

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**  
**Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas con**  
**énfasis en Gerencia**

**Propuesta de Mejora del Clima Organizacional para la Empresa de**  
**Seguridad Agencia Valverde Huertas**

**Trabajo Final de Investigación Aplicada sometido a la consideración de**  
**la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección**  
**de Empresas para optar por el grado de Magíster en Administración y**  
**Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia**

**Alejandro Valverde Vargas**

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica**

**2009**

## **Dedicatoria**

A mi padre Manuel y a mi hermano Roberto, por demostrarme que juntos todo es posible y enseñarme que la unión familiar es lo que me ha permitido llegar hasta donde estoy hoy.

Son y serán por siempre la luz en la oscuridad.

## **Agradecimientos**

A Dios todopoderoso por permitirme llevar esta Maestría con éxito y orgullo, en una de las instituciones más prestigiosas de este país.

A mi padre, Manuel, por ser el pilar más fuerte en mi vida y un ejemplo de éxito, perseverancia y, sobre todo, humildad. Definitivamente un ejemplo a seguir.

A mi hermano, Roberto, que es el diamante en bruto de nuestra familia y a quien sin duda alguna le espera un gran futuro.

Este Trabajo Final de Investigación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

---

MBA. Roque Rodríguez  
Profesor guía

---

Lic. Oscar Esquivel Valerio  
Profesor tutor

---

Msc. Jeffry Jones Hutchinson  
Profesor tutor

---

Lic. Pablo Cruz Méndez  
Supervisor laboral

---

Alejandro Valverde Vargas  
Sustentante

---

---

## Tabla de contenidos

Dedicatoria .....	2
Agradecimientos .....	3
Índice de figuras .....	8
Índice de siglas y abreviaturas .....	12
Resumen .....	13
Introducción.....	14
Capítulo 1: Aspectos generales relacionados con el clima organizacional y las empresas de seguridad .....	16
1.1 Clima organizacional .....	16
1.1.2 Definición .....	16
1.1.3 Importancia del clima organizacional en Administración de Empresas .....	20
1.1.4 Características del clima organizacional .....	22
1.1.5 Resultados del clima organizacional .....	24
1.2 Contextualización de la industria de seguridad en Costa Rica.....	28
1.2.1 Reseña histórica de la seguridad en Costa Rica.....	28
1.2.2 Contexto internacional de la inseguridad nacional .....	29
1.2.3 Importancia de la creación de empresas de seguridad privada en Costa Rica.....	31
1.2.4 Importancia del clima organizacional en las empresas de seguridad.....	33
Capítulo 2: Descripción del clima organizacional de la empresa de seguridad Agencia Valverde Huertas .....	35
2.1 Conceptualización de la empresa .....	36
2.1.1 Historia .....	36
2.1.2 Misión y Visión.....	39
2.1.3 Valores.....	39

---

2.2 Estructura organizacional.....	41
2.2.1 Organigrama .....	41
2.2.2 Perfiles de puestos.....	41
2.3 Proceso de atracción de personal de seguridad .....	55
2.4 Proceso de reclutamiento de personal de seguridad .....	55
2.5 Proceso de selección personal de seguridad .....	57
2.6 Proceso de inducción de personal de seguridad .....	58
2.7 Proceso de seguimiento de personal de seguridad .....	59
2.8 Plan de motivación e incentivos para el personal de seguridad .....	59
2.9 Plan de manejo y control de los vehículos .....	60
2.10 Contabilización y mejora de los índices de rotación de personal de seguridad .....	60
Capítulo 3: Descripción y análisis del clima organizacional de Agencia Valverde Huertas	62
3.1 Investigación de campo .....	62
3.1.1 Recolección de datos.....	62
3.1.2 Presentación y análisis de resultados .....	63
3.2 Análisis de estructura organizacional .....	84
3.2.1 Análisis FODA.....	84
3.2.2 Análisis de la Misión.....	88
3.2.3 Análisis de la Visión .....	91
3.2.4 Análisis de los Valores .....	92
3.2.5 Análisis de los perfiles de puesto.....	95
3.2.6 Análisis del proceso de atracción de personal de seguridad.....	101
3.2.7 Análisis del proceso de reclutamiento de personal de seguridad.....	104
3.2.8 Análisis del proceso de selección de personal de seguridad .....	106

---

---

3.2.9 Análisis del proceso de inducción de personal de seguridad.....	108
3.2.10 Procesos faltantes en AVAHUER .....	109
Capítulo 4: Propuesta de clima organizacional para la Agencia Valverde Huertas .....	111
4.1 Propuesta de conceptualización de la empresa .....	111
4.1.1 Propuesta de Misión .....	111
4.1.2 Propuesta de Visión.....	112
4.1.3 Propuesta de Valores .....	113
4.2 Propuesta de estructura organizacional.....	114
4.2.1 Propuesta de perfil de personal administrativo.....	114
4.2.2 Propuesta del proceso de atracción de personal de seguridad .....	130
4.2.3 Propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal de seguridad .	134
4.2.4 Propuesta del proceso de inducción de personal de seguridad .....	136
4.2.5 Propuesta del proceso de seguimiento de personal de seguridad .....	138
4.2.6 Propuesta del plan de motivación e incentivos para el personal de seguridad ..	141
4.2.7 Propuesta del plan de manejo y control de los vehículos.....	142
4.2.8 Medidas para contabilizar y mejorar los índices de rotación de personal.....	145
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones .....	147
5.1 Conclusiones .....	147
5.2 Recomendaciones .....	148
Bibliografía.....	151
Anexos.....	152

---

---

## Índice de figuras

Figura #1: Organigrama de Agencia Valverde Huertas.....	41
Figura #2: Competencias de un supervisor de seguridad.....	46
Figura #3: Ejemplo anuncio atracción personal.....	131
Figura #4: Propuesta anuncio atracción personal.....	131
Figura #5: Propuesta boletín para oficiales de seguridad para la atracción de personal.....	132
Figura #6: Propuesta anuncio de feria de seguridad para la atracción de personal.....	133
Figura #7: Propuesta para el proceso de reclutamiento y selección de personal.....	135
Figura #8: Propuesta para el proceso de seguimiento del personal de seguridad.....	140
Figura #9: Propuesta de orden de reparación de vehículos.....	144
Figura #10: Propuesta para contabilizar y mejorar los índices de rotación de personal.....	146
Figura #11: Machote problemas y soluciones.....	152
Figura #12: Machote supervisión.....	153
Figura #13: Machote control personal.....	154
Figura #14: Machote cobros a clientes.....	155
Figura #15: Machote control supervisión.....	156
Figura #16: Machote control uniformes.....	157



Figura #17: Machote control activos.....158

Figura #18: Machote explicación manual procedimientos.....159

---

---

## Índice de gráficos

Gráfico #1: Porcentaje de conocimiento del organigrama de la empresa por parte del personal administrativo.....	64
Gráfico #2: Porcentaje de conocimiento del organigrama de la empresa por parte de los oficiales de seguridad.....	65
Gráfico #3: Porcentaje de conocimiento de la Misión, Visión y Valores por parte de los empleados administrativos.....	66
Gráfico #4: Porcentaje de conocimiento de la Misión, Visión y Valores por parte de los oficiales de seguridad.....	67
Gráfico #5: Porcentaje de documentación de procesos por parte del personal administrativo.....	68
Gráfico #6: Porcentaje de documentación de procesos por parte de los oficiales de seguridad.....	69
Gráfico #7: Porcentaje de libertad para opinar y mejorar los métodos de trabajo por parte del personal administrativo.....	70
Gráfico #8: Porcentaje de libertad para opinar y mejorar los métodos de trabajo por parte de los oficiales de seguridad.....	71
Gráfico #9: Porcentaje de difusión de conocimiento a empleados y jefes por parte del personal administrativo.....	72
Gráfico #10: Porcentaje de difusión de conocimiento a empleados y jefes por parte de los oficiales de seguridad.....	73
Gráfico #11: Porcentaje de percepción de apoyo de los superiores hacia los empleados por parte del personal administrativo .....	74

---

---

Gráfico #12: Porcentaje de percepción de apoyo de los superiores hacia los empleados por parte de los oficiales de seguridad.....	75
Gráfico #13: Porcentaje de capacitación después de la contratación del personal administrativo.....	76
Gráfico #14: Porcentaje de capacitación después de la contratación de los oficiales de seguridad.....	77
Gráfico #15: Porcentaje de identificación con la empresa por parte del personal administrativo.....	78
Gráfico #16: Porcentaje de identificación con la empresa por parte de los oficiales de seguridad.....	79
Gráfico #17: Porcentaje de motivación del personal administrativo para realizar sus funciones .....	80
Gráfico #18: Porcentaje de motivación de los oficiales de seguridad para realizar sus funciones .....	81
Gráfico #19: Porcentaje calificación de AVAHUER como empleador por parte del personal administrativo.....	82
Gráfico #20: Porcentaje calificación de AVAHUER como empleador por parte de los oficiales de seguridad.....	83

## Índice de siglas y abreviaturas

AVAHUER: Agencia Valverde Huertas.

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social.

INS: Instituto Nacional de Seguros.

FODA: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

---

---

## Resumen

El objetivo principal de este proyecto consiste en dar una propuesta de mejora para el clima organizacional de la compañía de seguridad Agencia Valverde Huertas (AVAHUER), lo cual permita a esta ordenar su estructura organizacional, con el fin de seguir creciendo en el mercado nacional.

La organización analizada se encarga de la prestación de servicios de seguridad física y electrónica a clientes tanto privados como gubernamentales.

Para alcanzar el objetivo propuesto se desarrolla una investigación, la cual comienza con una recolección de información de tipo documental, con el fin de explicar a fondo qué es el clima organizacional, así como sus características fundamentales. Se habla de la industria de seguridad en nuestro país, recalcando el aumento de criminalidad en los últimos años y del porqué de la importancia de la creación de empresas de seguridad privada.

Después se recopila toda la información que la empresa posee acerca de su estructura organizacional, con el fin de conocerla a fondo y así poder realizar las recomendaciones necesarias.

Con el conocimiento adquirido de lo que la empresa ha creado, se realiza una encuesta a los colaboradores de la organización, con el propósito de obtener su opinión acerca del clima organizacional de AVAHUER. Además, se realiza un extenso análisis, basado en conocimiento propio, acerca de los procesos con los que actualmente cuenta la empresa.

Finalmente se plantea una propuesta de mejora de clima organizacional, en donde se propone la creación de nuevos y mejores procesos, así como la reingeniería de muchos que actualmente la compañía ya posee documentados.

Esta propuesta incluye además una serie de recomendaciones que la empresa puede seguir para aumentar su participación en el mercado de la seguridad.

Palabras claves: Clima organizacional, reingeniería de procesos, análisis FODA, calidad de servicios.

---

---

## Introducción

El mercado de la seguridad en Costa Rica está en constante crecimiento y se espera que siga así en el futuro. Esto ha provocado que se dé un incremento cruzado en la cantidad de empresas que brindan servicios de seguridad en el país y todo esto se ha dado debido al aumento en la inseguridad ciudadana, tema que el gobierno no ha podido solucionar, por lo que la gente ha comenzado a contratar seguridad privada, para tratar de aliviar un poco este problema.

En el caso de este proyecto, la compañía de Seguridad Agencia Valverde Huertas no ha sido excluida de este crecimiento, por el contrario, ha sido una de las que más ha aprovechado este fallo gubernamental para crecer y convertirse en una de las empresas más respetadas en este mercado, sin embargo, como ocurre en muchas otras empresas, el crecimiento ha llegado sin antes plantear un ordenamiento en el clima organizacional interno.

Actualmente la compañía cuenta con estructuras y características organizacionales muy desordenadas y muchas no están claramente definidas. Esto no se ha establecido no porque no se haya querido, sino porque el crecimiento ha sido tanto en los últimos años, que la empresa no ha podido invertir tiempo para poner en orden toda la parte administrativa, ya que el mercado de seguridad exige eficiencia en la atención de los problemas de los clientes, rapidez a la hora de prepararse para la toma de algún puesto de seguridad nuevo, entre otras circunstancias.

Para finales del presente año, la compañía ha decidido detener el crecimiento y poner esfuerzos en la organización del clima organizacional interno, por lo que esta propuesta va a ser la base para ordenar la empresa. Hay que tener en cuenta que un buen o mal clima va a tener consecuencias positivas o negativas para la empresa, por lo que se espera integrar todos los temas estructurales internos referentes al personal que trabaja en la empresa.

---

La materia prima para las empresas de seguridad son las personas, por lo que se va a tratar de mejorar el actual clima organizacional por medio de un ordenamiento y creación de nuevos procedimientos gerenciales, con el propósito de crear empleados más fieles y felices con la empresa.

Hoy en día, la competencia por la atracción de personal de seguridad es inmensa y nuestro país está llegando al punto que muchos especialistas en seguridad determinaron que podía pasar, si el gobierno no solucionaba rápidamente la inseguridad ciudadana. El problema radica en que hoy en día existe demasiado mercado (demanda) que se puede abarcar, y no es que no exista la oferta de empresas de seguridad, sino que en el país la mano de obra es muy escasa y prácticamente ya está agotada. Vemos que incluso el principal competidor del gobierno para la atracción de nuevos policías son las empresas de seguridad privada. Este es uno de los motivos por los cuales toda empresa debe crear un excelente ambiente laboral, basado en el establecimiento de un clima organizacional apto que logre no solo retener a los empleados actuales, sino atraer a personas que se encuentran en la competencia, por medio del convencimiento y creencia de que esta es una empresa seria y responsable, en donde el empleado es la parte más importante de la empresa.

En el marco teórico se explican conceptos generales que van a facilitar la comprensión del proyecto. Se tocan temas referentes al clima organizacional en las empresas de seguridad, reseña histórica de la seguridad en Costa Rica, importancia de la seguridad privada en nuestro país, entre otros temas. Después se hará una descripción de la actualidad de la empresa para luego realizar un análisis en el capítulo tercero, y así, plantear una propuesta de clima organizacional apta para las necesidades de la empresa.

---

---

# Capítulo 1: Aspectos generales relacionados con el clima organizacional y las empresas de seguridad

## *1.1 Clima organizacional*

### **1.1.2 Definición**

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que emplea como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones de estos factores que tenga el trabajador. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante produce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interventora que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.



- 
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
  - El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que las componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
  - Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
    - Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
    - Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
    - Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes, podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

*El Clima Organizacional es un fenómeno interventor que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).*

En la búsqueda de otros conceptos de clima organizacional, se encontró que cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

---

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones; sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno que se encuentra en la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Peter Dessler ha estudiado por años diferentes climas organizacionales de distintas compañías alrededor del mundo. Él plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término; las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer, los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

Existe un enfoque subjetivo, el cual fue propuesto por Halpin y Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización”.

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este son Litwin y Stringer. Para ellos, el clima organizacional consiste en: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

---

Waters, representante del enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo”.

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones, los cuales definen el clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”. Las definiciones de clima organizacional explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

---

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el esquema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control, ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

### **1.1.3 Importancia del clima organizacional en Administración de Empresas**

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas

---

como la Sociología, la Antropología y la Psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogenizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales pues, ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la Antropología, la Sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan?

Es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues estos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por lo tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

En este terreno resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen, en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes.

---

Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

#### **1.1.4 Características del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Las investigaciones apuntan a la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

##### **1. Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y desestructurado.

##### **2. Responsabilidad (*empowerment*)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

---

---

### **3. Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### **4. Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### **5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

### **6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### **7. Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

### **8. Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

---

---

## **9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

### **1.1.5 Resultados del clima organizacional**

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de un buen clima organizacional:

#### **Retroalimentación**

Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa-. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.



---

---

### **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales**

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

Aquí se supone que la conciencia de que "este es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio-técnicos.

### **Incremento en la interacción y la comunicación**

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del Clima Organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

---

---

### **Confrontación**

Comprende el sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

### **Educación**

Se refiere a las actividades diseñadas para mejorar: a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, conducta y relaciones humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelado de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

### **Participación**

Alude a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo

---

(CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard.

### **Responsabilidad creciente**

Esto se refiere a que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. El Clima Organizacional incrementa la responsabilidad en la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestalt del Clima, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos y la participación.

### **Energía y optimismo crecientes**

Considera las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

---

## ***1.2 Contextualización de la industria de seguridad en Costa Rica***

### **1.2.1 Reseña histórica de la seguridad en Costa Rica**

En el año 1981, mediante el Decreto Ejecutivo 1268-SP, se crea la Dirección Nacional de Policías Auxiliares y Voluntarios. En el año 1986, mediante el Decreto Ejecutivo 17385-SP, su nombre cambia a Dirección General de Policía Auxiliar.

Fue a partir del 20 de mayo del año 1994, fecha en que entró en vigencia la Ley General de Policía, número 7410, que en su Título IV se regula el Servicio de Seguridad Privado, cambiando de nuevo su nombre a Dirección de Servicios Privados de Seguridad, cuyo objetivo principal consiste en proteger la integridad de las personas contratantes del servicio y de sus bienes y de los que se encuentran en la zona en la cual se presta el servicio, de conformidad con la Ley de marras y el Reglamento del Servicio Privado de Seguridad (Decreto # 23879-SP, del 12 de diciembre de 1994).

La Ley de Servicios de Seguridad Privados, Ley 8395, aprobada en la Asamblea Legislativa, fue publicada en el alcance #58 del periódico oficial La Gaceta el día 5 de diciembre del año 2003, y entró a regir el 3 de febrero del año 2004, de acuerdo al artículo 56 de la citada Ley.

Sin embargo, la totalidad de las medidas que deben aplicarse en el fiel cumplimiento de esta Ley empezaron a surtir sus efectos a partir del 23 de octubre de 2004, fecha en que venció el plazo perentorio de ciento ochenta días (180) otorgado por el Transitorio I, de la ley de rito.

Debido a que la condición registral de las empresas varía constantemente, se recomienda que a la hora de contratar una empresa de seguridad privada se confirme su estatus actual mediante los siguientes mecanismos:

“Exigir a la empresa la certificación que emite esta Dirección, indicando que se encuentra inscrita y autorizada para brindar este tipo de servicios con la cantidad de agentes inscritos”.

---

### **1.2.2 Contexto internacional de la inseguridad nacional**

La criminalidad en nuestro país se ha duplicado si la comparamos con la Costa Rica de hace 30 años, esto si se observa el primer libro de novedades del Organismo de Investigación Judicial (OIJ): A principios de los años setenta, durante las primeras tres guardias nocturnas no pasó absolutamente nada, pero ahora las cosas son distintas.

Hoy en día se duda cuál será la mejor opción para combatir el crimen y se han propuesto medidas como ejercer justicia por cuenta propia, lo cual es algo muy común en naciones como Guatemala, Salvador, Honduras, Colombia; sin embargo, esto no ha dado resultado.

Según el informe del Estado de la Región, en Guatemala hay 45 homicidios por cada 100.000 habitantes, eso quiere decir que en un año hay alrededor de 5.800 asesinatos. En otras palabras, uno cada hora y media; entonces, cuando en un país los ciudadanos toman la justicia en sus manos, las cosas se complican.

Además, Guatemala es uno de los pocos países donde hasta hace poco se aplicaba la pena de muerte, sobre todo en casos de secuestro extorsivo, pero esa medida tampoco funcionó.

Honduras en sus últimos años ha aprobado una serie de leyes llamadas “antimaras”, con el fin de detener un incremento en los niveles de inseguridad.

Según datos estadísticos, en ese país se registran 42 homicidios por cada 100.000 habitantes, más de 5 veces de lo que se da en Costa Rica.

Dicha medida implementada en Honduras ha generado una alarmante sobrepoblación penitenciaria, cuyo 48% aún espera juicio.

En el caso de nuestro país, en la década de los años noventa, la tasa de homicidios era de 4 por cada 100.000 habitantes; para ese entonces la pena máxima por matar a alguien

era de 25 años. Se realizó una reforma que subió la pena a 35 años, pero ahora la tasa de homicidios es el doble, pese a que el castigo se aumentó en 10 años.

En El Salvador, la pena máxima por homicidio es de 50 años y aún así tiene las tasas más altas de criminalidad en Centroamérica.

Una de las propuestas que se ha hecho pública por parte del Estado para combatir la criminalidad es el aumento de policías.

En este momento, Costa Rica tiene una tasa de 228 mientras que el país más inseguro de Centroamérica, El Salvador, tiene 234 por cada 100.000 habitantes, esto sin contar al ejército, que realiza operaciones de vigilancia y lucha contra las drogas.

Si se mira mucho más allá del continente americano, notamos casos como el de Japón, en el cual, según datos proporcionados por la propia embajada nipona en Costa Rica, hay 200 policías por cada 100.000 habitantes, o sea, una tasa menor que la nuestra; aún así, es uno de los países más seguros del mundo.

En el caso de Suecia, su sede diplomática informó que hay 180 policías, todavía mucho menos que nuestra realidad.

Con esto en mente es fácil llegar a la conclusión de que las medidas como el aumento de penas o el incremento en la cantidad de policías no son la solución a la inseguridad ciudadana, por lo que se sostiene que la única manera de solucionar este problema es mediante la creación de entes privados de seguridad, los cuales van a tener la angustiosa tarea de combatir la criminalidad de cada país, ya que los estudios han demostrado que la mano del gobierno ha provocado el incremento.

---

### **1.2.3 Importancia de la creación de empresas de seguridad privada en Costa Rica**

La inseguridad en nuestro país crece con el paso del tiempo. En la actualidad, no hay día en que no se abra el periódico y se miren noticias de muertes de 2 a 3 personas, eso sin tocar la cantidad de asaltos que se dan a diario, los cuales son tantos que ocuparíamos un noticiero completo para cubrirlos todos.

Los jóvenes están abandonando las escuelas para ir a trabajar, debido a la situación precaria que están viviendo muchas familias hoy en día; sin embargo estos, al ser menores de edad, no encuentran un trabajo digno que les dé suficiente dinero para mantener a sus familias, por lo que muchos deciden cometer asaltos considerados de menor cuantía o incursionar en la venta y distribución de drogas, problema nacional que ha aumentado en los últimos años.

Nuestro gobierno no ha cumplido su promesa de reducción de la pobreza, más bien esta ha venido en aumento; entonces, mayor cantidad de niños han dejado las escuelas para comenzar a asaltar y conseguir así su dinero. Estos niños son los que en el futuro se van a convertir en ladrones especializados, que son los que hoy en día asaltan comercios, bancos, viviendas y muchas veces no solo buscan dinero o bienes, sino que a la vez toman partida de la vida de las personas.

El gobierno ha hecho el intento por disminuir estos índices de violencia mediante la contratación de más policías, los cuales se van a encargar principalmente de cuidar las calles nacionales. Sin embargo, sus acciones no han tenido mucho impacto en la sociedad costarricense, más bien las críticas al gobierno de Oscar Arias han aumentado en lo que llevamos del año 2009, principalmente con la designación de la Ministra de Seguridad, Janina del Vecchio, quien no posee experiencia policial. Esta tal vez ha sido la designación más débil de la actual administración gubernamental.

Medidas como la asignación de más bienes para el Organismo de Investigación Judicial, ente encargado de las investigaciones en nuestro país, han sido alabadas. También la creación de nuevas leyes para el apoyo del Ministerio Público; sin embargo, el pueblo

---

nota que todos estos esfuerzos no son suficientes y son más los errores cometidos que los aciertos.

Encuestas revelan que los costarricenses se sienten inseguros en su propio país, por lo que hoy en día optan por dos caminos, uno es la compra de armas para la defensa personal y el otro es la contratación de servicios de seguridad privados que los resguarden a ellos y sus bienes.

La creación de las empresas de seguridad privada viene a cubrir una necesidad, e incluso han llegado a cumplir otras funciones adicionales como recepción de llamadas, servicio al cliente, paquetería, choferes de empresarios, entre otros.

Hoy en día existe un promedio de 700 empresas de seguridad privada, sin contar una media de 300 compañías que no cumplen con los requisitos públicos para brindar servicios en nuestro país. Estadísticas muestran que del año 2000 en adelante, la inseguridad ha crecido tanto que se ha creado un promedio de 500 empresas.

Este crecimiento desproporcionado y sin control es producto de la falta de cumplimiento del gobierno en el ramo de la seguridad. Es necesario que se dé un cambio radical en la manera de manejar la seguridad nacional; se necesitan medidas urgentes para tratar de promover la confianza de la gente en el gobierno y aumentar la seguridad en las calles nacionales.

Lo primero que se requiere es un plan de seguridad nacional y a partir de ahí poner personas capaces y que conozcan el mercado de la seguridad nacional para aplicarlo. Pero esto no se puede efectuar de manera solitaria, es necesario que gobierno lo haga de manera conjunta con el sector privado, ya que ellos pueden realizar grandes aportes en este plan.



