y supervisores de la empresa EXPERTOS

SEGURIDAD S.A.

Función: _____ Edad: _____ Sexo: F ___ M ___ Formación:

_____ Situación militar: _____

Por favor, conteste las preguntas de manera honesta y clara.

1. ¿Hace cuánto trabaja en este cargo?-----

2. ¿Considera que este cargo tiene un cierto nivel de riesgo?

3. ¿Cuál es, según su apreciación? Califíquelo de 1 como bajo y 5 como alto. _____

4. Describa el tipo de riesgo que corre con el desempeño de sus tareas (profesional, físico, entre otros)

¿Porqué? _____

5. ¿Considera que la empresa se preocupa por los riesgos que corren empleados como usted? _____ porqué? _____

6. ¿Cree que ustedes deberían ser capacitados en algún área?

_____ Cuáles? _____

7. ¿En qué los ayudarían dichas capacitaciones?

8. ¿Qué sugerencias tiene usted para la empresa que permitan una mayor satisfacción de sus empleados (guardas, supervisores, otros)?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo N° 2: Manual de Funciones y Perfiles de cargo