#### **1.2.4 Importancia del clima organizacional en las empresas de seguridad**

En los últimos años, la creación de empresas de seguridad ha ido creciendo debido al aumento constante de los índices de violencia de nuestro país. Como un dato estadístico, el Ministerio de Seguridad tenía registradas en sus expedientes, al año 2003, 100 empresas de seguridad privada. Hoy en día se encuentran inscritas 700 empresas en promedio, sin contar las que operan sin cumplir con los requisitos de ley.

Este incremento sin precedentes de empresas de seguridad privada ha ocasionado uno de los mayores problemas del mercado. Muchas de estas compañías han sido creadas por personas que poseen un alto conocimiento de seguridad, pero no poseen ninguna base administrativa para manejar una empresa, es decir, son empresas cien por ciento operativas y cero por ciento administrativas. Esto ha provocado que muchas compañías, ya consolidadas, se derrumben debido al pésimo manejo que han recibido. El principal problema que vivieron fue el crecimiento desproporcionado por el que pasaron, lo cual, aunado a una mala coordinación entre los departamentos operativos y administrativos, los llevó a la quiebra inmediata. Las pocas empresas que sobrevivieron a este evento fueron las que poseían una sabia e inteligente administración, la cual les permitió guiar a la compañía por el rumbo correcto.

Con el paso del tiempo, el problema se ha ido agravando cada vez más. Hoy en día, existen indicios de grandes empresas de seguridad de nuestro país que experimentan fuertes crisis financieras, lo que ha originado que muchas soliciten costosos financiamientos a los que tal vez en un futuro no puedan hacerles frente.

Entre las medidas tomadas están las de optar por el cambio de nombre jurídico, vender o fusionarse con empresas internacionales, entre otras opciones, con el fin de mantenerse vivos en el mercado.

Otro de los inconvenientes, producto de la pésima administración, es el del cumplimiento de las obligaciones patronales, tanto con la Caja Costarricense del Seguro Social como con el Instituto Nacional de Seguros. La falta de liquidez en su flujo de caja

ha ocasionado el atraso de pagos con las entidades gubernamentales, lo cual provoca la persecución gubernamental por el dinero, que muchas veces ha culminado con el cierre de muchas organizaciones.

La falta de cultura organizacional en el mercado es muy clara y ha logrado quebrar a muchos líderes del mercado. En las empresas actuales muy pocas actúan con procedimientos establecidos, con responsables de procesos y este problema es tan claro que la rotación de personal en el mercado anda entre un 20 a un 30 por ciento mensual.

Aun con este pasado en mente, muchas empresas no han entendido y siguen contratando el mismo perfil de administradores para que manejen las compañías, experimentados ex policías, cuyo conocimiento de administración es poco o casi nulo.

La globalización ha obligado a las empresas a profesionalizarse, a construir climas organizacionales modernos y que estén acordes con las técnicas modernas de la administración.

En la actualidad, existen pocas empresas de seguridad que sean totalmente solventes; sin embargo, estas poseen algo en común, una visión concreta del negocio de la seguridad y una administración llevada por personas profesionales, graduadas de universidades de prestigio que llegaron a las empresas a aprender de seguridad y a aplicar todos los conocimientos administrativos, en pos de ordenarlas y comenzar a operar eficientemente. Esta ha sido la clave para subsistir y convertirse en los actuales líderes del mercado.

Si las empresas se comienzan a ordenar, poco a poco van a ir creciendo y obteniendo buenos resultados, tanto administrativos como financieros; si no, van a seguir el mismo camino que muchas compañías de seguridad de hoy en día, el cierre.

---

---

## **Capítulo 2: Descripción del clima organizacional de la empresa de seguridad Agencia Valverde Huertas**

La Agencia Valverde Huertas es una pequeña compañía de seguridad que con esfuerzo y dedicación se ha logrado colocar en una buena posición dentro del mercado de seguridad. Su historia nos permite apreciar que, como todas las empresas, el éxito no es fácil de alcanzar y que para lograrlo se ocupa bastante trabajo, amor y dedicación a lo que se hace.

La empresa se ha caracterizado por pilares como la calidad, el servicio al cliente y el compromiso de mejorar conforme el paso del tiempo. Es importante recalcar que la empresa comenzó como la idea de ser la líder de mercado y que poco a poco ha ido logrando adquirir clientes, los cuales la perfilan como candidata para obtener ese puesto, el cual ha estado ocupado por muchos años por una empresa del extranjero.

Al conocer su Misión, Visión y Valores, se logra apreciar que AVAHUER tiene una idea clara de lo que es, posee una definición de lo que desea ser y está fundamentada sobre bases ideológicas que le pueden llevar a esa posición tan deseada por todas las compañías.

La empresa posee una estructura organizacional muy pequeña, en la cual se aplica aquella filosofía de que “todos deben saber de todo”, idea que les ha funcionado al cabo de los años para llevar con éxito sus funciones dentro del mercado de la seguridad, esto a pesar de que todavía les hace falta mucha organización interna en la parte de clima organizacional, a lo que con este proyecto se espera contribuir para eliminar ese pequeño sesgo organizacional.

Este capítulo explicará el clima organizacional con el que cuenta Agencia Valverde Huertas. Comienza con la reseña histórica de la compañía, acompañada de la definición de Misión, Visión y Valores empresariales. Continúa con la definición de algunos de los puestos de la empresa y concluye con la determinación de procesos internos, tanto administrativos como de recursos humanos.

---

## ***2.1 Conceptualización de la empresa***

### **2.1.1 Historia**

La Agencia Valverde Huertas es una empresa establecida en 1995, la cual brinda servicios de seguridad privada en todo el país. La compañía comenzó a trabajar activamente desde el 30 de diciembre de 2004, cuando su fundador obtuvo el primer contrato de seguridad, el cual fue el Balneario de Ojo de Agua, localizado en San Antonio de Belén. Este contrato era de 4 oficiales diurnos y 3 nocturnos y era dirigido directamente por el dueño de la empresa.

Esta compañía fue fundada por Manuel Valverde Huertas, el cual tiene una trayectoria de más de 30 años en el campo de la seguridad. Este oriundo de Puriscal entró en el campo de la seguridad en los años ochenta, cuando ingresó como investigador en el área de Homicidios en el Organismo de Investigación Judicial. Ahí laboró por más de 10 años. Después pasó a dirigir la Gerencia de Operaciones de Periféricos (actualmente Perimercados), donde dentro de sus funciones estaba la de velar por el buen funcionamiento del departamento de Gestión Preventiva, que era el encargado de la seguridad interna de los Periféricos en aquellos años.

En 1998, un muy buen amigo de Valverde le dio la oportunidad de hacerse cargo de la Gerencia General de Vargas Mejías y Asociados, una pequeña compañía de seguridad que comenzaba a hacer sus primeras armas en el mercado. Con Manuel Valverde a la cabeza, la empresa comenzó a resurgir hasta convertirse en la líder del mercado en el 2001. Después, decidió salirse de VMA, como se conoce en el mercado, para fundar su propia empresa de seguridad privada.

En su primer año, la compañía se dedicó única y exclusivamente a brindar el servicio de seguridad privada en residenciales, centros comerciales, entre otros, pero nada a gran escala, debido al poco presupuesto con el que se contaba. En sus inicios, la estructura administrativa eran únicamente el gerente general, la secretaria y el jefe de operaciones, personeros que actualmente se encuentran en la empresa.

---

El 2005 fue el año con más dificultades, ya que durante los primeros 5 meses del año solo contaba con un cliente y los gastos eran excesivos. A mediados de julio de ese mismo año, se consiguió la seguridad de colchonerías Jirón y Perimercados; sin embargo, el gran empuje se dio en diciembre de 2005, cuando se consiguió el contrato de todo Grupo Monge Herrera (actualmente Grupo M). Este contrato ayudó a la empresa a afianzarse en el mercado y a poco a poco ir creando capital para comenzar a invertir en la empresa.

Con Grupo M, la empresa arrancó el 1° de diciembre de 2005, con solo 20 tiendas. Como es de saber, diciembre es el mes donde más dificultad hay para conseguir oficiales, sin embargo, AVAHUER tomó este riesgo debido a la proyección futura de este cliente, que ese año contaba con solo 100 tiendas en todo el país. La escogencia de la seguridad era tarea directa de la junta directiva y el cambio de empresa fue crucial para la detención de la gran cantidad de robos que se estaban dando en esa época. Grupo M reportaba pérdidas por robos de más de un millón de dólares mensuales; esto ocasionó el cambio inmediato de seguridad.

Con este gran empujón, AVAHUER comenzó poco a poco a crecer en el mercado. Ya en el 2006, se logró el contrato con Casa Blanca, el cual consistía de 50 oficiales distribuidos en todo el país. En este mismo año y debido a la buena labor realizada en Grupo M, se aumentó la cantidad de oficiales a 80, también distribuidos en todo el territorio nacional.

Enfocados en la calidad de los servicios y excelente trato al cliente, AVAHUER siguió en el mercado atrayendo nuevos clientes en el 2007 de la talla del Mall San Pedro. Este es sin duda alguna el centro comercial más grande de nuestro país y ha representado un icono en nuestra sociedad. Después de 6 meses de negociación, este contrato se concretó el 1° de agosto de 2007, en medio de un ambiente en donde el *mall* se había convertido en un centro comercial de terror, debido a la gran ola de robos que se daban, tanto dentro como fuera del comercio. AVAHUER comenzó a trabajar sobre esta situación y poco a poco fue trayendo tranquilidad a sus condóminos y clientes, los cuales sabían de la problemática existente y agradecieron el cambio de seguridad.

---

El 2008 fue un año de retos en el aspecto de reorganización interna. La empresa había venido creciendo desproporcionadamente, con una cantera ya de 400 oficiales, e inmensidad de contratos nuevos que se avenían, entonces se comenzó a organizar el interior de la empresa y a crecer de una manera ordenada y sistemática.

Este año, al igual que todos los anteriores, Grupo M aumentó la cantidad de oficiales; ya para mediados de año se contaba con 150 oficiales. También surgió uno de los mayores retos para la empresa, la toma de un cliente totalmente nuevo, el cual exigía un concepto de seguridad que AVAHUER desconocía por completo: Hospira Costa Rica, que es una empresa que se dedica a la creación de artículos como jeringas, vías respiratorias, entre otros, los cuales se distribuyen en hospitales alrededor del mundo. Ellos poseen una seguridad interna, la cual es totalmente diferente a la que tienen en comercios. Con requisitos como oficiales bilingües, la contratación de un puesto de secretaria dentro de la planilla, AVAHUER asumió esta responsabilidad el 1° de junio de 2008 y hasta la fecha la ha desarrollado con total éxito.

La Agencia Valverde Huertas se ha caracterizado siempre por brindar servicios de excelente calidad, con un trato al cliente único y con la idea siempre en la cabeza de que se puede brindar un mejor servicio. Ha tenido la dicha de tener clientes por más de 4 años, los cuales son totalmente fieles y comprenden que AVAHUER siempre se esfuerza por hacer mejor las cosas cada día.

Hoy en día, la empresa cuenta con 4 compañías de seguridad, una de limpieza, una de monitoreo y una de calibración de equipos. Además de eso ha incursionado en negocios diferentes a la seguridad, como el caso del servicio de restaurantes y también de bienes raíces. Se cuenta con 700 empleados y se espera en el 2009 llegar a los 1.000 empleados en Costa Rica.

### 2.1.2 Misión y Visión

La Misión y Visión de la empresa son las encargadas de dar a conocer la esencia de la empresa: qué es y hacia dónde va. Deben estar bien determinadas con el fin de que el personal interno se sienta identificado y motivado con una dirección clara. La Misión y Visión de AVAHUER consisten en:

- Misión  
*“Satisfacer adecuadamente las necesidades de seguridad de nuestros clientes, brindándoles servicios especializados de vigilancia, monitoreo de alarmas, asesorías, investigación y consultorías profesionales con calidad y eficiencia y a un costo razonable.”*
- Visión  
*“Una empresa de primera línea, relacionada directamente con nuestros clientes, permitiéndoles a estos trasladarnos la responsabilidad de aquellas actividades que no son parte de su proceso productivo, y a nuestros trabajadores crecer y realizarse en armonía con la organización.”*

### 2.1.3 Valores

La determinación de los valores empresariales es tal vez uno de los pilares fundamentales con los que las compañías deben trabajar. Estos deben explicar, de una manera concisa y eficiente, sobre qué bases es que la empresa labora y quiere realizar su trabajo dentro de la industria de seguridad.

Es de suma importancia conseguir empleados con los mismos valores e identificarlos para así lograr el éxito de una manera conjunta.

Los Valores de AVAHUER son:

---

---

- **Espíritu de servicio:**

Todos nuestros clientes externos e internos deberán recibir de cada trabajador de la Compañía un trato amable, cortés y respetuoso. Nuestra consigna será posicionar en ese cliente la credibilidad hacia nuestros productos y acciones.

- **Calidad:**

El proceso de formación de nuestros productos deberá cumplir en su totalidad con todas las normas de calidad exigidas por el cliente y por el mercado empresarial de primera línea. Nos esforzaremos por ser los mejores en todos los niveles de servicio.

- **Eficiencia:**

En todas las actividades que se desarrollen en la compañía se logrará la maximización de los recursos materiales, financieros y humanos; de tal forma que el cliente quede satisfecho con el servicio y la compañía obtenga un margen de utilidad aceptable.

- **Responsabilidad:**

El personal de la Compañía se desempeñará dentro y fuera de la empresa con responsabilidad y honestidad. Ambas cualidades serán indispensables en el proceso de contratación. El cliente externo siempre deberá recibir lo que ha contratado.

- **Disciplina:**

El comportamiento del personal de la Compañía siempre estará acorde con las normas y procedimientos establecidos por la administración.

- **Realización del personal:**

La compañía desarrollará todas sus actividades, creando el ambiente necesario para que sus trabajadores se realicen como profesionales y satisfagan sus necesidades individuales.

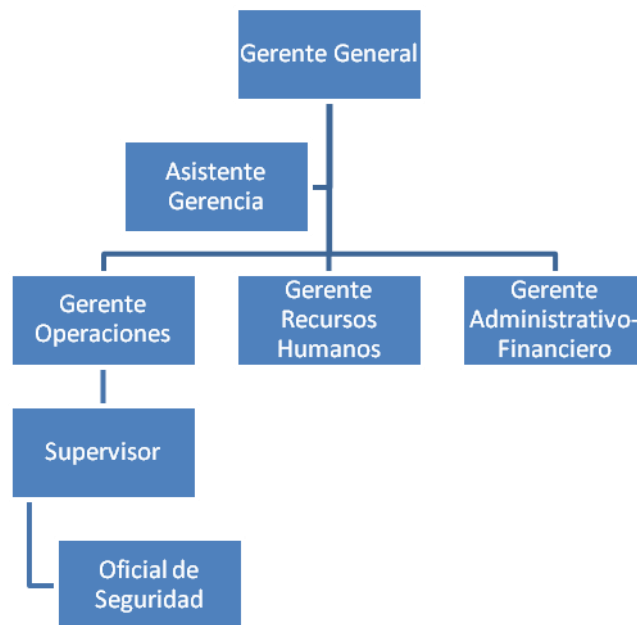


## 2.2 Estructura organizacional

### 2.2.1 Organigrama

El organigrama que posee AVAHUER para describir su estructura jerárquica es el siguiente:

**Figura #1: Organigrama de Agencia Valverde Huertas**



**Fuente: Agencia Valverde Huertas, 2004**

### 2.2.2 Perfiles de puestos

#### 2.2.2.1 Jefe de operaciones

##### Naturaleza del puesto

Labor compleja y variada de carácter ejecutivo, donde se planifican, organizan, coordinan, supervisan, administran y controlan las diferentes actividades que se desarrollan en el área operativa de la empresa, para una efectiva toma de decisiones. Será su responsabilidad la supervisión e implantación de las políticas relativas a los servicios que

---

emanan de los niveles superiores y requeridos para la consecución de las metas empresariales, en forma eficiente y eficaz.

### Función estratégica

Garantizar la consecución de los objetivos propuestos para esta dependencia, mediante la planificación, organización, administración, coordinación, supervisión y control de los recursos disponibles.

### Funciones generales

- Dirigir, distribuir, coordinar y supervisar el personal de trabajo del área a su cargo.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo y gestionar incentivos que beneficien y estimulen a los niveles ejecutores de las actividades que se desarrollan en la dependencia, según las metas de la compañía.
- Gestionar la adquisición de equipo logístico para el desarrollo de las funciones por parte de los responsables.
- Coordinar, a través de la debida delegación de funciones, la prestación de los servicios con que se ha comprometido la empresa.
- Gestionar la contratación del personal necesario, organizar y distribuir los recursos humanos, materiales y técnicos, para cada puesto de trabajo de la compañía.
- Velar por la custodia y utilización adecuada de los bienes y activos asignados para el desarrollo de las funciones.
- Autorizar la reparación de activos.
- Analizar y resolver las situaciones sometidas a su consideración por parte de los oficiales de seguridad y supervisores.
- Desarrollar cualquier otra función asignada por su superior y que sea de su competencia.

---

---

Requisitos y otras exigencias

- Preferiblemente con preparación académica a nivel universitario que lo acredite para el puesto.
- Conocimientos suficientes sobre seguridad empresarial, manejo de armas de fuego y administración de personal.
- Experiencia mínima de tres años en puestos similares.
- Debe poseer capacidad de mando, liderazgo, excelente presentación personal, buen trato, excelente comunicación escrita y oral.
- Debe tener capacidad para laborar bajo presión y disponibilidad para trabajar sin horario definido.
- Poseer licencia para conducir vehículo liviano.

Características informales del clima organizacional

Es interesante cómo en todas las compañías, una vez que alguna persona llega a algún puesto de mando, se le atribuyen funciones que están determinadas dentro de este manual, pero además de esto debe realizar labores adicionales que no están en ningún manual de procedimientos.

En el caso del jefe de operaciones, dentro de sus funciones adicionales se encuentran la realización de las planillas de pago de la compañía. Él, al poseer toda la información de las ausencias, llegadas tardías, días libres laborados, es el encargado de pasar toda esta información al departamento de Recursos Humanos (planillas específicamente). Para esta labor, dedica prácticamente dos días de trabajo mensuales.

Además de esto, es el encargado directo de los supervisores de la empresa. Como jefe de operaciones, debe realizar las rutas de supervisión de manera semanal, asignarlas a cada supervisor, revisar que se cumplan esas rutas y hacer las correcciones necesarias en caso de errores en la ejecución de estas tareas.

---

La rotación en las empresas de seguridad es muy alta, es por eso y con la idea de evitar ese alto aumento, el jefe de operaciones debe enviar al personal que falte con las normas de la compañía al departamento de Recursos Humanos, con el fin de que este proceda con la respectiva sanción al personal. Es importante que cuando se envía a alguna persona a RRHH, se haga la recomendación de la sanción disciplinaria que se pueda tomar con esta persona, ya que la opinión del jefe directo siempre debe ser considerada en esta empresa.

El control de uniformes es también una de sus funciones informales. La empresa como contratante debe brindarles a sus empleados, en este caso oficiales de seguridad, la vestimenta con la que realizan sus funciones; es por eso que el jefe de operaciones debe llevar un control estricto de las salidas de uniformes y la redacción de órdenes de compra de vestimenta.

Aunque su función principal es la distribución de oficiales en los puestos, él también debe velar porque estos se encuentren de la mejor manera para laborar. Al ser la persona que tiene más trato directo con los oficiales, debe brindarles el tiempo necesario para escuchar todas las quejas que tienen de los puestos, muchas veces también sus problemas personales e incluso para aconsejarlos. Dado esto, además de ser estricto a la hora de recomendar alguna sanción disciplinaria, debe ser muy controlado pues maneja mucha información de la cual puede depender dañar o ayudar a alguna persona.

En caso de algún tipo de robo en los lugares donde la compañía brinda seguridad, él debe desplazarse de manera inmediata para investigar lo sucedido en el sitio de los hechos. Debe poseer amplios conocimientos policiales con el fin de brindar su colaboración en caso de armar la escena del robo y corroborar si efectivamente fue negligencia del oficial o si fue un error de la administración del lugar. Su informe va a ser el punto de partida para que la empresa determine si se va a ser responsable del suceso o no.

Al tener a cargo el departamento de la empresa conocido en el gremio de seguridad privada como el “pulmón”, sus funciones son tan variadas que prácticamente se tiene que involucrar en todo lo referente a la empresa. Su trabajo es trascendental para el éxito en el cumplimiento de los objetivos de AVAHUER.

### **2.2.2.2 Supervisor de seguridad**

#### Naturaleza del puesto

Asignación, supervisión y ejecución de labores variadas y difíciles de vigilancia, seguridad e investigación.

#### Función estratégica

Lograr la satisfacción del cliente mediante el desarrollo de procedimientos de supervisión que garanticen la optimización de las labores de los agentes de seguridad.

#### Funciones generales

- Asignar y supervisar las labores de vigilancia de un grupo variado de subalternos.
- Velar por el buen estado, uso, mantenimiento y limpieza del equipo de trabajo del personal a su cargo.
- Realizar visitas periódicas a los puestos de trabajo con el propósito de verificar la correcta ejecución de los procedimientos de seguridad establecidos.
- Acudir a los llamados de alarma, siguiendo los procedimientos establecidos.
- Resolver los problemas de seguridad y vigilancia que se presentan en su área de trabajo.
- Recomendar a su superior inmediato sobre la resolución de los problemas de relaciones laborales que se presenten con el personal a su cargo.
- Efectuar informes de rutina sobre las anomalías presentadas durante su servicio.
- Colaborar en la capacitación de los oficiales de seguridad.
- Coordinar la situación del personal que se ausente de sus puestos de trabajo.
- Realizar las labores administrativas derivadas de su cargo.
- Ejecutar otras tareas propias del cargo.

**Figura #2: Competencias de un supervisor de seguridad**

## COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
Sobre técnicas de seguridad y vigilancia, uso de armas de fuego, técnicas intermedias de supervisión, preparación de informes, manejo básico de computadoras.	Crear ambientes óptimos de trabajo, de comunicación verbal y escrita de forma asertiva. Para relacionar hechos. Destreza en el manejo de armas de fuego	Actitud alerta y despierta. Desconfiado pero abierto. Dispuesto a trabajar bajo gran presión. Discreción.

**Fuente: Agencia Valverde Huertas, 2004**

### Condiciones laborales

Las labores realizadas son del mayor grado de dificultad y eventualmente de peligrosidad. Se realizan a la intemperie y en horarios muy diversos o sin límite de horario cuando las situaciones lo ameritan. Es ineludible recibir el entrenamiento y la capacitación que el puesto exige.

### Supervisión recibida

Trabaja siguiendo normas y procedimientos establecidos, instrucciones de carácter general y respetando la legislación aplicable a su área de trabajo. Puede verse en la necesidad de tomar decisiones de una manera inmediata. Su labor es evaluada y

---

supervisada por medio del análisis de sus informes y los resultados del equipo humano a su cargo.

Ejerce supervisión sobre personal dedicado a labores de vigilancia y seguridad, al cual orienta sobre los mejores métodos de trabajo, disciplina y presentación personal, siguiendo los procedimientos establecidos.

### **Responsabilidades:**

#### Por funciones

Es responsable por que las tareas de seguridad y vigilancia se cumplan con eficiencia y puntualidad y por controlar la asistencia y disciplina del personal a su cargo. Puede conocer de asuntos confidenciales sobre los cuales debe guardar absoluta discreción.

#### Por relaciones de trabajo

Las tareas originan relaciones constantes con superiores, subalternos, clientes y público en general, las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.

#### Por equipo y materiales

Es responsable por el adecuado empleo y por mantener en óptimo estado las armas de fuego y equipo utilizado por el personal a su cargo.

#### Consecuencia del error

Los errores cometidos pueden causar pérdidas y consecuencias muy importantes, poner en peligro la seguridad física de compañeros y subalternos, así como los bienes patrimoniales asignados para su custodia a su equipo de trabajo, por lo que las labores deben ser realizadas con sumo cuidado y precisión.

#### Requisitos y otras exigencias

- Mínimo tercer ciclo de Enseñanza General Básica y cuatro años de experiencia en labores de seguridad y vigilancia.
- Curso básico de seguridad privada aprobado.

---

---

*Requisito legal obligatorio*

- Permiso de portación de armas vigente.
- Poseer carné de oficial de seguridad privada.
- Conocimientos en técnicas modernas de seguridad, armas de fuego, sistemas de control y supervisión de personal.
- Poseer habilidad manual, visual y capacidad de mando para su buen desempeño.
- Buena presentación personal y excelente trato.
- Disponibilidad permanente y contar con licencia B-1 al día.

*Características informales del clima organizacional*

Como supervisor de seguridad, y su nombre así lo dice, debe supervisar los diferentes puestos que posee la compañía y velar por que estos operen de la mejor manera posible, tomando en cuenta que supervisar el puesto se refiere a fijarse tanto en el personal que está encargado de custodiar el lugar (oficial de seguridad) como en la estructura física en sí (cliente). Sin embargo, al ser el contacto más directo del departamento de Operaciones con los empleados, debe realizar funciones de trato al empleado muy particulares, que muy poca gente está capacitada para realizar.

El día a día del supervisor demanda trato a los oficiales, por lo que además de velar por el cumplimiento de las funciones del compañero, debe tener la amabilidad y la disposición de sentarse y dialogar con ellos, tratar de hacerles sentir de la mejor manera en el puesto y además, en caso de verlos decaídos, motivarlos. En este gremio, el oficial de seguridad tiene la tendencia a contar varios temas de índole muy personal, esto debido a que la mayor parte de su tiempo la pasan en el trabajo, por lo que el contacto que tienen con amigos o familiares es muy corto. Es por este hecho que los jefes superiores deben saber escuchar a sus subalternos y tratar de aconsejarlos de la mejor manera posible. Esta función es trascendental en el diario vivir de los supervisores. Cuanto mejor trato les den a los problemas de los empleados, mejor rendimiento van a tener estos debido a la confianza que sienten de un jefe inmediato que los escucha y, lo más importante, los apoya.



---

Ellos, como personeros de la empresa que andan siempre en automóvil en las calles de nuestro país, no solo deben andar de puesto en puesto, supervisándolo. También dentro de sus funciones se encuentra la de repartir los salarios de los oficiales los días de pago de la compañía. Para esta labor se requieren empleados de absoluta confianza, ya que a ellos se les entregan grandes cantidades de dinero para entregar a los oficiales en sus puestos.

Todos los días trabajan con rutas ya plenamente establecidas, sin embargo, siempre deben estar anuentes al cambio. Esto se refiere a que en el gremio de la seguridad, los atentados están a la orden del día, por lo que en cualquier momento puede pasar alguna emergencia, la cual debe de ser atendida lo más rápido posible, por lo que los supervisores deben tener total disposición de dejar sus labores a un lado e irse a atender la emergencia de manera automática.

Estas son las principales características del clima informal que viven los supervisores.

### **2.2.2.3 Asistente administrativa**

#### Naturaleza del puesto

Labor compleja y variada, donde se ejecutan funciones administrativas de diversa índole, de carácter asistencial a las diferentes áreas de trabajo de la empresa.

#### Función estratégica

Asistir a las diferentes áreas de trabajo de la empresa en la coordinación y control de las acciones tendientes a lograr los objetivos de la dependencia.

#### Funciones generales

- Apoyar a la gerencia general en la coordinación de las actividades que se ejecuten dentro de la empresa.
- Mantener estricta confidencialidad sobre todos aquellos aspectos que se manejen o tramiten a nivel administrativo.

- 
- Mantener actualizada la agenda de la gerencia, e incluir las fechas y compromisos importantes que debe atender.
  - Ordenar, clasificar y numerar la correspondencia enviada y recibida por la empresa, para su posterior archivo.
  - Atender cordialmente al público y empleados que visiten las instalaciones de la compañía.
  - Controlar y administrar el inventario de activos de la compañía.
  - Custodiar y manejar la caja chica de la empresa.
  - Efectuar la facturación de los diferentes servicios prestados a los clientes y coordinar el envío y cobro de estas facturas.
  - Asistir a la empresa de contabilidad contratada, en la custodia y consecución de la documentación requerida para la ejecución de su trabajo.
  - Efectuar las compras y controlar el inventario de la papelería y demás equipo que se requiere en la empresa.
  - Asistir a las diferentes jefaturas y gerencia general en la tramitación de las inquietudes presentadas por los clientes.
  - Realizar cualquier otra función asignada por su superior y que esté relacionada con su trabajo.

#### Requisitos y otras exigencias

- Título de escuela comercial o universitaria que la acredite para el puesto.
- Dominio de procesadores de textos, base de datos y hojas electrónicas.
- Experiencia mínima de un año en puestos similares.
- Excelente presentación personal y buen trato.
- Conocimiento y experiencia en el manejo de relaciones públicas.

---

---

*Características informales del clima organizacional*

Como toda asistente administrativa, la determinación de sus funciones es sumamente complicada, ya que no solo en esta, sino en todas las empresas del mundo, deben conocer sobre múltiples áreas y en AVAHUER no es la excepción.

La asistente administrativa es la encargada del manejo directo de las planillas de la Caja Costarricense del Seguro Social. Esta labor es totalmente trascendental en la empresa debido a la alta rotación de empleados, por lo que la entrada y salida de personal en esta planilla también son altas. La atención a los detalles, el estar pendiente de las salidas y entradas de personal es tal vez una de sus funciones más importantes.

Esta misma labor es la que debe realizar con las planillas del Instituto Nacional de Seguros, las cuales también tiene a cargo.

El estar pendiente de todo lo que el dueño requiera es su función principal. Como en toda empresa, las asistentes son las encargadas de tener a la mano toda la información que el gerente necesita, en el tiempo y espacio adecuados. El archivo de documentos debe realizarlo con estricto orden, la prestación de estos debe hacerse con gran cuidado y además debe velar por que estos siempre vuelvan a su lugar.

Debe siempre estar pendiente de atender el teléfono lo más rápido posible ya que cualquier llamada entrante puede ser de un actual cliente o de alguno futuro, por lo que la atención rápida y oportuna, la cortesía y tener la información necesaria, son de lo más importante que debe realizar.

Como empleada de confianza del dueño debe desempeñar su cargo con total honestidad. En ella se deposita información trascendental para el éxito empresarial, posee la total confianza de todos los compañeros de la empresa y también de muchos clientes, quienes pueden hacerle saber acerca de problemas del puesto de seguridad, información que ella debe guardar y transmitir a las personas correctas para darles la debida solución. Su capacidad de retención debe ser muy alta.

---

Estas son las principales funciones informales que realiza la asistente administrativa en la empresa.

#### **2.2.2.4 Definición del perfil de los oficiales de seguridad**

##### Naturaleza del puesto

Ejecuta labores de vigilancia interna y externa en los diferentes puestos de trabajo, tendente a prevenir o corregir cualquier anomalía que pueda atentar contra los bienes del cliente, personal, visitantes y público en general.

##### Función estratégica

Velar por la seguridad de las personas y bienes de la empresa bajo nuestra custodia, mediante una excelente vigilancia preventiva y correctiva que satisfaga al máximo las necesidades del cliente.

##### Funciones generales

- Realizar labores de vigilancia sobre los bienes de la empresa bajo su custodia como: terrenos, edificios, maquinaria, vehículos y equipo de trabajo.
- Velar por la seguridad de los empleados, clientes y visitantes del local bajo su custodia.
- Examinar las puertas, ventanas, verjas, cerraduras e inspeccionar que estén debidamente cerradas, en aquellos lugares donde amerita.
- Brindar información básica a clientes y visitantes, con respecto a oficinas, empleados y servicios.
- Ejecutar labores tendentes a prevenir e impedir desórdenes o actividades que pongan en peligro, tanto a personas como bienes de la empresa bajo su custodia.
- Orientar al personal, clientes y visitantes en casos de emergencia.

- 
- Arrestar, de acuerdo con los procedimientos establecidos, a las personas que sean sorprendidas, o en calidad de sospechosas, hurtando o dañando algún bien bajo su custodia.
  - Hacer los reportes diarios sobre novedades presentadas durante su jornada laboral.
  - Utilizar el arma de fuego en aquellas circunstancias que lo ameriten y contempladas en los procedimientos establecidos.
  - Controlar, en horas no hábiles, las entradas y salidas del personal, de acuerdo con lo establecido por la empresa custodiada.
  - Llevar el control de los vehículos y visitantes que ingresan a las instalaciones custodiadas, cuando amerite.
  - Supervisar y controlar la entrada y salida de activos.
  - Revisar bolsos, maletines y salveques de los empleados a la hora de salida, en aquellos lugares donde se tiene establecido de esa manera.
  - Revisar diariamente la condición del equipo de trabajo que utiliza e informar a sus superiores sobre cualquier daño que presente.
  - Desarrollar cualquier otra función asignada por su superior y que sea de su competencia.

#### Requisitos y otras exigencias

- Estudios a nivel de tercer año de secundaria o mínimo sexto grado de escuela.
- Experiencia no menor a seis meses en puestos similares.
- Poseer habilidad manual y visual para su buen desempeño.
- Debe poseer vocación para el puesto, buena presentación personal y excelente trato.
- Debe someterse a pruebas psicológica y de aptitud para el puesto.
- Disponibilidad para laborar horarios rotativos.

---

---

*Características informales del clima organizacional*

Hay que tener claro que los oficiales de seguridad son los responsables de brindar el servicio de seguridad de las distintas locaciones que la compañía posee como clientes y que estos pagan por los oficiales de seguridad, no por el personal administrativo ni de operaciones. En AVAHUER se tiene esta idea totalmente clara y los oficiales de seguridad son tratados de tal manera que se les hace sentir que son la parte más importante de la compañía.

Adicionalmente a todas las características, requisitos y funciones genéricas de seguridad, deben conocer procedimientos específicos de seguridad, esto con el fin de brindar un servicio de seguridad de alta calidad y valor agregado.

Cada cliente posee diferentes tipos de necesidades de seguridad y AVAHUER es una compañía que se especializa en servicios de seguridad, por lo que siempre deben adaptarse a todos los lineamientos que el cliente quiere con el fin de que este quede totalmente satisfecho. Es por eso que cada puesto de seguridad posee un manual de procedimientos, en donde se detallan todas las funciones específicas que el oficial de seguridad debe realizar para brindar la seguridad a la medida del cliente.

Este manual está redactado directamente por el departamento de Operaciones, el cual se realiza con base en la recolección de la información del puesto de seguridad y en todos los lineamientos que el cliente desea.

Todo oficial de seguridad debe poseer un conocimiento del manual de procedimientos del puesto donde se brinda servicio, por lo que es obligación de ellos, cada vez que llegan a un puesto nuevo, realizar una lectura del manual, con el fin de poder laborar de la mejor manera.

El otro tema interesante es el de los requisitos de ley que todo oficial de seguridad debe poseer para laborar como agente de seguridad privada. Todos los oficiales de seguridad privada deben estar registrados en el Departamento de Servicios de Seguridad Privada del Ministerio de Seguridad., esto según la Ley 7530 de Servicios de Seguridad Privada. Además, si estos oficiales van portar algún tipo de arma de fuego, deben poseer el

---

respectivo permiso de portación de armas, el cual es emitido por el Departamento de Armas y Explosivos, también del Ministerio de Seguridad. Esto según la Ley 7840 de Armas y Explosivos.

Estos dos son los procedimientos más importantes del clima informal.

### ***2.3 Proceso de atracción de personal de seguridad***

Para el proceso de reclutamiento de personal de seguridad, la compañía utiliza los siguientes medios de atracción:

- Campos pagados en los medios de comunicación colectiva (periódicos, revistas).
- Recomendaciones de empleados.
- Recomendaciones de ejecutivos de empresas con las cuales tenemos relación comercial.
- Otras empresas de seguridad.

### ***2.4 Proceso de reclutamiento de personal de seguridad***

El proceso de reclutamiento de personal es el siguiente:

**Responsable:** Jefatura de Recursos Humanos.

**Alcance:** Determinar las etapas y fuentes para la incorporación de personal.

#### ***Detalle del proceso:***

El personal de AVAHUER debe ser seleccionado y reclutado por la Jefatura de Recursos Humanos, mientras que la contratación debe realizarla la Jefatura de Operaciones.

---

---

### *Entrevista Preliminar*

El oferente se presenta a la empresa y un funcionario de la Jefatura de Recursos Humanos procede a realizar la entrevista preliminar. Si este califica en primera instancia, se le entrega la “**fórmula de solicitud de empleo**”, la cual deberá entregar debidamente llena, anexando tres fotografías recientes, dos cartas de recomendación, fotocopia de cédula de identidad por ambos lados y adjuntar currículum. Toda la documentación se verifica contra los originales.

### *Investigación*

Las jefaturas de Operaciones y Recursos Humanos proceden a investigar los antecedentes laborales y la conducta general del oferente, antes de continuar con el proceso, incluyendo visita domiciliaria, si es necesario, que analiza la situación socio-económica del oferente y su entorno.

### *Pruebas de aptitud y actitud*

Una vez cumplidos los requisitos anteriores, se procede a una segunda entrevista, la cual es más detallada que la entrevista preliminar, realizada generalmente por el jefe de Operaciones, donde se exploran áreas de personalidad e intereses del oferente, así como las expectativas económicas, carácter y otros detalles de interés.

**-Pruebas de aptitud:** En esta área se investiga la capacidad del oferente para desarrollar su función, los conocimientos y aplicación de estos en el manejo de armas de diferente calibre y estilo, y el comportamiento ante situaciones de presión.

**-Pruebas psicométricas:** Se realiza el análisis psicométrico aplicado a los oferentes por un especialista en Recursos Humanos y Psicología Laboral, que abarca las siguientes pruebas:

a. Examen de capacidad intelectual a través del TEST RAVEN AVANZADO o el WONDERLIC.

b. Cuatro test para valorar su personalidad, a saber:



- MPI en forma corta.
  - FORER.
  - MACHOVER.
  - Escala de Socialización.
- c. Test de aptitudes o habilidades especiales en el área de vigilancia llamado: WPT.
- d. Pruebas para detectar abuso de drogas.

## ***2.5 Proceso de selección personal de seguridad***

El proceso de selección de personal es el siguiente:

**Responsable:** Jefatura de Operaciones.

**Alcance:** Determinar los procedimientos y uniformar los criterios de contratación.

*Detalle del proceso:*

Para que una persona quede debidamente contratada en AVAHUER, requiere haber cumplido las siguientes etapas:

- 1) Haber llenado hoja de solicitud de empleo.
- 2) Aprobar las entrevistas efectuadas por las jefaturas de Recursos Humanos y Operaciones, respectivamente.
- 3) Haber aprobado las pruebas psicotécnicas y prácticas establecidas por la compañía.
- 4) Haber superado afirmativamente la investigación de referencias personales y laborales.
- 5) Cumplir con los requisitos exigidos legalmente.

## ***2.6 Proceso de inducción de personal de seguridad***

En AVAHUER, la inducción se realiza de la siguiente manera:

**Responsable:** Jefaturas de Recursos Humanos y Operaciones

**Alcance:** Establecer los diferentes programas y sistemas de capacitación

### ***Detalle de la política:***

Por intermedio de las jefaturas de Recursos Humanos y Operaciones, la Compañía establecerá los programas de:

- Capacitación
- Adiestramiento
- Formación
- Desarrollo y
- Perfeccionamiento

Con:

- Charlas
- Cursos
- Seminarios
- Mesas redondas, etc.

En forma:

- Interna
- Externa

---

Con instructores:

- De la compañía
- Externos

Para los siguientes cuatro puntos, la empresa no posee ningún tipo de procedimientos establecidos.

### ***2.7 Proceso de seguimiento de personal de seguridad***

La idea de este proceso es la de darle seguimiento a todo el personal que labora en la empresa. Toda compañía debe contar con medios que le permitan tener un buen control del personal interno. El propósito es tener información completa de todos sus empleados en temas como vacaciones, días libres laborados, préstamos personales, uniformes, cambios de puesto, ausencias, incapacidades, en fin, todo lo referente a cada empleado, con el fin de utilizar esta información a la hora de la apertura de nuevas oportunidades laborales dentro de la empresa.

Lamentablemente, AVAHUER no posee ningún tipo de procedimiento referente a este tema.

### ***2.8 Plan de motivación e incentivos para el personal de seguridad***

Todos sabemos que la motivación es el aspecto fundamental para obtener un excelente desempeño laboral. Las personas siempre deben estar motivadas para laborar y deben ir a trabajar sabiendo que deben realizar una excelente función, ya que bajo su responsabilidad están las vidas de personas que están contando con ellos en caso de que surja una situación de peligro.

---

AVAHUER no cuenta con ningún tipo de plan de motivación ni incentivos para sus empleados.

### ***2.9 Plan de manejo y control de los vehículos***

Actualmente la empresa cuenta con una flotilla vehicular de 20 carros, los cuales en su mayoría trabajan 15 horas diarias como mínimo. Muchos de estos autos están asignados a choferes particulares, los cuales deben velar por el buen uso y mantenimiento de los carros, pero otros no están asignados a personas específicas.

En el presente, la compañía gasta alrededor de dos millones de colones mensuales en la reparación de vehículos. Muchos daños han sido hechos deliberadamente por algunos choferes y debido a la falta de controles en el uso de los autos, ha sido imposible identificar a los culpables. De ahí la importancia de este proceso, el cual no está determinado en AVAHUER.

### ***2.10 Contabilización y mejora de los índices de rotación de personal de seguridad***

El personal de seguridad es uno de los que más rotan en el mercado. Debido a la existencia de gran cantidad de empresas de seguridad y a la poca oferta que existe en el mercado, los oficiales de seguridad saben que si alguna empresa los despide, al otro día pueden estar trabajando de manera automática.

Es importante tener un control de rotación de personal, con el fin de determinar cuáles son los puestos en donde se tiene dificultad para poner a un oficial y cuáles son los puestos en donde se han mantenido los oficiales sin rotación.

La empresa no posee ningún tipo de medio para recabar esta información.

Este capítulo ha arrojado toda la información trascendental del clima organizacional de Agencia Valverde Huertas, lo que permitirá realizar un análisis exhaustivo en la siguiente sección.

Todos estos datos mostraron que esta empresa posee una Misión y Visión con fuertes debilidades, las cuales no han permitido realizar la función trascendental de estas, la cual consiste en inspirar a los empleados.

Además, se encontró una definición de perfiles un poco escueta, la cual ya es muy antigua y requiere de una modernización urgente y muchos procesos que han presentado problemas, principalmente la duplicación de funciones. En esta sección se hace necesaria la creación de puestos administrativos nuevos.

Por último, se identificó una serie de procesos que no se encuentran escritos y se realizan de manera alterna, no tienen ningún encargado, muchos de ellos ni siquiera se supervisan y son procesos trascendentales, los cuales deben ser controlados por cualquier empresa.

---

---

## **Capítulo 3: Descripción y análisis del clima organizacional de Agencia Valverde Huertas**

Todo clima organizacional debe tener las características clave de lo interno de la empresa y este debe ser analizado constantemente, con el fin de poder realizarle los cambios que sean necesarios y así estar siempre actualizados.

El clima organizacional de Agencia Valverde Huertas no recibe un análisis desde su creación, por lo que se ha vuelto obsoleto e inoperante.

Sin embargo, no solo factores negativos se encontraron; se logró verificar que existen procesos que están funcionando a la perfección y perfiles de empleados que sobrepasan los requerimientos que AVAHUER les ha definido en el perfil de personal, lo cual parece indicar que la idea original fue bien fundamentada y ha funcionado a la perfección.

### ***3.1 Investigación de campo***

#### **3.1.1 Recolección de datos**

Para la obtención de los datos primarios, se utilizó una investigación de tipo exploratoria donde se buscó esclarecer las ideas que poseen los empleados de Agencia Valverde Huertas acerca del clima organizacional de la empresa a la que pertenecen.

Debido a la gran cantidad de empleados que posee la organización en la actualidad y a la diferencia en el grado académico que existe entre muchos de ellos, se decidió dividir al personal en dos segmentos: el primero, que corresponde al personal administrativo de la organización, un total de 10 empleados.

Dentro de esta muestra, los empleados cuentan con un tiempo de laborar para la empresa mayor de un año y solo se han desempeñado en un puesto administrativo. El promedio de salarios de este personal ronda entre los doscientos mil colones (¢200.000) y los doscientos cincuenta mil (¢250.000) mensuales.

---

El horario de trabajo de estos empleados es de lunes a viernes, de ocho de la mañana a cinco de la tarde.

El segundo, que corresponde a los oficiales de seguridad, es un grupo muy grande, con un total de trescientos cincuenta, por lo que se tomó una muestra de 200 empleados para aplicarles la encuesta.

Estos oficiales de seguridad contaban con un tiempo de laborar en la empresa mayor de un año, además, estos han permanecido en el mismo puesto de seguridad durante todo ese período.

Todos los oficiales de seguridad encuestados poseen un salario de doscientos diez mil colones mensuales (¢210.000) Su horario de trabajo es de doce horas diarias con un día de descanso entre semana.

### **3.1.2 Presentación y análisis de resultados**

Uno de los aspectos más importantes que todo empleado debe saber es el organigrama de la organización para la cual labora, esto con el fin de conocer la estructura jerárquica y saber quiénes son sus jefes directos, compañeros laborales, entre otros.

La carencia de este conocimiento es una de las debilidades más fuertes que presenta AVAHUER, ya que ninguno de los empleados administrativos está al tanto del organigrama de la organización a la que pertenecen. Esto queda especificado en el siguiente gráfico:

---

---

**Gráfico #1: Porcentaje de conocimiento del organigrama de la empresa por parte del personal administrativo**



**Fuente: Elaboración propia, 2009**

Como era de esperar, al igual que el personal administrativo, ninguno de los oficiales de seguridad de la empresa conocen el organigrama de la organización. Gravísimo error por parte de la empresa, ya que los empleados no tienen clara la escala de mando dentro de la organización.

El siguiente gráfico muestra el bajo resultado en esta pregunta:



**Gráfico #2: Porcentaje de conocimiento del organigrama de la empresa por parte de los oficiales de seguridad**



**Fuente: Elaboración propia, 2009**

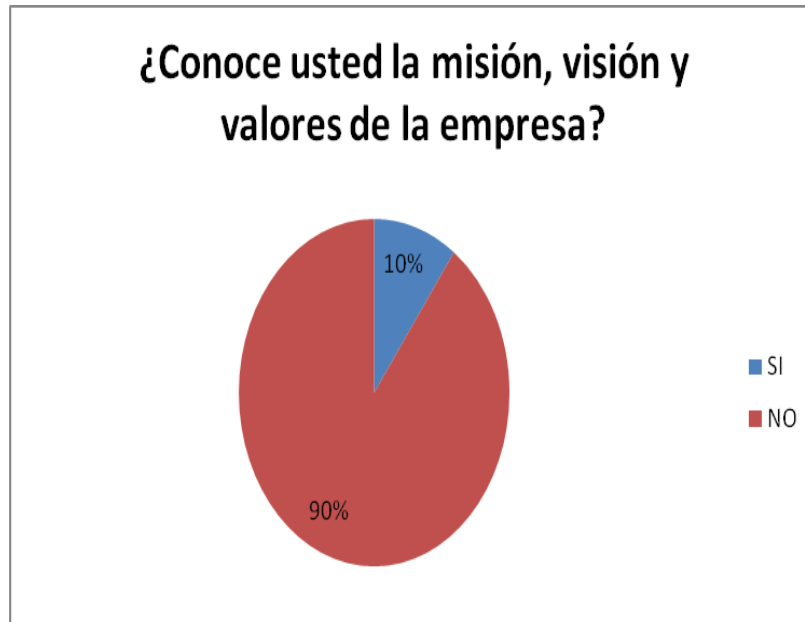
Con esto, se puede apreciar que los empleados poseen un desconocimiento total de cómo son los niveles jerárquicos en la organización. Este resultado es muy negativo para la empresa, ya que sus colaboradores ignoran por completo uno de los gráficos más simbólicos en toda organización y que además ayuda también a la motivación e identificación con la empresa.

Este resultado se da debido a la falta de un programa de orientación por parte de la empresa, en donde se le brinde al empleado toda la información más importante de ella.

Otros de los elementos de la estructura organizacional que son de suma importancia que los colaboradores conozcan, son la Misión, Visión y Valores bajo los cuales trabajan. Estos principios son la punta de lanza para alcanzar la identificación del personal con la empresa y así lograr obtener empleados leales a los intereses futuros de la organización. Sin embargo, al igual que en el caso del organigrama, solo un empleado del personal administrativo conoce estos elementos, todo el resto de ellos los desconocen.

El siguiente gráfico muestra los resultados:

**Gráfico #3: Porcentaje de conocimiento de la Misión, Visión y Valores, por parte del personal administrativo**



**Fuente: Elaboración propia, 2009**

En el caso de los oficiales de seguridad, la encuesta arrojó como resultado que ninguno de ellos conoce la Misión, Visión y Valores de la organización. Esto, al igual que el tema del organigrama, es un descuido del departamento de Recursos Humanos de la empresa, que no ha desarrollado un programa de capacitación apto para que los oficiales de seguridad conozcan el interior de la empresa.

El siguiente gráfico muestra los resultados:

---

---

**Gráfico #4: Porcentaje de conocimiento de la Misión, Visión y Valores por parte de los oficiales de seguridad**



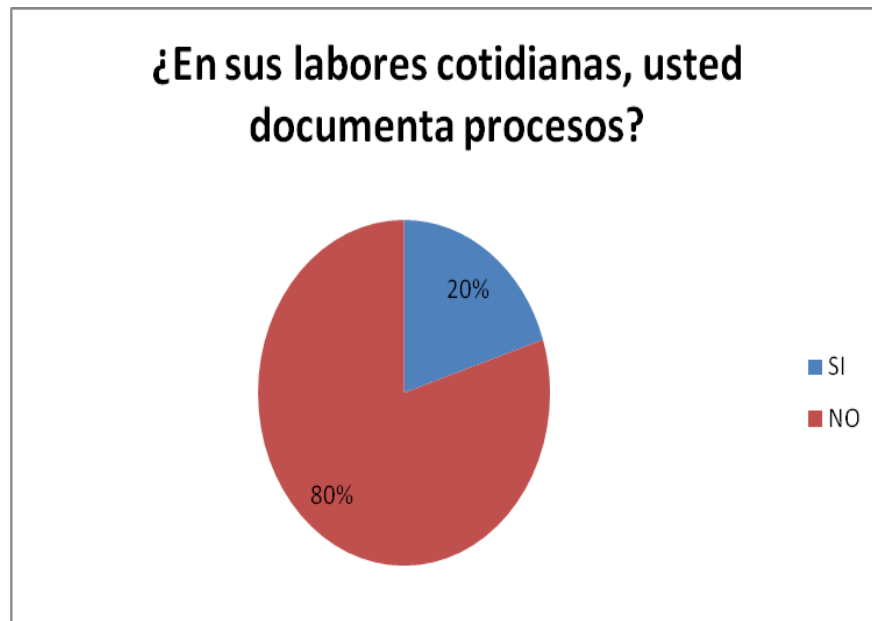
**Fuente: Elaboración propia, 2009**

Por otro lado, al preguntarle al personal si documenta todas sus labores realizadas durante el día, se encontró un contraste en los resultados.

Solo un veinte por ciento del personal administrativo documenta sus actividades, esto quiere decir que la mayoría realiza sus tareas diarias sin tener que registrarlas, por lo que la empresa tendría serios problemas a la hora de realizar alguna auditoría.

El gráfico 5 muestra los resultados de esta pregunta:

**Gráfico #5: Porcentaje de documentación de procesos por parte del personal administrativo**

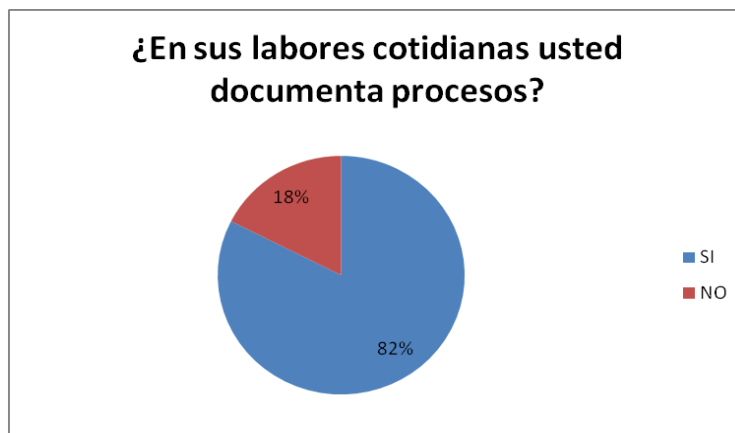


**Fuente: Elaboración propia, 2009**

El contraste se dio en el caso de los oficiales de seguridad, ya que en esta pregunta salió como respuesta que un ochenta y dos por ciento del personal de seguridad documenta sus procesos.

El gráfico 6 muestra los resultados de la encuesta:

---

**Gráfico #6: Porcentaje de documentación de procesos por parte de los oficiales de seguridad**

**Fuente: Elaboración propia, 2009**

Al analizar estos resultados, se encuentra que el principal problema de procesos radica en el personal administrativo, el cual no posee una buena capacitación y no documenta de manera eficaz la documentación de procesos. Caso contrario al de los oficiales de seguridad, de los cuales la gran mayoría lleva un buen control de sus actividades. Esto se da ya que el grueso de la cartera de clientes son empresas que exigen llevar controles muy delicados. Compañías de electromésticos, instituciones de gobierno, entre otras, son algunos ejemplos. Además, esta documentación es una de las labores de los oficiales de seguridad, por lo que se encuentra escrita en los manuales de procedimientos de los puestos. El resto de oficiales que no llevan documentación de actividades, son aquellos que laboran para centros comerciales, en los cuales la vigilancia no exige documentar.

La libertad de opinión para fomentar la mejora en los procesos es una de las acciones que a la mayoría de los empleados le gusta practicar; sin embargo, muy pocos tienen la capacidad. En el caso de AVAHUER, el setenta por ciento de los empleados administrativos siente tener la libertad necesaria para expresar sus ideas ante sus superiores, esto debido a que la empresa los considera con la capacidad suficiente para hacerlo.

Los resultados fueron:

**Gráfico #7: Porcentaje de libertad para opinar y mejorar los métodos de trabajo por parte del personal administrativo**



**Fuente: Elaboración propia, 2009**

En contraposición, de los oficiales de seguridad, más del noventa por ciento siente que no se toma en cuenta su opinión en la organización. Otro importante aspecto que considerar es que los empleados administrativos tienen un mayor contacto con los gerentes de la empresa, en comparación con los oficiales de seguridad, por lo que su poder de influencia y escucha es mucho mayor. Este análisis se obtuvo del siguiente gráfico:

**Gráfico #8: Porcentaje de libertad para opinar y mejorar los métodos de trabajo por parte de los oficiales de seguridad**



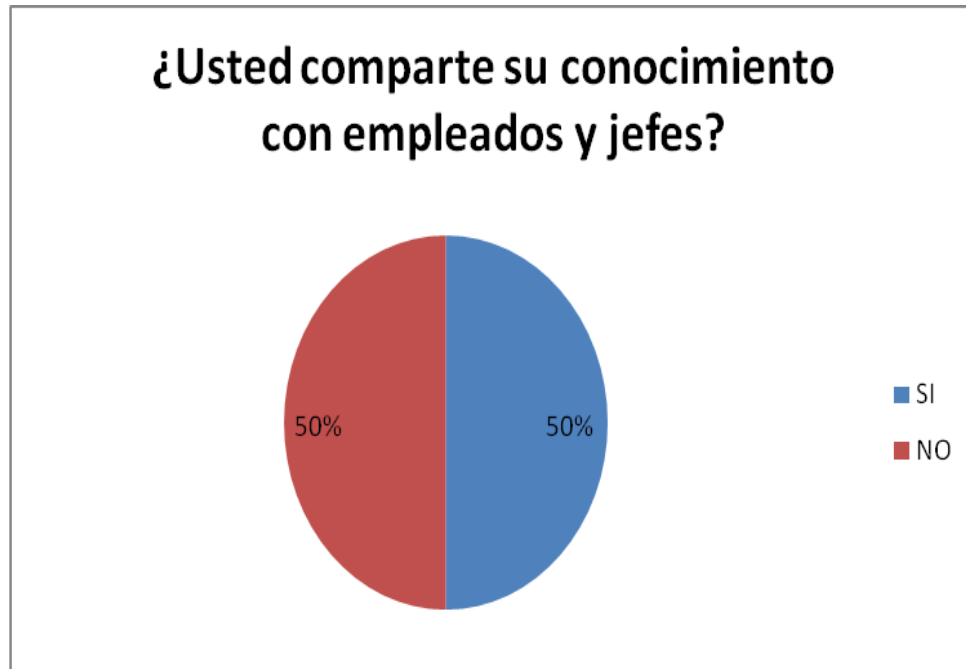
**Fuente: Elaboración propia, 2009**

Hoy en día, el conocimiento se considera como una de las fortalezas más importantes que tiene todo ser humano. Sin embargo, es de admirar a todas aquellas personas que poseen gran cantidad de información y la comparten con los demás.

El objetivo de esta pregunta fue la de obtener el porcentaje de empleados a los que les agrada compartir el conocimiento, tanto con sus jefes como con sus colegas. La encuesta reveló que solo un cincuenta por ciento de los empleados administrativos comparte su conocimiento. Esto es comprensible si se considera con la pregunta anterior, ya que este segmento es el que siente más confianza para opinar.

El siguiente gráfico muestra los resultados de la pregunta:

**Gráfico #9: Porcentaje de difusión de conocimiento a empleados y jefes por parte del personal administrativo**



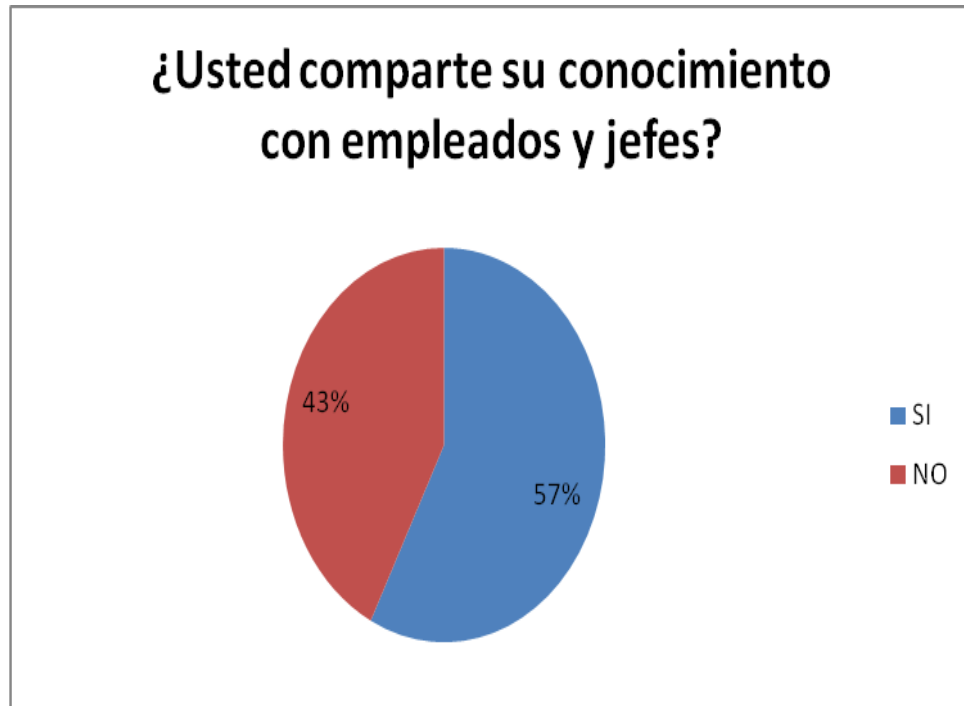
**Fuente: Elaboración propia, 2009**

Por el otro lado, un cincuenta y siete por ciento de los oficiales de seguridad dicen compartir su conocimiento, tanto con jefes como con colegas. Esto expresa la necesidad de los oficiales de seguridad por ser escuchados y sugiere que el problema no es la falta de comunicación por parte de ellos, sino que la organización no los quiere escuchar.

El gráfico 10 revela este resultado:



**Gráfico #10: Porcentaje de difusión de conocimiento a empleados y jefes por parte de los oficiales de seguridad**



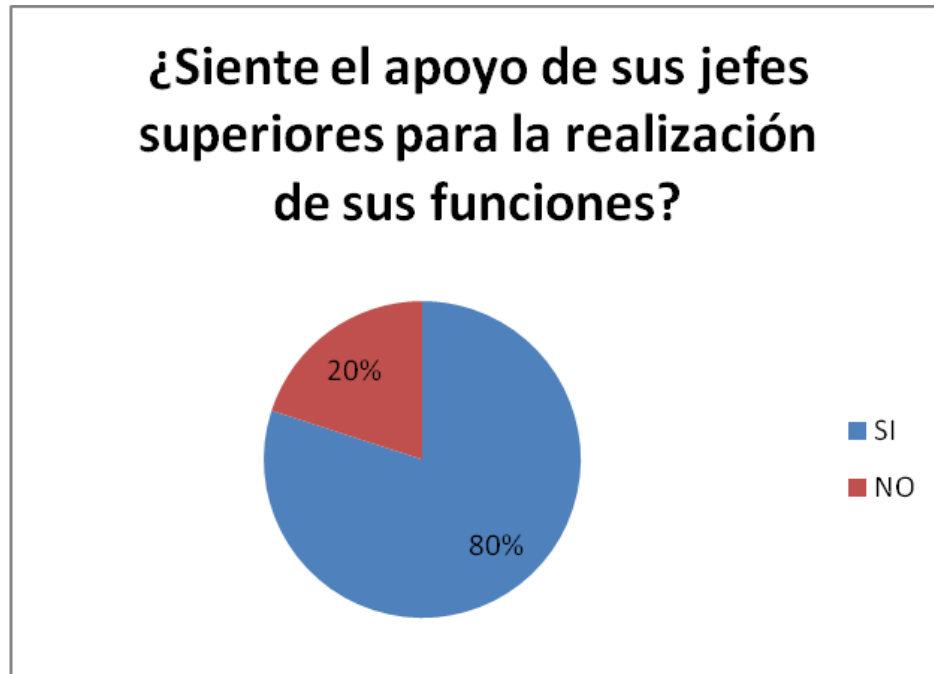
**Fuente: Elaboración propia, 2009**

Una de las necesidades de todo ser humano es la de sentir apoyo de otros seres, esto con el fin de poder autorrealizarse y cumplir sus principales objetivos en la vida.

En AVAHUER, se deduce que la gran mayoría de los empleados administrativos sienten el apoyo de sus superiores. Esto es entendible, ya que estos son los empleados que poseen mayor libertad para opinar y además, su grado académico ayuda a sus jefes a creer en ellos; es por esto que el apoyo es más fácil de percibir.

Este resultado se aprecia en este gráfico:

**Gráfico #11: Porcentaje de percepción de apoyo de los superiores hacia los empleados por parte del personal administrativo**



**Fuente: Elaboración propia, 2009**

Todo lo contrario ocurre con los oficiales de seguridad, de los cuales un ochenta y siete por ciento de los encuestados no siente apoyo por parte de sus superiores. Constituye un problema comprensible como resultado de la falta de libertad de opinión.

El gráfico 12 revela este resultado:

**Gráfico #12: Porcentaje de percepción de apoyo de los superiores hacia los empleados por parte de los oficiales de seguridad**



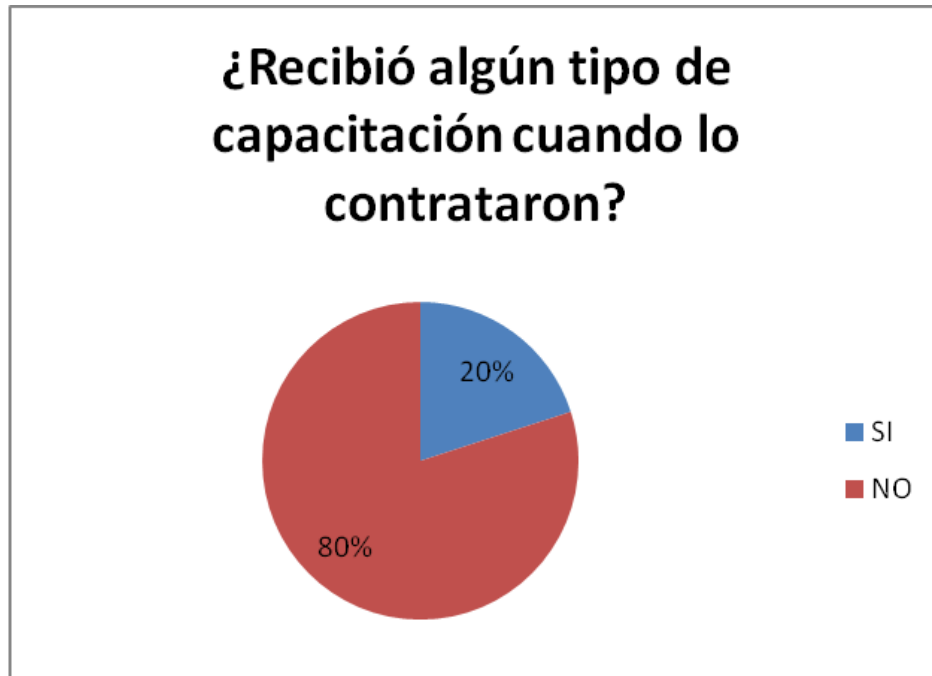
**Fuente: Elaboración propia, 2009**

Para la correcta realización de cualquier trabajo, es totalmente necesaria una capacitación al empleado, la cual debe orientarse no solamente a enseñar las funciones específicas del puesto, sino también a mostrarle a los empleados el interior de la empresa. Uno de los problemas más serios que posee esta organización es la falta de un programa de capacitación más específico y detallado, ya que el que posee es muy general.

Al ver los resultados de la encuesta en el tema de capacitación, se observa que un ochenta por ciento de empleados administrativos afirma que nunca ha recibido algún tipo de capacitación después de que lo contrataron. Este problema se detallará más a fondo en el análisis del plan de capacitación.

Los resultados se pueden observar en los siguientes dos gráficos:

**Gráfico #13: Porcentaje de capacitación después de la contratación del personal administrativo**



**Fuente: Elaboración propia, 2009**

Como era de esperar, un ochenta y cuatro por ciento de oficiales de seguridad expresó nunca haber recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa. Como ya se sabe, uno de los grandes problemas de AVAHUER es la falta de un plan de capacitación, por lo que no son de extrañar estos resultados, expresados por el siguiente gráfico:

**Gráfico #14: Porcentaje de capacitación después de la contratación de los oficiales de seguridad**



**Fuente: Elaboración propia, 2009**

La identificación por parte del personal con la empresa a la que labora es uno de los aspectos que más ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos, tanto a corto como a largo plazo; sin embargo, para lograrla es necesario que los empleados sepan de dónde viene la empresa, adónde quiere llegar y, lo más importante, qué pueden hacer ellos para contribuir al logro de estos objetivos.

Pero, lo más trascendental de todo esto es que el empleado sienta el interés de la empresa por ellos. Este sentimiento se ve muy claro en el personal de AVAHUER, del cual un sesenta por ciento de los empleados administrativos se siente identificado con la organización. Para mejorar este índice es necesario que la empresa comience a capacitar a su gente con la información idónea, que es principalmente la cultura organizacional. Los resultados de esta pregunta se pueden apreciar en el siguiente gráfico:

**Gráfico #15: Porcentaje de identificación con la empresa por parte del personal administrativo**



**Fuente: Elaboración propia, 2009**

En el caso de los oficiales de seguridad, un cuarenta y dos por ciento expresó que se siente identificado con la empresa. Esto se explica debido a que es mucho más fácil convencer a este tipo de oficiales y lograr su satisfacción que los empleados administrativos, más que todo por las grandes diferencias sociales que existen entre ellos.

El gráfico 16 expone los resultados de esta pregunta:

**Gráfico #16: Porcentaje de identificación con la empresa por parte de los oficiales de seguridad**



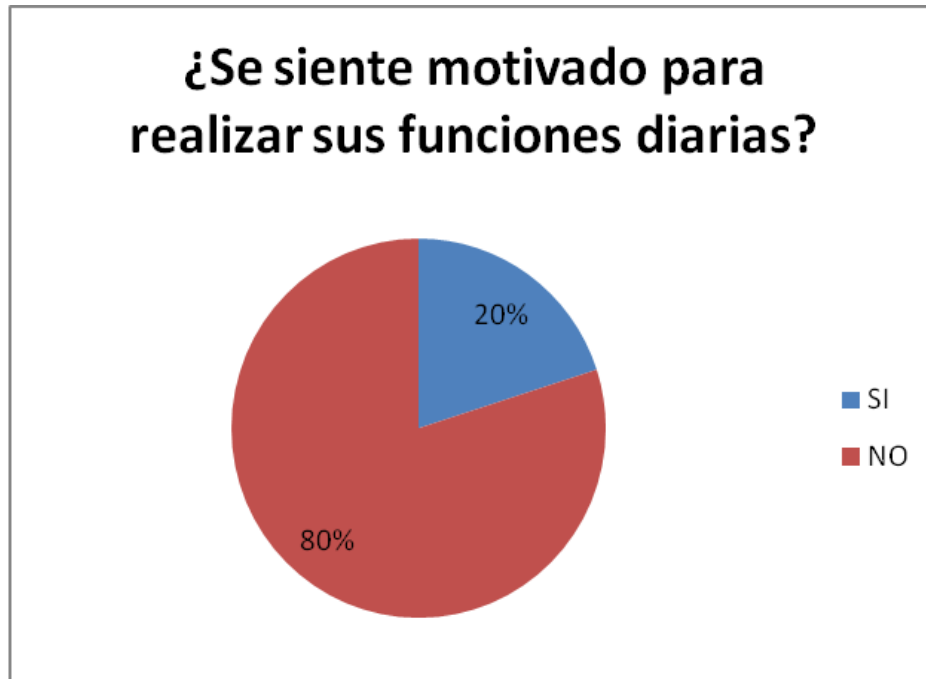
**Fuente: Elaboración propia, 2009**

La motivación es el motor para realizar las tareas de la mejor manera posible, pero su ausencia puede ocasionar que muchos empleados no laboren a su cien por ciento y que más bien le hagan daño a la compañía, principalmente por la calidad de servicio que se brinda.

Con este panorama en consideración, se les preguntó a los encuestados si ellos se sienten motivados por laborar en AVAHUER. Un ochenta por ciento de los empleados administrativos respondió negativamente. Este resultado no es de extrañar, ya que la empresa no posee ningún plan para motivar a sus empleados, por lo que la gran mayoría se encuentra desmotivado y esto puede provocar en un futuro una caída en el servicio de seguridad que brinda la empresa.

El gráfico 17 revela los resultados porcentuales de esta pregunta:

**Gráfico #17: Porcentaje de motivación del personal administrativo para realizar sus funciones**



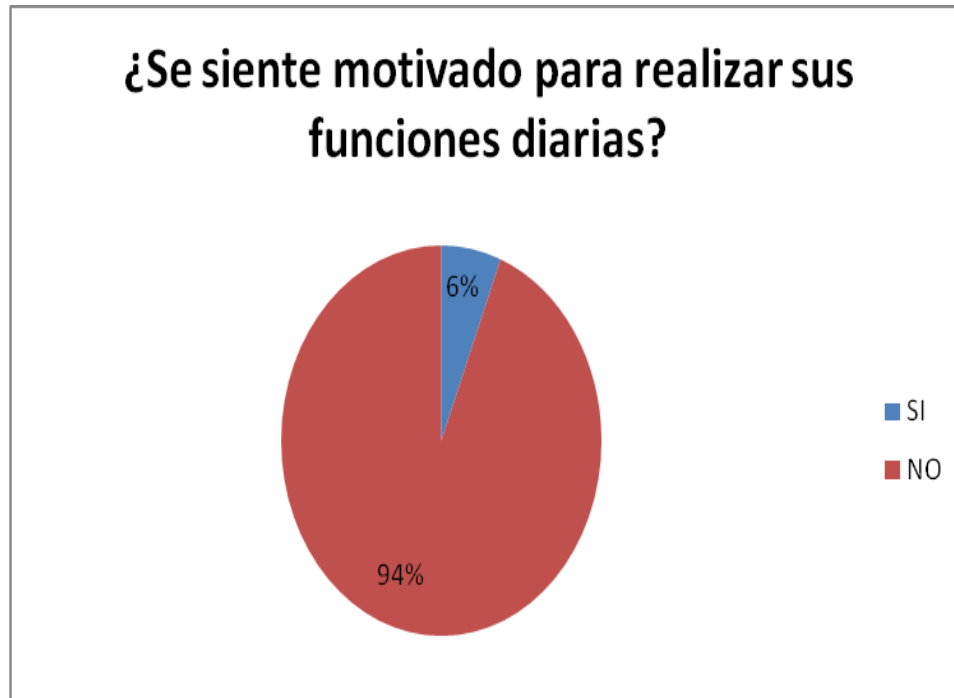
**Fuente: Elaboración propia, 2009**

En el caso de los oficiales de seguridad, un noventa y cuatro por ciento de los oficiales de seguridad contestó en forma negativa. Al igual que en el caso de los empleados administrativos, la falta de un programa de motivación es el detonante de este porcentaje.

Los resultados se ven reflejados en el siguiente gráfico:



**Gráfico #18: Porcentaje de motivación de los oficiales de seguridad para realizar sus funciones**



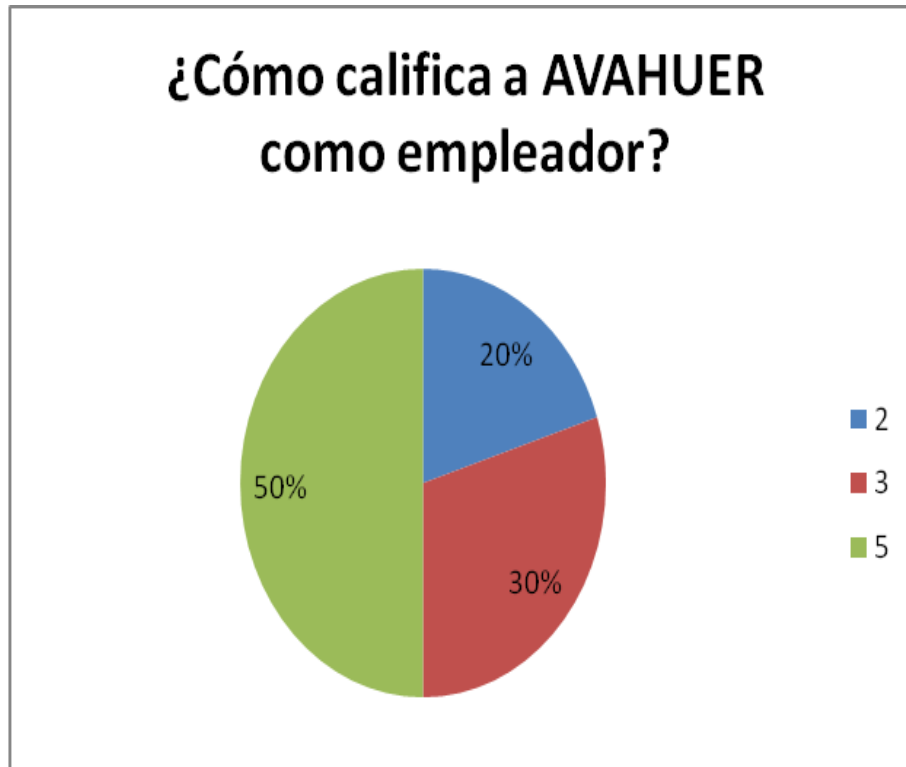
**Fuente: Elaboración propia, 2009**

Para terminar la encuesta, se les solicitó a los empleados que calificaran de uno a cinco, tomando en cuenta uno como la calificación más baja y cinco como la más alta, el papel de Agencia Valverde Huertas como empleador.

Los resultados arrojaron que el cincuenta por ciento de los colaboradores administrativos la catalogan de excelente, un treinta por ciento de regular y un veinte por ciento de deficiente.

El gráfico 19 revela los resultados de esta pregunta:

**Gráfico #19: Porcentaje de calificación de AVAHUER como empleador por parte del personal administrativo**



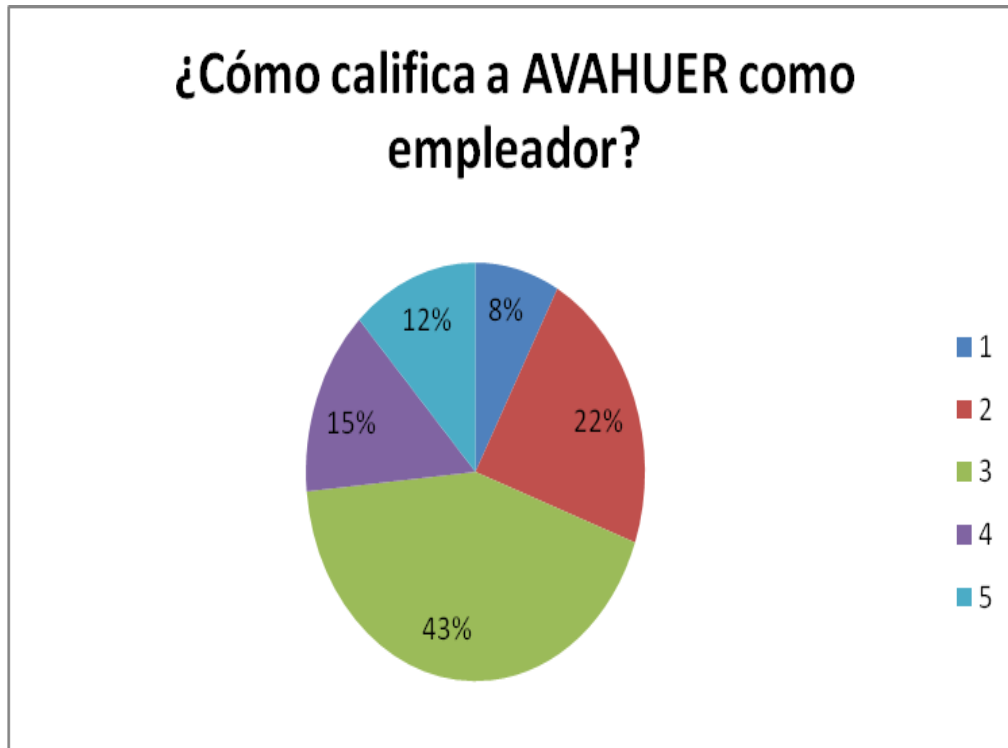
**Fuente: Elaboración propia, 2009**

En el caso de los oficiales de seguridad, los resultados rondan el promedio de regular y deficiente.

Un cuarenta y tres por ciento la cataloga como regular, un veintidós la percibe como deficiente. Sin embargo, hay datos por los que la empresa se debe preocupar, como el ocho por ciento que la cataloga como mala.

El gráfico 20 muestra los resultados:

**Gráfico #20: Porcentaje de calificación de AVAHUER como empleador por parte de los oficiales de seguridad**



**Fuente: Elaboración propia, 2009**

En resumen, se ve necesaria la reingeniería de muchos procesos, principalmente el de los medios de comunicación. La creación de otros, como por ejemplo los planes de inducción y motivación, entre otros.

AVAHUER es una eficiente compañía y los empleados lo sienten así, sin embargo es de suma importancia que se comience a mejorar en el clima organizacional, ya que los empleados mismos manifiestan la necesidad de identificación y mejora de la empresa.

---

## ***3.2 Análisis de estructura organizacional***

### **3.2.1 Análisis FODA**

#### **3.2.1.1 Análisis interno**

##### **Fortalezas**

Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). Es importante recalcar que la organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

Las fortalezas de AVAHUER son:

**Alta calidad del servicio al cliente:** Agencia Valverde Huertas está caracterizada por la prestación de servicios bajo un sistema de alta calidad. Todos los empleados deben comprometerse a realizar sus labores de la mejor manera posible, con el fin de brindar un servicio de alta calidad, que logre satisfacer todas las necesidades de los clientes. Es basándose en esta fortaleza que la empresa ha logrado crecer tanto en los últimos años.

**Fidelidad con sus empleados:** A pesar de poseer una gran cantidad de problemas en la estructura interna de la organización, AVAHUER se caracteriza por el excelente trato que les da a sus empleados. Políticas como nunca atrasarse con los pagos de salario, personal reportado en las planillas del INS y la CCSS, la han convertido en una empresa de renombre y respeto.

**Lealtad del personal:** AVAHUER se caracteriza por poseer un personal de seguridad con gran lealtad hacia la organización. Muchos de sus empleados actuales se sienten orgullosos de trabajar para la organización, a pesar de la falta de programas que los motiven y los hagan realizar bien sus tareas.

---

---

## Debilidades

Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables.

Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Un aspecto de mucho cuidado es que las fortalezas pueden convertirse en debilidades.

Las debilidades de AVAHUER son:

**Falta de estructuración de procesos:** La empresa realiza gran cantidad de actividades, tanto operativas como administrativas, de las cuales ni el treinta por ciento se encuentra documentado. La falta de estructuración de procesos los ha hecho cometer muchos errores y además ha dificultado la manera de capacitar al personal nuevo que ingresa a la compañía.

**Falta de documentación de procesos estructurados:** De los pocos procesos que tiene AVAHUER debidamente estructurados y descritos, ninguno a nivel administrativo se encuentra documentado, es decir, los empleados no llevan ningún control sobre las actividades que realizan a diario.

**Bajos salarios:** Debido a la gran cantidad de empresas de seguridad que existe en Costa Rica, los oficiales de seguridad tienen la oportunidad de cambiar de empresa de una manera muy simple. Una de las formas de evitar esta rotación es ofreciendo buenos salarios, ya que este es el factor principal que motiva al gremio de oficiales de seguridad. AVAHUER posee una escala de salarios muy baja, lo cual le ha ocasionado alta rotación de personal.

**Falta de aplicación tecnológica:** La empresa no posee ningún tipo de aplicación tecnológica para realizar sus funciones. Tareas como el pago de planillas, control de inventarios, facturación, entre otros, son funciones que ya hoy en día se pueden automatizar.

---

### 3.2.1.2. Análisis Externo

#### Oportunidades

Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

Las oportunidades de AVAHUER son:

**Sistema de automatización de tareas:** Hoy en día existe gran cantidad de software que permite manejar de manera electrónica todo lo referente a planilla, control de inventarios, compras y ventas de uniformes, entre otros. AVAHUER posee los recursos financieros para realizar este tipo de inversión, la cual le ayudaría a ordenar su estructura organizativa interna.

**Dispositivos GPS para los automóviles:** Uno de los grandes problemas que posee la empresa ha sido el control de las reparaciones de los vehículos. Se espera que muy pronto la empresa Low-Jack traiga al mercado costarricense un sistema de posicionamiento global (GPS), el cual va a permitir a la compañía tener un control más estricto de la flota vehicular. Este sistema va a permitir controlar consumo de gasolina, localización satelital, promedios de aceleración y frenado, entre otras.

**Fusiones con empresas de seguridad internacionales:** Diez empresas de capital estadounidense han mostrado el interés de invertir en el mercado de la seguridad en Costa Rica, esto debido a que nuestro país es catalogado como uno de los más pacíficos que hay en el mundo, en donde la seguridad juega más un papel de prevención que de acción. En los últimos años, ya dos empresas de capital extranjero se han fusionado con empresas locales, por lo que AVAHUER podría competir por la obtención de una de estas uniones comerciales.

---

**Expansión hacia el mercado panameño:** En los últimos tres años, Panamá, además de que ha presentado un gran aumento en su economía, también ha experimentado un incremento en los índices de criminalidad, situación que no ha podido ser controlada por el gobierno local, por lo que se está surgiendo la necesidad de la creación de empresas de seguridad privada. AVAHUER podría comenzar a expandirse hacia esta nación para suplir estos requerimientos.

### **Amenazas**

Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Los mismos ejemplos citados como oportunidades pueden convertirse en amenazas si su efecto es negativo.

**El auge de la aplicación de sistemas electrónicos de seguridad:** En los últimos años, se ha dado un gran aumento de compras de sistemas electrónicos de seguridad (alarmas, circuitos cerrados de televisión), debido a su eficacia. Muchas empresas han comenzado a sustituir los servicios de oficiales de seguridad por cámaras de vigilancia, lo cual en un futuro podría afectar a la empresa.

**La entrada de competidores extranjeros:** La competencia extranjera ya comenzó a entrar en nuestro país. Su estrategia está basada en la venta de servicios de seguridad a precios mucho más bajos que los del mercado, basándose en la gran cantidad de capital que poseen, producto de la prestación de servicios en otras naciones, lo cual ha causado que gran cantidad de clientes migren hacia estas empresas.

**La alta competencia nacional:** AVAHUER debe saber que se encuentra en un mercado de seguridad nacional, el cual ronda las setecientas empresas. Aunque no todas son eficientes, muchas de ellas cuentan con programas de capacitación muy estructurados. También tienen planes de motivación muy interesantes, los cuales les brindan una ventaja adicional a la hora de tratar de conseguir clientes nuevos, ya que este tipo de procedimientos internos

---

fortalecen la organización. También colaboran con el mantenimiento del personal de seguridad, ya que la mayoría de los oficiales se quedan en empresas donde se encuentren motivados y capacitados.

Agencia Valverde Huertas es una empresa que posee fortalezas, de las cuales la mayoría son ventajas competitivas que son las que le han permitido posicionarse en una buena posición de mercado. Sus debilidades son principalmente en la estructuración interna de procesos, de los que no todos están bien descritos y los que los están, no se documentan, lo cual es una grave debilidad.

En el ámbito externo, es de suma importancia comenzar a preocuparse por el aspecto tecnológico, tanto en las ventas por internet, como estar pendientes de las opciones de ventas que va a ofrecer el sistema compra-red. Esto sin olvidar la opción latente de realizar un joint-venture, con algún ente internacional.

Dentro de las amenazas está la tecnología, la cual muchas veces ayuda y otras perjudica, por lo que la empresa debe estar pendiente de tratar de vender el servicio de seguridad física junto a algún apoyo tecnológico. Además, los competidores extranjeros son otra de las amenazas, para la cual AVAHUER debe desarrollar buenas relaciones con sus clientes actuales, con el fin de que estos permanezcan fieles a la compañía.

### **3.2.2 Análisis de la Misión**

La Misión es la respuesta de la organización a los intereses de los individuos o grupos - externos e internos - cuyos objetivos dependen de los resultados de la organización y de los que, a su vez, depende el resultado de la organización.

La Misión no es algo general, sino algo que define a la empresa específicamente y la diferencia de las demás; la Misión siempre ha de incluir la definición del campo de actividad de la empresa, la identificación de sus capacidades esenciales y su forma de competir; y debe girar alrededor de los compromisos concretos de ellas con clientes,



---

trabajadores, accionistas, proveedores, etc. que necesiten ser explicitados. Toda definición de Misión debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son los servicios ofrecidos?
- ¿Dónde está la empresa ubicada?
- ¿Cómo hacen el trabajo?
- ¿Cuál es el objetivo económico?

Al aplicar estas preguntas a la definición de Misión de AVAHUER, se puede apreciar que esta no contesta muchos de los cuestionamientos.

Como se mencionó anteriormente, la misión de AVAHUER es:

*“Satisfacer adecuadamente las necesidades de seguridad de nuestros clientes, brindándoles servicios especializados de vigilancia, monitoreo de alarmas, asesorías, investigación y consultorías profesionales con calidad y eficiencia y a un costo razonable”.*

A partir de lo anterior, pareciera que la compañía no define con exactitud la interrogante de “¿quiénes son?”, primera frase que toda buena conceptualización de Misión debe tener. Es importante que la misión de la empresa se encuentre clara y bien explicada, ya que es a partir de ahí donde las personas van a enterarse sobre qué es la empresa.

Asimismo, establece el tema de satisfacer adecuadamente a los clientes, sin embargo no se determina a cuáles.

Hoy en día existe gran cantidad de tipos de servicios de seguridad que se pueden brindar, e igualmente existe infinidad de clientes que necesitan estos servicios, no obstante, no todos poseen las mismas necesidades. Es de suma relevancia aclarar, primeramente, cuál

---

es el tipo de clientes que la compañía persigue y después cuáles son los servicios que se les van a ofrecer a estas personas, que corresponde a las preguntas número dos y tres: “¿Quiénes son nuestros clientes?” y “¿Cuáles son los servicios ofrecidos?”. La Misión de AVAHUER pareciera definir muy bien qué es lo que ofrece al mercado, sin embargo, no determina cuál es su mercado meta.

Toda buena definición de Misión debe describir la ubicación de las instalaciones desde donde se prestan los servicios. En este caso, dentro de lo que se observa en la Misión de AVAHUER, este requisito también está ausente.

La manera de brindar los servicios puede variar entre las compañías; muchas hoy en día ofrecen servicios de seguridad basados en la experiencia del dueño de la compañía (ex agente del Organismo de Investigación Judicial, ex miembro de la Fuerza Pública), otras lo hacen con la ayuda de los cuerpos especializados en seguridad del país y hay quienes se filtran en el negocio sin conocer mucho, nada más confiados en su buen manejo de los negocios. En el caso de esta agencia de seguridad, pareciera que no posee definida la manera en que ellos brindan servicios en el mercado.

Toda creación de compañía persigue un objetivo financiero y económico, ya que de ellas depende el sustento de muchas familias. Es de suma importancia la aclaración de este tema en la Misión, ya que la gente debe conocer si lo que la empresa desea es hacer dinero a toda costa o si lo que quiere es brindar buenos servicios a un precio accesible, el cual en el futuro les puede deparar buenos réditos. En el caso de AVAHUER, lo único que parece especificar es que el servicio se va a brindar a un costo razonable, lo cual da a entender que el objetivo financiero se busca, pero es una finalidad que se espera llegue gracias a la prestación de un servicio de eficiencia y calidad.

Finalizando el análisis de la Misión, esta no es algo general, sino un tema que define a la empresa específicamente y la diferencia de las demás. Con la Misión de AVAHUER se logra determinar que de las seis preguntas que toda correcta redacción de Misión debe

---

contener, solamente dos están plenamente explicadas. Entonces, es necesario agregarle más terminología, con el fin de aclarar varios temas que toda empresa debe expresar en su Misión.

### 3.2.3 Análisis de la Visión

La Visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La Visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser la empresa en el futuro. Una vez que se tiene definida la Visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la Visión de la empresa, puede tomar decisiones acordes con ella.

La Visión de AVAHUER es uno de los puntos más débiles que se logran sacar de este análisis del clima organizacional. Para comenzar a analizarla, es importante mencionarla:

*“Una empresa de primera línea, relacionada directamente con nuestros clientes, permitiéndoles a estos trasladarnos la responsabilidad de aquellas actividades que no son parte de su proceso productivo, y a nuestros trabajadores crecer y realizarse en armonía con la organización”.*

Este concepto no posee la inspiración necesaria que requieren los empleados para desempeñarse con éxito en sus labores cotidianas. Al leerla con detenimiento, le hace falta una visión de lo que la empresa quiere llegar a ser en el largo plazo. Lo que determina es una idea de lo que la empresa espera que los clientes hagan y lo que eso ocasionaría en los empleados de la empresa, sin embargo, no inspira a los trabajadores a llegar a laborar

---

diariamente a sus puestos de trabajo y menos determina lo que se quiere llegar a ser en el futuro.

Grandes empresas han logrado inspirar a sus empleados por medio de su Visión y la han convertido en factores clave para la motivación de los empleados. La característica primordial que debe existir en toda Visión es la de tratar de expresar el futuro deseado de la empresa, en la actualidad, y tratar de transmitir ese ideal a los colaboradores de la empresa con el fin de lograr la identificación necesaria con la organización y así alcanzar lo deseado, en un lapso que se espera sea corto.

Para finalizar, la importancia de la Visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. Esto no lo provoca la visión de AVAHUER, por lo que se hace necesaria una reingeniería.

### **3.2.4 Análisis de los Valores**

Es primordial que todas las empresas tengan valores que inculcar a sus colaboradores y que son los principales parámetros por los que se va a regir esta organización en su trayectoria en los ámbitos interno y externo, pero tienen que ser unos valores que dignifiquen y engrandezcan a cada compañía empresarial y que sean un ejemplo a seguir por otras organizaciones.

El futuro de la empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.

En otras palabras, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la empresa, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo los máximos beneficios económicos.

---

En sí, Valor es algo que se hereda o se aprende en la formación de la empresa por el poder del conocimiento humanista de los valores como creador de riqueza.

Los valores de toda empresa surgen a partir de:

- Las creencias y valores del fundador. Toda empresa surge de un impulso fundacional a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícitos. La consecución de recursos financieros, materiales y humanos para llevar a cabo la idea es un paso posterior.
- Los valores sociales de cada momento histórico. A principios del siglo XX, los valores sociales predominan en los países desarrollados; no eran los mismos que los actuales.
- La tradición cultural de cada sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.

En AVAHUER, los valores están basados en las creencias del fundador. Este, al ser una persona culta, estudiada y con amplio conocimiento del mercado de seguridad, impuso a la compañía los valores que ha utilizado durante toda su carrera profesional y los cuales han sido la base para el éxito en el ámbito personal.

Basada en el espíritu de servicio, la compañía ha logrado retener clientes durante largos años y ellos mismos han confirmado que AVAHUER es un especialista en el trato al cliente y en la prestación de servicios de seguridad; esto ha colaborado en la creación de una pequeña PYME de calidad, el cual es el segundo valor. En el mercado existen muchas empresas de seguridad que prestan también una inmensa cantidad de servicios de seguridad, sin embargo, la calidad es algo que nunca se debe olvidar y esta solo se puede obtener gracias a la experiencia y la dedicación en el negocio. En AVAHUER, los servicios siempre se prestan con alta calidad, con el fin de satisfacer todas las necesidades de los clientes.

---

Eficiencia es otro de los valores que aplica la compañía. Existen muchas maneras de lograr los objetivos en las empresas, unos ocupan gran cantidad de tiempo y provocan altos gastos a la empresa, otros lo hacen con menos tiempo y costos y hay quienes nunca llegan a alcanzar sus objetivos. AVAHUER se caracteriza por siempre lograr lo que se propone, utilizando la menor cantidad de recursos y tiempo necesarios, eso es eficiencia y eso sí lo tiene esta empresa.

La responsabilidad es otro valor importante. En el negocio de seguridad es muy común escuchar que en diferentes lugares suceden robos y que las empresas de seguridad no asumen su deber y que más bien prefieren abandonar al cliente antes que hacerse responsables del delito. AVAHUER se caracteriza por siempre investigar toda situación delictiva que se dé en algún puesto de seguridad y en el caso de salir culpables, por algún error propio, siempre han asumido los costos.

Todo el personal de seguridad debe ser disciplinado y cumplir con las normas y procedimientos del puesto de seguridad. Como se va a mencionar más adelante, el principal inconveniente con este valor es que se están teniendo problemas a la hora de brindarle capacitación al personal de seguridad con base en los procesos de puesto; sin embargo, el personal que ya los conoce los cumple a cabalidad.

La Agencia Valverde Huertas se caracteriza por poner al personal de seguridad por encima de todo y esto se ve apreciado en el valor de realización personal. Como bien se explica en el Capítulo dos, página 45, lo que este valor busca es el desarrollo, tanto personal como profesional de sus empleados y siempre tratar de que estos se encuentren mejor. Este tal vez es el único que no se cumple, debido a la escasez de un plan de motivación de personal, tema que se va a tocar más adelante; no obstante, lo que AVAHUER sí aplica, y con éxito, es un excelente trato hacia los empleados; esto les ha permitido ganar una importante posición de mercado.

---

Los valores son la base de toda organización y es de suma importancia que estos describan el ambiente interno de la empresa. A pesar de que solo uno de ellos (Realización personal) no se cumple al cien por ciento, es importante mencionar que la definición de esto describe de una manera atractiva y emocional las bases con las cuales trabaja AVAHUER diariamente.

### **3.2.5 Análisis de los perfiles de puesto**

#### **3.2.5.1 Jefe de Operaciones**

Esta persona lidera el departamento de Operaciones, el cual es la unidad estratégica de negocios más importante de toda compañía de seguridad.

El análisis del perfil de este puesto nos muestra que esta persona debe ser dinámica, planificadora, debe tener conocimientos amplios en seguridad que estén combinados con estudios en administración, los cuales le permitirán llevar a cabo su función con gran éxito. Esta persona debe ser, después del gerente general de la empresa, el líder indiscutible, ya que es el segundo al mando de AVAHUER. Por este motivo debe ser una persona de total confianza. La persona que ocupa este puesto en AVAHUER posee todas estas cualidades.

Es importante que esta posea conocimientos de Psicología, esto debido a que pasa en contacto diario con los oficiales y debe poseer cierto trato con ellos, además de tener una excelente capacidad de escucha y de consejería. Muchos de los oficiales confían en esta persona y la consideran su amiga, por esto toda palabra que se cruce debe realizarse con sumo cuidado. Esta es una de las cualidades que el jefe de operaciones de AVAHUER posee y que le ayuda sobremanera a realizar sus funciones operacionales.

Bien descrito en el perfil administrativo de este jefe, es el encargado de planificar toda la logística de los puestos de la empresa, gestionar contrataciones, aprobar compras operacionales, delegar funciones, en fin, muchas funciones, para las cuales se necesita

---

cierta preparación académica. El perfil señala que esto debe poseerlo el empleado, sin embargo, no menciona qué título es el que debe tener. Al analizar todas estas funciones, se infiere que este debe poseer un título en Administración de Empresas, preferiblemente con el grado mínimo de Licenciatura y, si se puede, de Maestría, ya que le da más acreditación y conocimiento de las empresas.

Este puesto es uno de los pocos en AVAHUER en el cual el empleado posee más de los requerimientos necesarios para llevarlo a cabo con éxito, esto según el perfil establecido por la empresa; sin embargo, según este análisis posee exactamente lo necesario para desempeñarse en ese puesto.

### **3.2.5.2 Supervisor de seguridad**

Dentro de su estructura operativa, AVAHUER posee supervisores, los cuales son los encargados de velar por el buen funcionamiento de los oficiales en los distintos puestos que la compañía atiende. Estos andan siempre en automóvil y deben visitar los puestos que la compañía posee y realizar una supervisión, enfocada principalmente en la verificación de que el oficial de seguridad esté cumpliendo con todo lo referente al manual de procedimientos que existe en el puesto.

Dentro de sus funciones está la de velar por el buen estado del equipo de seguridad del puesto. Para esto es indispensable que el supervisor tenga un amplio conocimiento en el manejo de armas de fuego y radios de comunicación, dos de los componentes más importantes de todo oficial de seguridad. Estas funciones no están determinadas dentro de los requerimientos de personal que marca el perfil de supervisor.

Muy claro se deja ver que este empleado debe poseer una excelente presentación personal, debido a que ellos son el primer contacto del cliente con la compañía.

El buen trato al cliente es otro de los atributos que todo buen supervisor debe poseer y que el perfil de AVAHUER no determina como prioritario. Dentro de las funciones



---

determinadas en el clima informal está la del diálogo con el encargado de puesto, el cual debe evaluar el servicio de seguridad que se está brindando. Además, un buen supervisor debe también de poseer una excelente relación con el oficial de seguridad, con el fin de que este le manifieste todas las inconformidades del puesto y que brinde un panorama de cómo está la seguridad en el lugar.

Toda información recabada por el supervisor debe ir documentada en un informe para el departamento de Operaciones, por lo que su caligrafía y ortografía deben ser bastante buenas. El perfil lo determina como una de las cualidades que ellos deben poseer.

Lo interesante de este perfil es que requiere un grado académico muy bajo para los supervisores. Ellos, como personal que anda siempre manejando y en constante contacto con el cliente, deberían de poseer un grado académico mayor al noveno año de colegio, que les permita desenvolverse de una mejor manera. Esta tal vez es una de las fallas más importantes en este perfil. Su bajo perfil escolar ha ocasionado a la empresa serios problemas con el cliente, principalmente por el trato que ellos brindan y el desconocimiento sobre muchos aspectos administrativos y operativos.

La falta de educación de estos empleados, aunada a la baja capacitación que ellos poseen, ha provocado que estos transmitan mala información a sus subalternos. La mayoría de supervisores de AVAHUER no conocen las políticas ni manuales de procedimientos de los puestos, lo cual da una pésima imagen de la compañía.

Es importante, y el perfil lo establece, que los supervisores cumplan con los requisitos mínimos de ley, los cuales son el de poseer el permiso de seguridad privada y el de portación de armas al día. También deben tener licencia de manejo B1.

AVAHUER debe tener en cuenta que los supervisores son la carta de presentación en los puestos, es por este motivo que cuanto mayor grado académico posean, más conocimientos de seguridad y de buena atención al cliente, más réditos va a traer y un

---

mejor servicio van a poder brindar. Ellos son los supervisores de la calidad y es por eso que deben estar cien por ciento capacitados para medirla, informarla y recomendar posibles cambios.

### **3.2.5.3 Análisis asistente administrativa**

Debe ser una persona que sepa de todo un poco y cuya función más importante es brindarle información al gerente general de la compañía de una manera eficiente y rápida.

En este análisis, se explicarán los aspectos más relevantes de su perfil como colaboradora. Su confiabilidad debe ser su característica más importante, debido al gran volumen de información que pasa por sus manos y que debe transmitir al gerente. En AVAHUER, la persona que ocupa este puesto labora con el gerente desde hace ya ocho años, por lo que su trayectoria la ha hecho convertirse en una persona de entera confianza.

Su servicio al cliente debe ser, si no perfecto, por lo menos llegando a la perfección, ya que ella es la encargada de la central telefónica de la empresa, por lo que debe atender todas las llamadas que ingresan a la oficina, hablar con la persona de la manera más amable y atenta posible; si puede, debe brindarle toda la información que necesite y si no, debe pasar la llamada a la persona que posea la información completa. Esta asistente de AVAHEUR ha sido enviada a gran cantidad de capacitaciones de servicio al cliente, atención de llamadas de una manera rápida, eficiente y cordial, esto debido a que la entrada de llamadas en la compañía es muy grande, por lo que se debe tratar de atender el mayor porcentaje de llamadas, ya que cualquiera de ellas puede ser de un futuro cliente.

La facturación es de suma importancia para la empresa, ya que de los buenos cobros depende que siempre exista dinero en la empresa para hacerle frente a todos los pagos futuros, principalmente el de planillas. Es por esto que esta función es supervisada directamente por el dueño de la compañía, que es actualmente el gerente general.

---

Otro tema importantísimo dentro de sus funciones es lo referente a las planillas de la Caja Costarricense del Seguro Social y del Instituto Nacional de Seguros. En este tema, la empleada posee graves problemas debido a la falta de conocimiento y de capacitación por parte de la empresa, lo que ha provocado graves errores, los cuales han traído grandes repercusiones monetarias. Es de suma importancia que la empresa se esmere por aumentar el grado de capacitación de esta empleada en esta área. Esta es su principal debilidad; sin embargo, la otra más grave es la falta de actualización, tanto intelectual como técnica. La actual asistente no posee grandes conocimientos en computación y no cumple con los estándares académicos que se exigen en el perfil administrativo, detallado en el Capítulo segundo; ella posee ese puesto debido a la confianza del gerente y a la gran cantidad de años de conocerse.

Este es tal vez uno de los puestos más cruciales de la compañía, por lo que se requiere de una persona con características muy específicas, las cuales son muy difíciles de hallar en nuestro medio no por la escasez, sino por el bajo salario que se les ofrece.

#### **3.2.5.4 Análisis oficiales de seguridad**

El gremio de oficiales de seguridad es uno de los más difíciles del mercado costarricense, por lo que el manejo de este personal debe ser una de las fortalezas de toda empresa de servicios de seguridad.

El perfil de este personal debe ser muy alto, debido a que ellos tienen que manejar armas de fuego y además son los encargados de cuidar las vidas de las personas, que por algún motivo llegan al puesto de seguridad donde el oficial se encuentra laborando.

En AVAHUER, las exigencias para entrar a trabajar son muy altas y además de esto deben pasar por un arduo proceso de contratación de personal, el cual al final permite obtener oficiales de muy buena calidad.

---

Sin embargo, en el tema del personal de seguridad, existen tres problemas graves que AVAHUER está cometiendo, los cuales le han traído gran cantidad de conflictos.

El primero de ellos es la carencia de capacitación. Como se va a mencionar posteriormente, la empresa posee un programa de capacitación, el cual no especifica la manera en que los oficiales de seguridad deben ser entrenados. Esto ha ocasionado que muchas contrataciones que realiza la empresa se vean empañadas por una escueta inducción, lo cual ha traído la prestación de un bajo servicio de seguridad privada.

AVAHUER ha gastado gran cantidad de recursos en la creación de manuales de procedimientos, los cuales contienen todas las funciones específicas de los puestos de seguridad; sin embargo, existe una falta de inducción por parte de la empresa en el tema de capacitar a los oficiales con estos manuales de procedimientos.

El segundo inconveniente que existe con el personal de seguridad es la escasez de motivación. Todas las organizaciones deben poseer programas que procuren mantener al empleado motivado para que realice su trabajo de la mejor manera. Los tipos de motivaciones varían, estas pueden ser desde monetarias hasta verbales e incluso intangibles. Su ausencia ha ocasionado que los empleados muchas veces no laboren eficientemente, por lo que la calidad del servicio ha disminuido y los clientes han manifestado la inconformidad de esto.

El tercer problema que se da en el mercado es el de los permisos de portación de armas. Debido a la gran cantidad de empresas de seguridad que existen en el mercado, estas andan siempre en la búsqueda de oficiales que posean permisos de portación al día, con el fin de cumplir la legislación actual; no obstante, la cantidad de oficiales de seguridad con estos permisos es muy escasa y muchos se encuentran al margen de la ley, por lo que las compañías grandes se dedican a la contratación de ese pequeño grupo y esto lo hace ofreciendo salarios mucho más altos que los que determina la ley.

---

AVAHUER no posee los recursos necesarios para aumentar los salarios a tan alto nivel, por lo que la obtención de este tipo de oficiales le resulta muy difícil. Ellos lo que hacen es contratar al personal y brindarle todos los cursos necesarios, con el fin de que obtengan su documentación para laborar.

La multiplicidad de funciones de los oficiales de seguridad exige la contratación de personas con un alto perfil, que cumplan una serie de requisitos que son indispensables para realizar una excelente labor, por lo que AVAHUER debe buscar la manera de poder cumplir con el perfil de oficial de seguridad que ellos determinaron en el clima organizacional. Hay que tener en consideración que la contratación de oficiales de seguridad en el mercado de seguridad está muy difícil, por lo que se debe tratar de buscar medios para obtener personal que cumpla con todo lo que la empresa exige.

### **3.2.6 Análisis del proceso de atracción de personal de seguridad**

El capital de trabajo de esta compañía, al brindar servicios de seguridad, son las personas, por lo que el departamento de Recursos Humanos debe velar por que se contraten los mejores oficiales que se puedan conseguir; no obstante, el mercado, por la escasez de personal de seguridad, se vuelve más competitivo, por lo que las empresas han tenido que comenzar a innovar en la manera de atraer personal de seguridad a la empresa.

Al analizar los medios de atracción de personal que utiliza AVAHUER, se aprecia que son los más usados por el comercio en general y que no existe ningún tipo de innovación; esto ha ocasionado que llegue muy poco personal a sus instalaciones, por lo que el volumen de contratación es muy pobre.

El primer medio utilizado son los anuncios en los periódicos y revistas. Este es tal vez el más empleado por todas las empresas para atraer personal y, sin duda alguna, el más efectivo de todos los medios existentes. Sin embargo, en el caso del gremio de seguridad, hay que tener claros varios puntos, que son clave para el éxito de un aviso para la atracción de personal de seguridad.

---

El primero es que el anuncio debe ser conciso, llamativo, explicativo, informativo y que explique específicamente la clase de oficial que se anda buscando.

Segundo, debe publicarse en periódicos que estén al alcance de la ciudadanía que se dedica a la profesión de oficiales de seguridad. Estos periódicos son Diario Extra, La Teja y Al Día.

Tomando estos factores en cuenta y analizando los anuncios que publica AVAHUER en los periódicos, notamos que son muy poco atractivos, debido a que salen en color blanco y negro. Sí se nota que son concisos, explicativos, informativos y que determinan exactamente lo que andan buscando.

Con respecto al segundo punto, estos anuncios son publicados en Diario Extra y discriminan por completo el resto de periódicos, los cuales también tienen circulación en el gremio de oficiales de seguridad.

Un tema importante de señalar en este medio de atracción de personal es que es el más utilizado por todas las empresas de seguridad también, por lo que en la sección de clasificados de cualquier periódico se puede observar la gran cantidad de empresas de seguridad que andan en la búsqueda de oficiales; es por este motivo que el anuncio debe ser lo más llamativo posible, con el fin de lograr atraer personal, ya que la competencia es muy fuerte.

En el caso de las revistas de seguridad, estas se utilizan muy poco y el motivo es que en Costa Rica no existe gran cantidad de empresas de revistas de seguridad y las pocas que hay no están al alcance de los oficiales de seguridad, por lo que este medio es de uso escaso. Además, las pocas veces que AVAHUER lo ha utilizado, no ha surtido muy buenos efectos.

Otro medio de atracción bastante utilizado por la empresa son las recomendaciones de empleados. En estas, los oficiales de seguridad remiten personal que ellos conozcan (familiares, amigos, conocidos, etc.) para que el departamento de Recursos Humanos lo estudie y verifique si cumple con los requisitos o no. De ser contratados, al oficial que lo recomendó se le brinda una bonificación de cinco mil colones de manera automática y de

---

otros cinco mil colones una vez que el oficial pase el periodo de prueba de la empresa, el cual consta de tres meses.

En sus inicios, este medio de atracción fue sumamente efectivo y se logró atraer gran cantidad de buenos oficiales de seguridad, los cuales prácticamente fueron contratados de manera instantánea; sin embargo, con el paso del tiempo dejó de ser tan funcional debido a que el personal poco a poco se fue desanimando producto de la falta de un plan de motivación, los bajos salarios y el gran desorden administrativo-operativo que actualmente existe en la empresa.

Los propios oficiales manifestaron el disgusto y además comenzaron a ver que existen otras empresas que se encuentran mejor, por lo que las recomendaciones personales bajaron.

Los clientes a los cuales brindamos servicios de seguridad son otras de las fuentes que utiliza la empresa. Este proceso se basa en la recomendación personal por parte de ellos, de personas allegadas, para que laboren con nuestra empresa. Generalmente cuando estas recomendaciones se dan, ellos mismos solicitan que esta persona sea enviada al puesto de seguridad en donde se hizo la recomendación.

Este medio es tal vez el menos usado, debido a que nuestros clientes son de un alto estatus social, por lo que la cantidad de personas que ellos conocen que se pueden dedicar a estas funciones es mínima. Generalmente sus recomendaciones son de personas que en el pasado trabajaron con ellos como oficiales de seguridad, ya sea en el puesto que actualmente AVAHUER desempeña o en otro lugar.

El último medio de atracción de personal utilizado por AVAHUER, son otras empresas de seguridad. En el pasado, cuando no existía tanta delincuencia ni violencia en nuestro país, existía una sobreoferta de oficiales de seguridad y poca demanda en el servicio y en esas épocas las mismas empresas de seguridad se recomendaban la gente que llegaba a ellas, con el fin de que se brindara un buen servicio de seguridad a nivel nacional. Sin embargo, debido al incremento en la violencia y a la ola de robos que se ha desatado en

---

los últimos 3 años, las personas comenzaron a incrementar su seguridad, tanto personal como de sus instalaciones físicas, de ahí el amplio crecimiento del mercado en los últimos años.

Por este hecho, este tipo de atracción de personal quedó totalmente descartado, debido a que el personal de seguridad comenzó a ser escaso en el mercado y las compañías de seguridad deben tomar todo tipo de personal que les llegue y se dejaron de realizar las recomendaciones entre empresas de seguridad. Hoy en día, este medio se utiliza en el caso de que alguna empresa de seguridad se declare en bancarrota y, con el fin de realizar un buen acto social, recomiende a algunos de sus actuales oficiales; no obstante, esto sucede muy pocas veces.

### **3.2.7 Análisis del proceso de reclutamiento de personal de seguridad**

Este proceso es trascendental para el éxito en la contratación de algún oficial de seguridad. El proceso de reclutamiento consiste en la recolección de toda la información de alguna persona que quiera obtener una oportunidad para laborar en AVAHUER. Es de suma importancia la veracidad de esta información, ya que va a ser la base para que los personeros del departamento de Operaciones tomen la decisión de contratar o no a alguna persona.

Este proceso de reclutamiento está totalmente claro y bien explicado. Al llegar una persona por primera vez, tiene una entrevista previa con el jefe de Recursos Humanos, la cual es corta y concisa y se tocan temas tanto personales como labores, pero de una manera muy general. En esta etapa se le solicitan los documentos que se piden como requisito para la contratación, de no portar todos, se le solicita ir a buscarlos y volver una vez posea todos. Este tal vez es el único error en este proceso, ya que debido a la escasez de personal de seguridad, una falla que se comete es la de enviar a los pocos oficiales a buscar la información faltante y que después vuelvan. La alta competencia en el mercado hace que las personas se vayan, pero muchas de ellas no vuelvan debido a que se marcharon a otro



---

lugar, donde les solicitaron menos documentación o les brindaron la opción de ser contratados y aportar esa documentación después.

Una vez que el candidato aporta toda la información requerida, esta es investigada por el departamento de Humanística, el cual verifica consultando a todos los lugares que la persona puso como referencia acerca de la labor que esta realizó, motivos de su salida, tiempo laborado, entre otras.

Ya con esta información verificada y estudiada, se procede a enviar al candidato donde el jefe de Operaciones, quien, utilizando un machote de contratación de personal brindado por nuestro psicólogo y diseñado a la medida de nuestras necesidades, se lo aplica a la persona. Estas pruebas son de aptitud, las cuales determinan los diferentes estados de ánimo de una persona y la manera de cómo se podría comportar esta en caso de utilización de algún arma de fuego.

Uno de los requisitos fundamentales con los que debe cumplir todo candidato de seguridad es el de la tenencia en regla de sus respectivos permisos de seguridad privada y de portación de armas. Las empresas de seguridad privada se encuentran regidas por la Ley 8395, la cual es la de la prestación de servicios de seguridad privada. Esta especifica que toda persona que desee trabajar en seguridad privada debe portar un permiso emitido por la Dirección de Seguridad Privada, la cual lo avala para trabajar en este ámbito. Para poseer este permiso, la persona debe haber cumplido con los requisitos especificados por la ley, los cuales son:

- Aprobación del curso básico policial, con un tiempo de 42 horas.
- Aprobación del examen psicológico de idoneidad mental.
- Boleta de huellas emitida por el Ministerio de Seguridad Pública.
- No poseer ningún tipo de anotaciones en la hoja de delincuencia.

---

La segunda ley bajo la cual están regidas las empresas de seguridad privada es la Ley 7530, de Armas y Explosivos. Esta exige que todos los oficiales de seguridad que vayan a portar armas de fuego, tengan un permiso que los avale para utilizarlas. Para la obtención de este, se necesita que el oficial posea ya el carné de seguridad privada y que además apruebe con una nota mayor de siete el examen teórico-práctico de armas de fuego, el cual se hace en un polígono autorizado y es evaluado por personeros tanto de la academia de la policía nacional como del Departamento de Armas y Explosivos. Una vez aprobado este examen, el departamento emite un permiso para la portación de armas.

Dependiendo del perfil que se note al candidato y la posibilidad de enviarlo a un puesto muy específico, es que se toma la decisión de realizarle la prueba de drogas. AVAHUER posee varios puestos en los cuales el cliente exige todo el currículum del oficial de seguridad más una prueba de control de drogas, en donde se demuestre que este nunca ha utilizado estas sustancias psicotrópicas. Esto no se les realiza a todos los candidatos, debido al elevado costo de la prueba.

### **3.2.8 Análisis del proceso de selección de personal de seguridad**

Una vez recolectada toda la información referente al candidato y aportar este todos los requisitos y aprobar todas las pruebas exigidas por la empresa, la persona pasa al departamento de Operaciones para ser debidamente contratada.

El jefe de Operaciones es el encargado de la selección del personal. Este debe dialogar con el empleado y exponerle todas las posibilidades de empleo que la empresa ofrece y llegar a un acuerdo en conjunto, de cuál es la mejor opción laboral. Lo que se busca siempre es tratar de colocar a los empleados en puestos donde sus características les permitan desarrollarse de la mejor manera posible. También se trata, en la medida de lo posible, de colocarlos en lugares que les queden cerca de sus respectivas casas de habitación y que además ellos se sientan cómodos en el lugar donde van.

Es importante resaltar que el jefe de Operaciones es el encargado de seleccionar al personal debido a que es el que mejor conoce todos los puestos de la compañía y que

---

además está capacitado psicológicamente para llegar a conocer rápidamente a las personas y de saber qué es lo mejor, tanto para ellos como para la compañía. En AVAHUER, el jefe de Operaciones es el que más contacto tiene con las personas y, debido a su amplia experiencia en el campo de la seguridad, se ha convertido en un conocedor del gremio de oficiales de seguridad, lo que le permite seleccionar generalmente a muy buenos prospectos para la empresa.

Recursos Humanos es el encargado de atraer personal en AVAHUER, reclutarlo y recabar toda la información posible del empleado y enviársela al jefe de Operaciones para que él tome una decisión. De ahí la importancia de la comunicación que debe existir entre ellos.

El único problema que hay en los dos procesos anteriores es la duración. Generalmente los candidatos tardan aproximadamente 6 horas en ser contratados por la empresa, lo cual es demasiado tiempo. Aquí se hace necesario agilizar este proceso, debido a que se han presentado casos de saturación de candidatos, lo cual ha provocado que muchos de estos se marchen de las instalaciones para ir a buscar una oportunidad en otros lugares. Además, el jefe de Operaciones tiene otra gran cantidad de funciones operativas, por lo que el tiempo que dedica a la contratación es sumamente poco; en consecuencia, se está haciendo importante la realización de una reingeniería en estos dos procesos, ya que la empresa está perdiendo personal.

Con esto en mente, el jefe de Operaciones, una vez seleccionada la persona, brinda las indicaciones necesarias para el cumplimiento adecuado de sus funciones; le realiza la respectiva boleta de acción de personal y al final el candidato queda debidamente contratado.

### **3.2.9 Análisis del proceso de inducción de personal de seguridad**

El proceso de inducción en AVAHUER es muy amplio, sin embargo, su problema principal es lo poco especificado que se encuentra.

Al analizarlo con detenimiento, se puede apreciar que los encargados de realizarla son el departamento de Recursos Humanos y el de Operaciones, y se establece que lo que se impartirá son programas de capacitación, mediante la utilización de charlas, cursos, seminarios, etc., utilizando medios internos y externos y no se demarcan los temas que se tratarán, tiempo de duración y otros detalles que todo programa de inducción debe tener.

Es importante que las empresas posean un programa de inducción que logre identificar a los empleados con la empresa y que consiga enseñar al oficial todo lo que tiene que saber, tanto a nivel interno de la empresa como las funciones específicas que este debe realizar en su puesto de trabajo.

AVAHUER ha diseñado manuales de procedimientos para todos los puestos que posee. En estos se detallan con detenimiento todas las funciones específicas que los oficiales deben realizar en los puestos de trabajo. El departamento de Operaciones es el encargado de la redacción de estos manuales.

El problema que posee esta empresa es que el plan de inducción es muy pobre y, como se explicó anteriormente, no se profundiza en cómo se va a capacitar a los oficiales de seguridad. El segundo problema es que la empresa posee manuales de procedimiento a los cuales se les ha dedicado mucho tiempo y la mayoría de las veces no llegan a los oficiales. Al hablar con varios de los personeros de seguridad de la empresa, se averiguó que ellos desconocen que los puestos tienen manuales de procedimientos; la mayor inducción que están recibiendo es cuando algún supervisor los traslada a algún puesto y estos los capacitan con las funciones básicas del puesto de seguridad, lo cual no es suficiente para lograr brindar un servicio de calidad y eficiencia.

Además, analizando con detenimiento este programa de inducción, logramos identificar que está enfocado a solo los oficiales de seguridad; sin embargo, la capacitación

---

para los supervisores, gerentes de cuenta y todo el personal administrativo de la empresa, no existe en AVAHUER.

La capacitación es una de las acciones más importantes que toda empresa debe brindar con el fin de obtener empleados primeramente comprometidos con la organización, y segundo que conozcan con profundidad todas las funciones de seguridad que deben realizar en sus puestos de trabajo.

Es importante que los planes de inducción toquen temas internos de la empresa, como la historia, Misión, Visión, objetivos, clientes, procedimientos internos que la empresa posea, esto con el fin de ir logrando la identificación del personal y que ellos se sientan como parte de la familia de la empresa. La inducción debe ir dirigida a enseñar al personal a realizar su trabajo de la mejor manera posible; para esto se deben explicar, con detalle, todas las funciones específicas de sus puestos de trabajo.

Como conclusión podemos afirmar que AVAHUER posee un pobre plan de inducción, el cual no explica cómo es que enseñan al personal a realizar sus labores.

Además, podemos concluir que tampoco aplican la división lógica de todo plan de enseñanza dentro de su propio plan y no se incluye a todos los personeros de la empresa, solo a los oficiales de seguridad.

La empresa ha gastado recursos intelectuales en la creación de manuales de procedimientos que no se emplean para enseñar a los oficiales, y más bien estos están llegando a los puestos a recibir una rápida capacitación por personeros que tampoco están capacitados. Al parecer, esto es lo que ha ocasionado la alta rotación de personal y es un tema en el que AVAHUER debe trabajar arduamente para mejorarlo.

### **3.2.10 Procesos faltantes en AVAHUER**

Estos cuatro procesos son los que se citaron en el Capítulo segundo, de los cuales compañía no posee ningún documento que dé fe de que se realicen y su importancia es trascendental para lograr el éxito.

---

No se puede analizar un proceso que no existe; sin embargo, es importante detallarlo porque es importante que exista dentro de la empresa. Esto es lo que se hará:

- Análisis del proceso de seguimiento de personal de seguridad.
- Análisis del plan de motivación e incentivos para el personal de seguridad.
- Análisis del plan de manejo y control de los vehículos.
- Determinación de los motivos de la rotación de personal en la empresa de seguridad.

Este análisis explica claramente las graves debilidades que posee AVAHUER en su clima organizacional: una pobre declaración de Misión y Visión, que no ha causado ningún tipo de influencia en los empleados; una pobre definición de perfiles y empleados que ocupan estos puestos, los cuales no cumplen con lo establecido por la empresa; procesos de inducción, contratación, entre otros, los cuales poseen gran cantidad de fallas y muchos no están cumpliendo el objetivo final para el cual fueron creados.

El faltante de muchos procesos y la poca modernización de los que actualmente la empresa posee, ha hecho que la calidad en el servicio haya decaído y que se comience a dar la pérdida de algunos clientes. Por este motivo, es importante que la empresa comience a trabajar en la modernización y establecimiento de muchos de estos procesos, los cuales lograrán aumentar la productividad del servicio.

---

## **Capítulo 4: Propuesta de clima organizacional para la Agencia Valverde Huertas**

Los problemas de Agencia Valverde Huertas han sido señalados en los capítulos anteriores. Ejemplos claros son la falta de programas de capacitación para los empleados, ya que estos son contratados sin ningún tipo de inducción previa para realizar sus funciones.

La motivación de los empleados es trascendental para lograr un desempeño óptimo en sus labores cotidianas. La falta de esto hace que la mayoría del personal llegue a laborar por la necesidad del trabajo y no por las ganas de realizarlo.

AVAHUER posee gran cantidad de procesos administrativos, los cuales se encuentran mal redactados o sencillamente no existen. La omisión de estos procesos ha hecho que la empresa cometa serias fallas a nivel administrativo, como la falta de documentación de procesos, falta de inducción, entre otros.

El eliminar esta ausencia de procesos es la principal tarea que se trata de implementar en este capítulo. El objetivo fundamental es el de la redacción de todos aquellos procesos que se encontraron ausentes en el análisis realizado en los capítulos anteriores, además de la mejora de los procedimientos actuales de la empresa.

Con esto se espera que la empresa logre utilizarlos para así mejorar su clima organizacional e ir avanzando para convertirse en una excelente compañía.

### ***4.1 Propuesta de conceptualización de la empresa***

#### **4.1.1 Propuesta de Misión**

Se recomienda el cambio en la Misión de AVAHUER, debido a que esta no cumple con los requisitos mínimos explicados en el Capítulo tres.

La actual Misión de AVAHUER es:

---

*“Satisfacer adecuadamente las necesidades de seguridad de nuestros clientes, brindándoles servicios especializados de vigilancia, monitoreo de alarmas, asesorías, investigación y consultorías profesionales con calidad y eficiencia y a un costo razonable”.*

La misión recomendada es:

*“Ser una empresa costarricense que busca brindar el mejor servicio de seguridad en todo el país, especializándonos en: vigilancia física, monitoreo de alarmas, asesorías, investigación y consultoría profesional, todas estas mediante un personal y equipo altamente capacitados y con experiencia. Ubicados en la provincia de San José, nos dirigiremos a empresas u organizaciones que necesiten la contratación de un servicio de calidad a un costo razonable, con el cual la empresa logre un crecimiento económico equilibrado que le permita expandirse, brindar satisfacción al cliente y generar bienestar social a sus empleados”.*

Esta Misión sí cuenta con los requisitos mínimos y, además, transmite motivación, la cual se espera despertar en los empleados.

#### **4.1.2 Propuesta de Visión**

La Visión posee igual cantidad de problemas que la Misión, por lo que se recomienda su cambio, para así lograr difundirla a todos sus empleados y lograr así identificar al personal.

La actual Visión de AVAHUER es:

*“Una empresa de primera línea, relacionada directamente con nuestros clientes, permitiéndoles a estos trasladarnos la responsabilidad de aquellas actividades que no son parte de su proceso productivo, y a nuestros trabajadores crecer y realizarse en armonía con la organización”.*



La recomendación de Visión es:

*“Construir una empresa de seguridad que se convierta en la líder del mercado, brindando servicios de alta calidad, a un conjunto selecto de entes gubernamentales y privados, fomentando un ambiente laboral en el que los empleados se sientan orgullosos y puedan prosperar con nosotros”.*

#### **4.1.3 Propuesta de Valores**

Los Valores de la empresa se mantendrán exactamente igual, ya que estos, como se mencionó en el Capítulo tres, están basados en las creencias del fundador. Además, el análisis permitió determinar que estos se encuentran bien redactados y cumplen su labor de inspirar a los empleados. El principal problema que hay con ellos es la comunicación hacia los empleados, para lo cual se propone la creación de un plan de inducción del cual se hablará más adelante, en donde se determine un tiempo necesario para transmitir los valores hacia los empleados.

Los valores de AVAHUER son:

- **Espíritu de servicio**
- **Calidad**
- **Eficiencia**
- **Responsabilidad**
- **Disciplina**
- **Realización del personal.**

---

---

## ***4.2 Propuesta de estructura organizacional***

### **4.2.1 Propuesta de perfil de personal administrativo**

El análisis del Capítulo tres ayudó a determinar la necesidad que posee AVAHUER de crear nuevas plazas de empleo dentro de la compañía, con el fin de poder disminuir la carga de trabajo a las personas que actualmente se encuentran laborando. Los perfiles que se proponen crear y contratar son:

- Asistente de Operaciones
- Gerente Financiero
- Asistente Financiero

Además, hace falta la determinación del perfil de Jefe de Recursos Humanos, propuesta que se expondrá en este segmento.

Otro problema que se encontró fueron los subtítulos de los perfiles del personal administrativo, situación que se propone mejorar en este segmento.

La propuesta es la siguiente:

#### **4.2.1.1 Gerente de Operaciones**

##### *Naturaleza del puesto*

Labor compleja y variada de carácter ejecutivo, donde se planifican, organizan, coordinan, supervisan, administran y controlan las diferentes actividades que se desarrollan en el área operativa de la empresa, para una efectiva toma de decisiones. Será su responsabilidad la supervisión e implantación de las políticas relativas a los servicios que emanan de los niveles superiores y requeridos para la consecución de las metas empresariales, en forma eficiente y eficaz.

---

---

### Objetivo

Garantizar la consecución de los objetivos propuestos para esta dependencia, mediante la planificación, organización, administración, coordinación, supervisión y control de los recursos disponibles.

### Funciones del puesto

- Dirigir, distribuir, coordinar y supervisar el personal de trabajo del área a su cargo.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo y gestionar incentivos que beneficien y estimulen los niveles ejecutores de las actividades que se desarrollan en la dependencia, según las metas de la compañía.
- Gestionar la adquisición de equipo logístico para el desarrollo de las funciones por parte de los responsables.
- Coordinar, a través de la debida delegación de funciones, la prestación de los servicios con que se ha comprometido la empresa.
- Gestionar la contratación del personal necesario, organizar y distribuir los recursos humanos, materiales y técnicos, para cada puesto de trabajo de la compañía.
- Velar por la custodia y utilización adecuada de los bienes y activos asignados para el desarrollo de las funciones.
- Autorizar la reparación de activos.
- Analizar y resolver las situaciones sometidas a su consideración por parte de los oficiales de seguridad y supervisores.
- Desarrollar cualquier otra función asignada por su superior y que sea de su competencia.

### Supervisión recibida

Su jefe directo va a ser el gerente general, al quien deberá enviar informes mensuales con todas las tareas realizadas durante el mes, problemas que han sucedido en

---

los puestos y la resolución de todos estos problemas. Toda esta información debe ser enviada según el machote autorizado por AVAHUER<sup>1</sup>.

Requisitos técnicos y académicos

- Preferiblemente con preparación académica a nivel universitario que lo acredite para el puesto.
- Conocimientos suficientes sobre seguridad empresarial, manejo de armas de fuego y administración de personal.
- Experiencia mínima de tres años en puestos similares.
- Debe poseer capacidad de mando, liderazgo, excelente presentación personal, buen trato, excelente comunicación escrita y oral.
- Debe tener capacidad para laborar bajo presión y disponibilidad para trabajar sin horario definido.
- Poseer licencia para conducir vehículo liviano.
- Don de mando y liderazgo participativo.
- Fluidez verbal.
- Adaptabilidad a distintas situaciones laborales.
- Alto grado de responsabilidad.
- Personalidad equilibrada.

---

<sup>1</sup> Propuesta Mejora Clima Organizacional de AVAHUER, Anexo 1.1, pág. 150

#### **4.2.1.2 Supervisor de seguridad**

##### Naturaleza del puesto

Asignación, supervisión y ejecución de labores variadas y difíciles de vigilancia, seguridad e investigación.

##### Objetivo

Lograr la satisfacción del cliente mediante el desarrollo de procedimientos de supervisión que garanticen la optimización de las labores de los agentes de seguridad.

##### Funciones del puesto

- Asignar y supervisar las labores de vigilancia de un grupo variado de subalternos.
- Velar por el buen estado, uso, mantenimiento y limpieza del equipo de trabajo del personal a su cargo.
- Realizar visitas periódicas a los puestos de trabajo con el propósito de verificar la correcta ejecución de los procedimientos de seguridad establecidos.
- Acudir a los llamados de alarma, siguiendo los procedimientos establecidos.
- Resolver los problemas de seguridad y vigilancia que se presentan en su área de trabajo.
- Recomendar a su superior inmediato sobre la resolución de los problemas de relaciones laborales que se presenten con el personal a su cargo.
- Efectuar informes de rutina sobre las anomalías presentadas durante su servicio.
- Colaborar en la capacitación de los oficiales de seguridad.
- Coordinar la situación del personal que se ausente de sus puestos de trabajo.
- Realizar las labores administrativas derivadas de su cargo.
- Ejecutar otras tareas propias del cargo.
- Ser responsable de hacer cumplir las tareas de seguridad y vigilancia con eficiencia, puntualidad.
- Manejar con absoluta discreción los asuntos confidenciales.

- Ser responsable por el adecuado empleo y mantenimiento de las armas de fuego y equipo utilizado por el personal a su cargo.

#### Supervisión recibida

Su jefe directo va a ser el jefe de Operaciones, al cual debe rendirle informes diarios de todas las labores de supervisión realizadas durante el día. Para esto, el supervisor debe de llenar diariamente el machote de supervisión autorizado por AVAHUER<sup>2</sup>.

Ejercerá supervisión sobre personal dedicado a labores de vigilancia y seguridad, al cual orienta sobre los mejores métodos de trabajo, disciplina y presentación personal, siguiendo los procedimientos establecidos.

#### Requisitos técnicos, académicos y legales

- Título de enseñanza general básica y cuatro años de experiencia en labores de seguridad y vigilancia.
- Estar estudiando en la universidad la carrera de Criminología o de Administración de Recursos Humanos.
- Curso básico de seguridad privada aprobado.
- Permiso de portación de armas vigente.
- Poseer carné de oficial de seguridad privada.
- Conocimientos en técnicas modernas de seguridad, armas de fuego, sistemas de control y supervisión de personal.
- Poseer habilidad manual, visual y capacidad de mando para su buen desempeño.
- Buena presentación personal y excelente trato.
- Disponibilidad permanente y contar con licencia B-1 al día.

---

<sup>2</sup> Propuesta de Mejora Clima Organizacional de AVAHUER, Anexo 1.2, pág. 151

---

---

### **4.2.1.3 Asistente administrativa**

#### Naturaleza del puesto

Labor compleja y variada, donde se ejecutan funciones administrativas de diversa índole, de carácter asistencial a las diferentes áreas de trabajo de la empresa.

#### Objetivo

Asistir a las diferentes áreas de trabajo de la empresa en la coordinación y control de las acciones tendientes a lograr los objetivos de la dependencia.

#### Funciones del puesto

- Apoyar a la gerencia general en la coordinación de las actividades que se ejecuten dentro de la empresa.
- Mantener estricta confidencialidad sobre todos aquellos aspectos que se manejen o tramiten a nivel administrativo.
- Mantener actualizada la agenda de la gerencia, e incluir las fechas y compromisos importantes que debe atender.
- Ordenar, clasificar y numerar la correspondencia enviada y recibida por la empresa, para su posterior archivo.
- Atender cordialmente al público y empleados que visiten las instalaciones de la compañía.
- Asistir a las diferentes jefaturas y gerencia general en la tramitación de las inquietudes presentadas por los clientes.
- Realizar cualquier otra función asignada por su superior y que esté relacionada con su trabajo.

#### Supervisión recibida

Su jefe directo será el gerente general.

---

---

Requisitos técnicos, académicos y legales

- Título de escuela comercial o universitaria que la acredite para el puesto de secretaria ejecutiva.
- Dominio de procesadores de textos, base de datos y hojas electrónicas.
- Experiencia mínima de un año en puestos similares.
- Excelente presentación personal y buen trato.
- Conocimiento y experiencia en el manejo de relaciones públicas.

#### **4.2.1.4 Oficiales de Seguridad**

Naturaleza del puesto

Ejecuta labores de vigilancia interna y externa en los diferentes puestos de trabajo, tendiente a prevenir o corregir cualquier anomalía que pueda atentar contra los bienes del cliente, personal, visitantes y público en general.

Objetivo

Velar por la seguridad de las personas y bienes de la empresa bajo nuestra custodia, mediante una excelente vigilancia preventiva y correctiva que satisfaga al máximo las necesidades del cliente.

Funciones del puesto

- Realizar labores de vigilancia sobre los bienes de la empresa bajo su custodia como: terrenos, edificios, maquinaria, vehículos y equipo de trabajo.
- Velar por la seguridad de los empleados, clientes y visitantes del local bajo su custodia.
- Examinar las puertas, ventanas, verjas, cerraduras e inspeccionar que estén debidamente cerradas, en aquellos lugares donde amerite.
- Brindar información básica a clientes y visitantes, con respecto a oficinas, empleados y servicios.



- 
- Ejecutar labores tendientes a prevenir e impedir desórdenes o actividades que pongan en peligro tanto a personas como a bienes de la empresa bajo su custodia.
  - Orientar al personal, clientes y visitantes en casos de emergencia.
  - Arrestar, de acuerdo con los procedimientos establecidos, a las personas que sean sorprendidas, o en calidad de sospechosos, hurtando o dañando algún bien bajo su custodia.
  - Hacer los reportes diarios sobre novedades presentadas durante su jornada laboral.
  - Utilizar el arma de fuego en aquellas circunstancias que lo ameriten y contempladas en los procedimientos establecidos.
  - Controlar, en horas no hábiles, las entradas y salidas del personal, de acuerdo con lo establecido por la empresa custodiada.
  - Llevar el control de los vehículos y visitantes que ingresan a las instalaciones custodiadas, cuando amerite.
  - Supervisar y controlar la entrada y salida de activos.
  - Revisar bolsos, maletines y salveques de los empleados a la hora de salida, en aquellos lugares donde se tiene establecido de esa manera.
  - Revisar diariamente la condición del equipo de trabajo que utiliza e informar a sus superiores sobre cualquier daño que presente.
  - Desarrollar cualquier otra función asignada por su superior y que sea de su competencia.

### *Supervisión recibida*

Su superior directo es el jefe de Operaciones, el cual tiene asignados a sus supervisores, los cuales deben rendir informes de los oficiales por medio del machote autorizado por el departamento de Operaciones<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Propuesta de Mejora Clima Organizacional AVAHUER Anexo 1.2, pág. 151

---

---

Requisitos técnicos, académicos y legales

- Estudios a nivel de tercer año de secundaria o mínimo sexto grado de escuela.
- Experiencia no menor de seis meses en puestos similares.
- Poseer habilidad manual y visual para su buen desempeño.
- Debe poseer vocación para el puesto, buena presentación personal y excelente trato.
- Debe someterse a pruebas psicológicas y de aptitud para el puesto.
- Disponibilidad para laborar horarios rotativos.
- Debe poseer su permiso de oficial de seguridad privada y también su permiso de portación de armas, emitidos por el Ministerio de Seguridad Pública.

#### **4.2.1.5 Gerente general**

Naturaleza del puesto

Es la principal instancia ejecutiva, técnica y administrativa de Agencia Valverde Huertas al que le corresponde ejercer funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con los demás órganos dependientes.

Funciones del puesto

- Contratar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para sostener el buen funcionamiento de la empresa.
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.

- 
- Organizar la estructura de la empresa actualmente y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
  - Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta.
  - Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
  - Coordinar las reuniones con el ejecutivo de Venta y la secretaria, aumentar el número y calidad de clientes, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
  - Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable, entre otros.

#### Supervisión recibida

Esta persona, al ser la dueña y única accionista de la empresa, no recibe ningún tipo de supervisión.

#### Requisitos técnicos, académicos y legales

- Poseer título de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia.
- Haber desempeñado puestos similares en los últimos cinco años.
- Poseer diez años de experiencia en el mercado de la seguridad.
- Don de mando y liderazgo participativo.
- Fluidez verbal.
- Adaptabilidad a distintas situaciones laborales.
- Alto grado de responsabilidad.
- Personalidad equilibrada.

---

---

#### **4.2.1.6 Gerente de Recursos Humanos**

##### Naturaleza del puesto

Responsable de la administración de los subsistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.

Trabjará directamente con la Gerencia General y niveles directivos de la organización.

##### Funciones del puesto

- Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Crear un sistema de compensación equitativo y justo.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear canales de capacitación y desarrollo.
- Identificar de candidatos adecuados a las vacantes.
- Determinar las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

##### Supervisión recibida

Su jefe inmediato será el gerente general, al cual deberá rendirle informes mensuales acerca de la cantidad de rotación de personal, contrataciones, despidos,

---

ausencias, incapacidades, permisos sin goce de salario. Toda esta información debe ser enviada según el machote de tareas del gerente de Recursos Humanos<sup>4</sup>.

Requisitos técnicos, académicos y legales

- Poseer título de psicólogo con especialidad en Recursos Humanos o administrador de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.
- Experiencia mínima de 4 años en áreas similares.
- Amplio conocimiento de leyes laborales.
- Alta capacidad de relacionarse con los diversos niveles de RR.HH. de la empresa.
- Don de mando y liderazgo participativo.
- Fluidez verbal.
- Adaptabilidad a distintas situaciones laborales.
- Alto grado de responsabilidad.
- Personalidad equilibrada.

#### **4.2.1.7 Gerente financiero**

Naturaleza del puesto

Su importancia trasciende gracias a la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, proyectos, programas y acciones financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa.

---

<sup>4</sup> Propuesta de Mejora Clima Organizacional de AVAHUER, Anexo 1.3, pág. 153

---

Deberá tomar decisiones financieras y efectuar el análisis, planeamiento, toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo. Realizará el análisis de los pronósticos financieros y preparará los planes y presupuestos financieros de la empresa.

Funciones del puesto

- Efectuar el análisis y el planeamiento financiero.
- Tomar decisiones de inversión.
- Tomar decisiones de financiamiento.
- Transformar la información financiera en una forma útil para supervisar la condición financiera de la empresa.
- Administrar la política de crédito de la empresa, por medio de los informes que se le presenten.
- Responsable de la administración de la cartera de inversión.
- Manejar evaluaciones de rendimiento financiero.
- Negociar presupuestos operativos.
- Manejo de caja chica.
- Elaborar propuestas financieras para determinar incrementos o decrementos en producción.
- Arreglar el financiamiento para las inversiones de activos aprobados.
- Coordinar a los consultores como a los banqueros de inversiones y a los asesores legales.
- Realizar quincenalmente la planilla de pago de la empresa.
- Llevar un control estricto de los pagos de los clientes.

---

---

### Supervisión recibida

Su jefe directo será el Gerente General, al cual deberá rendirle informes acerca de los estados de cobro y pago de la empresa. Además deberá informarle cualquier problema de pago que presente algún cliente, con el fin de encontrar una solución óptima lo más rápido posible.

### Requisitos técnicos, académicos y legales

- Poseer título de Maestría en Finanzas o carreras afines.
- Cursos especializados en inversiones y planeación financiera.
- Experiencia de 3 años en el desempeño de cargos de dirección superior en el área.
- Alta capacidad de análisis y síntesis.
- Agudeza visual.
- Fluidez verbal.
- Capacidad de prevenir y adaptarse a varias situaciones.

## **4.2.1.7 Asistente financiero**

### Naturaleza del puesto

Su puesto nace de la necesidad de realizar las facturas de cobro para los clientes a los cuales la compañía brinda servicios de seguridad. Además del pago de facturas entregadas por el Departamento de Contabilidad en los días establecidos para ello, todo esto con el fin de disminuir la cantidad de funciones que poseía la asistente de Gerencia.

### Funciones del puesto

- Efectuar la facturación de los diferentes servicios prestados a los clientes y coordinar el envío y cobro de estas facturas.
- Cobrar las facturas emitidas.

- 
- Realizar pagos de facturas.
  - Revisar que se encuentren correctamente emitidas las facturas.
  - Hacer llamadas telefónicas para indicar a clientes que deben realizar pagos.
  - Efectuar llamadas telefónicas para indicar a proveedores que deben realizar cobros.
  - Asistir a la empresa de contabilidad contratada, en la custodia y consecución de la documentación requerida para la ejecución de su trabajo.

#### Supervisión recibida

Su jefe directo será el gerente financiero, al cual deberá rendirle informes diarios acerca del estado de cobro de los clientes. Este mandará diariamente la información utilizando el machote autorizado por la Gerencia Financiera<sup>5</sup>.

#### Requisitos técnicos, académicos y legales

- Cursar como mínimo el segundo año de carrera de Contabilidad o Administración Financiera.
- 2 años de experiencia en cargos similares.
- Personalidad atrayente y cortés.
- Carácter muy discreto y responsable.
- Buena destreza manual y matemática.
- Fluidez verbal.
- Memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías.
- Capacidad de síntesis y análisis.
- Alta capacidad de interrelaciones personales.

---

<sup>5</sup> Propuesta de Mejora Clima Organizacional de AVAHUER, Anexo 1.4, pág. 154



- Excelente raciocinio abstracto, noción del tiempo y capacidad para prevenir.

#### **4.2.1.8 Asistente de Operaciones**

##### Naturaleza del puesto

Su naturaleza está basada en la necesidad de brindar toda la colaboración necesaria al departamento de Operaciones, con el fin de lograr con éxito y eficacia la gran cantidad de labores y responsabilidades que se le tiene asignada y así colaborar con los respectivos objetivos organizacionales.

##### Funciones del puesto

- Controlar y administrar el inventario de activos de la compañía.
- Efectuar las compras y controlar el inventario de la papelería y demás equipo que se requiere en la empresa.
- Llevar un control estricto con las compras y ventas de uniformes.
- Llevar un control numérico de las visitas de supervisión a los diferentes puestos de la compañía.
- Cumplir con cualquier otra tarea que el gerente de Operaciones le asigne.

##### Supervisión recibida

Su jefe será el gerente de Operaciones, al cual deberá rendirle informes semanales referentes a los controles de uniformes, supervisión de puestos, control de activos, entre otros. Toda esta información debe ser enviada conforme al machote autorizado por el departamento de Operaciones<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Propuesta de Mejora Clima Organizacional de AVAHUER, Anexo 1.5, págs. 155, 156, 157

---

---

*Requisitos técnicos, académicos y legales*

- Cursar como mínimo el segundo año de carrera en Psicología o Administración de Empresas.
- Dos años de experiencia en cargos similares.
- Personalidad atrayente y cortés.
- Carácter muy discreto y responsable.
- Fluidez verbal.
- Memoria asociativa de nombres.
- Capacidad de síntesis y análisis.
- Alta capacidad de interrelaciones personales.
- Capacidad de prevenir y adaptarse a varias situaciones.
- Capacidad de trabajar bajo presión.

#### **4.2.2 Propuesta del proceso de atracción de personal de seguridad**

El análisis del proceso de atracción de personal reflejó que la empresa posee dos medios (recomendación de ejecutivos y otras empresas) que no les ha traído buenos resultados. Los espacios publicitarios y las recomendaciones de empleados son los que más han ayudado; sin embargo, la poca publicidad de estos medios ha hecho que no funcionen como se espera, por lo que se proponen varias acciones para cambiar esto. Estas son:

1. Para el tema de los campos pagados en medios de comunicación colectiva, se recomienda el uso de un anuncio publicitario que llame más la atención que el que actualmente utiliza AVAHUER.

Este es el anuncio que usa en la actualidad:

**Figura #3: Ejemplo de anuncio para atracción de personal**



**Fuente: Agencia Valverde Huertas, 2004**

Esta es la propuesta para un nuevo aviso:

**Figura #4: Propuesta de anuncio para atracción de personal**



**Fuente: Elaboración propia, 2009**

2. Para las recomendaciones de personal por parte de los empleados, se recomienda emitir un boletín informativo, el cual se reparta entre todos los oficiales en donde se

especifique que por las recomendaciones de empleados se pagará una cantidad de dinero si el oficial se contrata, y otra si este aprueba el periodo de prueba de tres meses.

El boletín sería el siguiente:

**Figura #5: Propuesta de boletín para oficiales de seguridad para la atracción de personal**



**Fuente: Elaboración propia, 2009**

3. Con respecto a las recomendaciones de ejecutivos de empresas con las cuales se tiene relaciones y otras empresas de seguridad para la atracción de personal, se recomienda dejarlas como opciones totalmente alternativas y que no se gasten recursos de la empresa en la promoción de estos medios.

4. Se recomienda la utilización de ferias de empleo con el fin de atraer personal de seguridad. Estas se realizarían en distintos sectores del país en donde se requiera la contratación de personal. La idea es, primero, promocionar estas ferias por medio de los periódicos. Después, se establecería un tipo de stand, en donde se encontraría el gerente de Recursos Humanos, el gerente de Operaciones y la asistente de Operaciones, los cuales atraerían a la gente, le entregarían solicitud de personal, la entrevistarían y si la persona calificara, la contratarían automáticamente. Este sería un medio de contratación muy útil en el caso de tener que emplear grandes cantidades de oficiales de seguridad en zonas específicas.

**Figura #6: Propuesta de anuncio de feria de seguridad para la atracción de personal**



**Fuente: Elaboración propia, 2009**

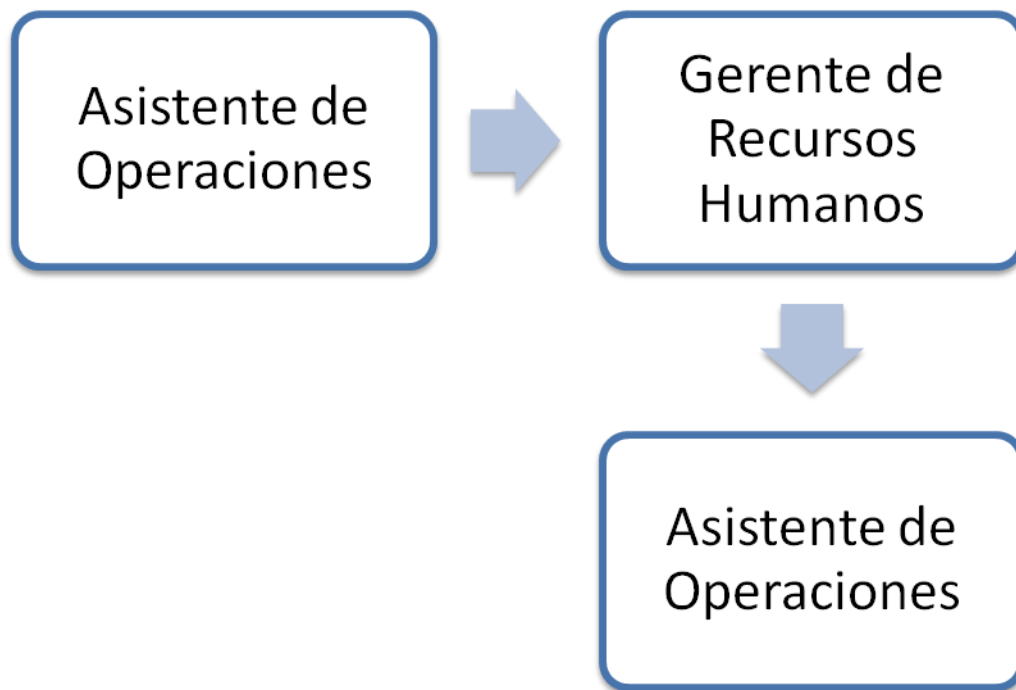
---

### **4.2.3 Propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal de seguridad**

El análisis de estos dos procesos muestra que estos son totalmente claros y concisos, sin embargo, debido a la gran cantidad de funciones que posee el gerente de Operaciones, se le dificulta la contratación de mucho personal de seguridad, por lo que se recomienda que el gerente de Recursos Humanos se encargue del proceso de reclutamiento y de selección de personal.

Primero, es necesario capacitar al gerente de Recursos Humanos acerca de los distintos perfiles que requieren los diferentes puestos de seguridad. Esta labor será realizada directamente por el gerente de Operaciones, pues es quien tiene una noción clara de los puestos. Después, el gerente de Recursos Humanos será el encargado de reclutar y también seleccionar al personal idóneo para cada puesto en donde haya faltante de personal. Con esto se lograría aumentar la velocidad de las contrataciones y a la vez librar al gerente de Operaciones de una de las responsabilidades que más tiempo le consumían.

Considerando lo anterior, el nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal sería el siguiente:

**Figura #7: Propuesta para el proceso de reclutamiento y selección de personal**

**Fuente: Elaboración propia, 2009**

**Asistente de Operaciones:**

- Hace entrega de la solicitud de trabajo para su respectivo llenado al candidato.
- Una vez lista la solicitud, la asistente de Gerencia revisa si esta se encuentra completa y si el candidato posee todos los requisitos necesarios (copia de la cédula, hoja de delincuencia, referencias personales).
- Envía al solicitante a entrevista.
- Verifica las referencias.
- Entrega referencias a gerente de RRHH.

---

---

**Gerente de RRHH:**

- Entrevista a la persona.
- Realiza las pruebas psicológicas necesarias.
- Decide la contratación.
- Explica las funciones del puesto.
- Realiza acción de personal.

**Asistente de Operaciones:**

- Entrega uniformes y completa la boleta.
- Solicita que le alisten gafete (carné).
- Verifica minuciosamente la solicitud (Machote de solicitud de personal).
- Realiza trámite de tarjeta del Banco Nacional.
- Ingresa a la persona en la base de datos interna (Incluye la base de datos de armas)
- Ordena el expediente.
- Archiva el expediente.

**4.2.4 Propuesta del proceso de inducción de personal de seguridad**

Como ya fue explicado en el Capítulo segundo, AVAHUER posee un plan de inducción para el personal de seguridad, en donde el único problema es que no se determinan los temas específicos que se van a tratar en la inducción.



---

Para eliminar esta laguna, se propone la creación de un Plan de Capacitación, el cual se llamará “Boot Camp de AVAHUER”. Este será impartido de manera quincenal a pequeños grupos de oficiales por el gerente de Operaciones, con el fin de ir capacitando paulatinamente a la gente en todos los términos que la compañía considere necesario que los oficiales conozcan. Esta inducción durará un día completo y el cronograma de actividades será el siguiente:

- De las 9 horas a las 12 horas se tratarán los temas referentes a la cultura organizacional de la empresa. El contenido de esta charla será el siguiente:
  - Quiénes somos. Historia.
  - Misión, Visión y Valores de la empresa.
  - Organigrama.
  - Sistema de premiación.
  - Procedimientos internos:
    - Días de pago.
    - Vales.
    - Pagos de horas extras.
    - Permisos.
    - Vacaciones.
    - Números de teléfono de la compañía.
    - Trámites de armas.
  - Importancia de cubrir cualquier puesto de seguridad.
  - Identificación con la empresa.
- Después de esta primera parte, se tomará un receso de una hora para almorzar.

- De una de la tarde a cinco de la tarde se cubrirán los siguientes temas:
  - Manejo de armas de fuego (calibre 39, 9 milímetros y escopeta).
  - Explicación de las leyes de Seguridad Privada y Armas y Explosivos.
  - Explicación de los manuales de procedimientos de seguridad de los distintos puestos de la compañía<sup>7</sup>.

Uno de los principales problemas que surgieron en la encuestas era la falta de capacitación, tanto del personal administrativo como del operativo (oficiales de seguridad).

Este proceso faltante ha hecho que la empresa posea gran cantidad de problemas, tanto internos como externos, ya que la mayoría del personal desconoce las tareas y procedimientos que deben realizar en sus respectivos puestos.

Con la creación de este “Boot Camp de AVAHUER”, se espera, ahora sí, capacitar adecuadamente a los oficiales de seguridad y al personal administrativo con los temas específicos que el análisis del Capítulo tres nos indicó que faltaban.

Además, el objetivo principal de este programa es incrementar la fidelidad, lealtad y la mentalidad de que AVAHUER es una empresa que aprecia al empleado y que lo trata como lo que es, su materia prima para el trabajo.

#### **4.2.5 Propuesta del proceso de seguimiento de personal de seguridad**

En el Capítulo segundo se explicó claramente la importancia de darle seguimiento al personal de seguridad que trabaja en AVAHUER y desde ese punto se especificó que esta empresa no cuenta con ningún tipo de control establecido para cumplir con este cometido.

---

<sup>7</sup> Propuesta de Mejora Clima Organizacional AVAHUER, Anexo 1.7, pág. 157

Para eliminar este problema se recomienda que mensualmente el gerente de Recursos Humanos lleve un control estricto del personal de seguridad. Para manejar esta información de la mejor manera posible, se recomienda la instalación de un software de recursos humanos, el cual permita llevar un control estricto con todo el historial del personal de seguridad de AVAHUER.

Este software podría estar basado en el siguiente machote de información:

**Figura #8: Propuesta para el proceso de seguimiento del personal de seguridad**

<b>Control de Empleados de AVAHUER Enero 2009</b>																																
Indice: Ausencia: A / Permiso sin gose: PS / Incapacidad: IN / Suspensión: SU / Despido: DE / Abandono: AB /																																
Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO</b>																																
Abarca Camacho Luis																																
Acevedo Samorribas Jhonny																	IN													IN		
Acosta Baltodano Fernando Antonio						IG																										
Agames Garita Jorge																																
Agüero Arguello Cesar			A														A	AB														
Agüero Arguello Victor																																
Agüero Orias Wilson				A													A		A											A		
Agüero Segura Eduardo					PS	RE																										
<b>TOTAL DE INGRESOS:</b>																																
<b>TOTAL DE AUSENCIAS:</b>																																
<b>TOTAL DE PERMISOS:</b>																																
<b>TOTAL DE INCAPACIDADES:</b>																																
<b>TOTAL DE SUSPENSIONES:</b>																																
<b>TOTAL DE ABANDONOS:</b>																																
<b>TOTAL DE RENUNCIAS:</b>																																
<b>TOTAL DE DESPIDOS:</b>																																
<b>TOTAL DE SALIDAS:</b>																																
<b>TOTAL DE PERSONAL:</b>																																

**Fuente: Elaboración propia, 2009**

Es de suma importancia que la información que arroje este sistema de manera mensual, sea enviada al gerente general y al gerente de Operaciones, para su respectivo análisis y toma de decisiones.

---

#### **4.2.6 Propuesta del plan de motivación e incentivos para el personal de seguridad**

AVAHUER no posee ningún plan de motivación para sus empleados, y se sabe que este es uno de los factores que más ayuda a llevar a cabo una excelente labor en su trabajo. Para estimular al personal, se diseñó un sistema de premiación mensual, en el cual todos los oficiales (que tengan un tiempo de laborar con la empresa mayor de tres meses), tendrían la oportunidad de participar y ganar.

Los premios que se rifarían son:

- **Premios de ¢25.000 colones en efectivo**

##### **Requisitos**

- Tener cero ausencias durante el mes.
- Tener cero incapacidades durante el mes.
- Tener cero permisos durante el mes.

##### **Cantidad de ganadores**

2 oficiales por mes

- **Un lapicero de AVAHUER y un uniforme de seguridad completo.**

##### **Requisitos**

- Tener cero ausencias durante el mes.
- Tener cero incapacidades durante el mes.
- Tener cero permisos durante el mes.

##### **Cantidad de ganadores**

5 oficiales por mes.

- 
- **¢10.000 colones en efectivo, un lapicero de AVAHUER y un título de reconocimiento de la empresa.**

### **Requisitos**

- Tener cero ausencias durante cuatro meses consecutivos.
- Tener cero incapacidades durante cuatro meses consecutivos.
- Tener cero permisos durante cuatro meses consecutivos.

### **Cantidad de ganadores**

5 oficiales por mes.

Con esta propuesta, se espera que la empresa se conciencie con respecto a que, para la correcta realización de funciones, es necesario un buen sistema de incentivos para los empleados, y que a la vez se logre bajar la rotación de personal en la empresa.

### **4.2.7 Propuesta del plan de manejo y control de los vehículos**

Los vehículos representan actualmente uno de los gastos más altos para la empresa, de los cuales no existe control alguno para tratar de bajarlos.

Es por esto que primeramente se recomienda la creación de un proceso, el cual va a estar a cargo del gerente de Operaciones en coordinación con su asistente.

Inicialmente, se procederá a asignar los carros de la compañía a un solo conductor, así como una bitácora, en la cual se deberá especificar:

- El kilometraje cuando recibió el carro.
- El kilometraje cuando entregó el carro.
- La cantidad de gasolina con la que entregó el carro.
- Cualquier daño que le detecte en el transcurso de utilización del auto.

- Firma del conductor al final de cada uno de los puntos anteriores.

Segundo, cuando algún automóvil presente algún tipo de daño, la persona encargada deberá reportarlo inmediatamente al gerente de Operaciones, el cual llenará el siguiente machote de reparación de vehículos:

Figura #9: Propuesta de orden de reparación de vehículos

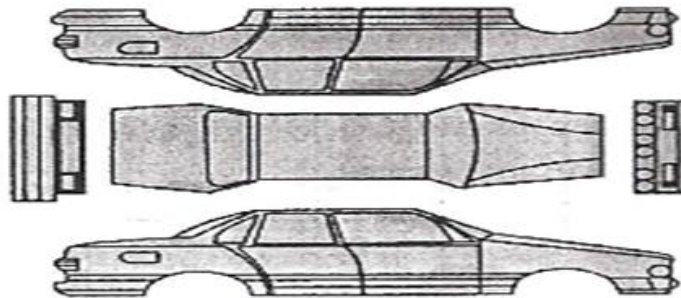


### ORDEN DE REPARACIÓN DE VEHÍCULOS

Fecha: \_\_\_\_\_  
 Taller: \_\_\_\_\_  
 # Placa: \_\_\_\_\_ Marca Vehículo: \_\_\_\_\_  
 Fecha Recibido: \_\_\_\_\_ Kilometraje: \_\_\_\_\_

Descripción	SI	NO

#### Estado Carrocería



- X Golpe
- Reventadura
- Corrosión
- Rayón

Recbido Por: \_\_\_\_\_

Aprobado Por: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, 2009



---

Este será entregado a la persona que detectó la falla en el vehículo, y deberá llevarlo al taller autorizado para que le reparen los daños que el machote especifique.

Además, la asistente de Operaciones llevará un control con todas las reparaciones que se les ha hecho a los vehículos, con el fin de identificar cuáles son los daños más comunes y tratar de encontrar medidas óptimas para evitarlos.

Por medio de la utilización de este sistema y en conjunto con los personeros del taller de reparación de vehículos, se determinará si los daños del vehículo son responsabilidad del conductor o no. Para esto, se incluirá el criterio técnico del jefe de taller y se tomará una decisión sobre si se descuenta o no el costo de la reparación del vehículo.

Con este proceso se espera aumentar los controles sobre la utilización de los vehículos y bajar los gastos en reparaciones de estos.

#### **4.2.8 Medidas para contabilizar y mejorar los índices de rotación de personal**

La rotación de personal es uno de los principales problemas de las empresas de seguridad y su contabilidad es uno de los temas más difíciles de realizar. Es importante cuantificar el porcentaje de rotación de personal que hay en los diferentes puestos de la empresa, para así determinar cuáles son los que más problemas de cambios de oficial tienen. Se pretende controlar de manera mensual para ver si las medidas que se tomaron durante este lapso funcionaron para disminuir este fenómeno.

Como se mencionó en el Capítulo segundo, AVAHUER no posee ningún tipo de medio de determinación de los índices de rotación y, menos, se ha comenzado a tomar medidas para bajar esta rotación.

Considerando lo anterior, se propone primeramente la aplicación del siguiente machote, con el fin de determinar los índices de rotación de cada puesto de seguridad de AVAHUER:

**Figura #10: Propuesta para contabilizar y mejorar los índices de rotación de personal**

AVAHUER												
18/01/2009												
						OFICIALES	EXTRAS	INGRESOS	CAMBIOS	SALIDAS	TOTALES	ROTACION
NOMBRE DEL EMPLEADO	SALARIO	EXTRAS	SALARIO	DIAS	TOTAL							
Y UBICACIÓN	QUINCENA	(BONIFIC)	DIARIO	TRAB	PAGAR							
<b>ASEIMO</b>	<b>1</b>											
Fernandez Rojas Enrique	€ 100.000	€1.277,78	€6.666,67	15	€94.028	#¡REF!	0	0	0	0	0	0%
<b>IMP. MONGE ASETACA</b>												
Jimenez Gaitan Harold	€ 100.000	€6.666,00	€6.666,67	14	€99.999	-0,666666667	0	0	0	0	0	0%
<b>IMP. MONGE ACOSTA</b>	<b>1</b>											
Morales Fallas Olger	€ 100.000		€6.666,67	11	€73.333							
<b>IMP. MONGE ALAJUELA #2(DÍA)</b>	<b>2</b>											
Loaiza Araya Marco Vinicio	€ 100.000	€1.666,67	€6.666,67	15	€86.982	-2	0	0	0	0	0	0%
Jiménez Pérez Gerardo Ramón	€ 100.000	€1.111,11	€6.666,67	14	€89.444							
<b>IMP. MONGE ALAJUELA #3</b>	<b>1</b>											
Herrera Siles Fabio	€ 100.000		€6.666,67	15	€92.750							
Rodriguez Calderon Antony	€ 100.000		€6.666,67	14	€86.083	0	1	0	1	1	1	#¡DIV/0!

**Fuente: Elaboración propia, 2009**

Con esta información ya recolectada, se hace más fácil determinar las medidas necesarias para premiar al personal, para lo cual se utilizaría el plan de motivación que fue explicado en este capítulo.

En el caso de sanciones disciplinarias para el personal que se ausenta, se deberá contabilizar todas las ausencias del mes y si estas son más de tres, podrían ser despedidos sin responsabilidad laboral, como bien la ley lo indica.

Este cuadro de información también funcionará para medir qué puestos son los que más rotan, investigar el porqué es que esto está sucediendo y tratar de darle solución lo más pronto posible.

Estos datos son de suma importancia, principalmente en una empresa donde la materia prima es el recurso humano; es por esto que el control sobre el personal debe ser lo más estricto posible.

---

## Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Agencia Valverde Huertas es una empresa de seguridad, la cual ha cosechado mucho éxito con base en el conocimiento del gerente general, con el enfoque de una política de brindar servicios bajo altos estándares de calidad, siempre teniendo en cuenta que hay que satisfacer todas las necesidades del cliente.

Como toda empresa, posee sus problemas y en AVAHUER estos se encuentran en su estructura organizacional, principalmente en el clima organizacional. Sus procesos internos no se encuentran documentados e incluso muchos de estos se realizan sin ni siquiera tener una base metodológica ni práctica. Además, de los pocos procesos administrativos diseñados que posee, ningún personero del área de administración los documenta.

La ausencia de muchas prácticas ha hecho que la empresa decaiga en servicio y calidad, tanto a sus clientes como a los empleados, ya que muchos de ellos añoran tener identificación con la empresa, pero debido a la austeridad y a la poca apertura de la empresa para con los empleados, es poco factible. A esto se le añade la ausencia de programas de capacitación, punto clave en muchas empresas para conseguir altos niveles de calidad, así como de medios de motivación para el personal, ya que es necesario no solo que las personas conozcan bien lo que deben hacer, sino que también se premie a las personas cuando realizan sus tareas óptimamente.

Toda empresa debe poseer maneras de comunicar a sus empleados sus políticas internas, valores, objetivos, entre otros, y AVAHUER tiene serias debilidades en estos aspectos.

Las encuestas al personal reflejaron que este está interesado en la creación de procesos nuevos, principalmente capacitación y motivación, ya que ellos mismos sienten que están perdiendo la identificación con la empresa. El tratar de involucrar más al personal

---

en el negocio y darle a conocer qué es realmente AVAHUER, es una de las duras tareas que debe comenzar esta empresa inmediatamente.

Sin embargo, este estudio no solo concluyó la necesidad de creación de nuevas prácticas, sino también la de una reingeniería de los procesos actuales de la empresa, de los cuales muchos fueron creados en el año 2000 y ya hoy en día se encuentran totalmente discontinuados.

Agencia Valverde Huertas es una empresa que posee mucho potencial y con el poco orden que posee a nivel interno, ha logrado cosechar grandes éxitos. Definitivamente se puede asegurar que si la empresa ordenara su clima organizacional, mejorando lo criticado y aplicando lo propuesto en este trabajo, lograrían obtener el potencial necesario para convertirse en un futuro líder del mercado de la seguridad de Costa Rica.

## ***5.2 Recomendaciones***

Toda empresa siempre tiene medidas que tomar con el fin de ir mejorando conforme pasa el tiempo. Es importante recalcar que la perfección en una empresa nunca se va a poder alcanzar, ya que esta no deja margen para lo posible, por lo que se viviría bajo la misma rutina de siempre y eso sacaría del mercado a una empresa de una manera muy rápida, situación que no se quiere que ocurra.

Agencia Valverde Huertas no escapa de la necesidad de mejora y para ellos es de suma importancia comenzar a aplicar estas recomendaciones, ya que muchas son la base para poder competir por la obtención del título de líderes del mercado.

Lo primero que deben realizar es una reestructuración de procesos actuales. En este trabajo se detalló que AVAHUER posee muy pocos procesos documentados, pues por ejemplo y como se señaló, ningún personero del área administrativa lleva control sobre sus tareas; no así el caso de los oficiales, los cuales llevan un control bien definido de sus tareas cotidianas, debido a que su manual de funciones de puesto así se lo exige. Aquí lo

---

primordial es realizar una reingeniería total de procesos y tratar de actualizarlos con las tendencias más modernas de administración.

Lo segundo es la necesidad de creación de muchos procesos faltantes, que los empleados de la empresa están añorando tener. Procesos como los planes de motivación, los cuales permiten aumentar el rendimiento del empleado en sus labores cotidianas y aumentar su identificación con la empresa. Medios de comunicación de la información interna de la empresa, lo cual ayuda a que los empleados comprendan para quién trabajan y sepan que ellos son una de las partes más importantes de la organización.

Se hace necesario comenzar a utilizar la tecnología como punta de lanza, no solo para la venta de servicios de seguridad, sino también para el manejo de muchos de los procesos administrativos internos. Es necesario que la empresa comience a pensar en invertir recursos en la creación de un sistema que automatice todos los procesos (ejemplo SAP), el cual posea herramientas tales como control de inventarios, manejo de planillas de pago, facturación, cobros, bases de datos de personal, entre otros. La modernización es el camino que la empresa debe seguir para volverse más eficiente.

También deben utilizar la tecnología para las ventas de servicios. Es de suma importancia la creación de una eficaz página web, que permita a los posibles clientes no solo conocer a profundidad a la compañía, sino también para que se interesen en que AVAHUER les brinde servicios de seguridad.

La mejora en los medios de atracción, reclutamiento y selección de personal es trascendental. La materia prima de toda empresa de servicios es el personal; es por esto que la manera en que se atrae a la gente para que labore en una empresa debe ser creativa y debe tratar de cautivar a las personas, para que estas acudan a las oficinas a buscar empleo. La manera de reclutarlos debe ser expedita y la selección debe ser acorde con el perfil, que ya previamente la empresa ha diseñado. AVAHUER debe mejorar todos estos procesos, para así obtener el mejor personal de seguridad que el mercado le pueda brindar.

Agencia Valverde Huertas es una empresa sólida que, gracias a una buena administración, ha logrado sobrepasar muchas adversidades, que han derribado a muchos de sus competidores. Es necesario que la empresa haga un freno en sus acciones de crecimiento para revisar toda la estructura organizacional y así lograr mejorar muchas de las fallas que está teniendo, con el fin de convertirse en los líderes del mercado.

---

---

## Bibliografía

### Libros

- Fisher, Cynthia D., Shoenfeldt, Lyle F., and Shaw, James B. (2008). Human Resource Management. 6<sup>th</sup> Edition. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hampton, R David. (1989). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.
- Koontz, Harold y Wihrich Heinz. (1988). Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill.
- Robbins, Stephen. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice May.
- Robbins, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Prentice Hall.

### Internet

- <http://es.wikipedia.org/wiki/CRM>
- <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- [http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_Ensayo\\_Dimensiones.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf)
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>
- [http://www.talentsi.com/web2/articulos/art\\_1.html](http://www.talentsi.com/web2/articulos/art_1.html)

## Anexos

### Anexo 1.1

#### Machote de envío de información del gerente de Operaciones al gerente General

Figura #11: Machote de problemas y soluciones

Problemas y soluciones				
Fecha del problema	Problema	¿Quién lo reportó?	Solución	Fecha de resolución



Fuente: Elaboración propia, 2009



**Anexo 1.2**

**Machote de supervisión de puestos dirigido al gerente de Operaciones**

**Figura #12: Machote de supervisión**

		<b>EVALUACION OFICIAL SEGURIDAD</b>			
<b>FECHA</b>		<b>TANGO</b>		<b>NOMBRE PUESTO</b>	
<b>HORA ENTRADA</b>		<b>HORA SALIDA</b>		<b>SUPERVISOR</b>	
<b>NOMBRE OFICIAL</b>		<b>ESTADO RADIO</b>		BUENO MALO	
¿LLEVA				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>ANOTACIONES EN BITACORA?</b>		SI NO			
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>¿DONDE ENCONTRO AL OFICIAL?</b>		EN PUESTO AFUERA		<b>ESTADO CARGADOR</b>	
				BUENO MALO	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>ESTADO CASETA</b>		BUENO MALO N/A		<b>ESTADO BATERIA</b>	
				BUENO MALO	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>ESTADO BASTON</b>		BUENO MALO		<b>ESTADO BITACORA</b>	
				BUENO MALO	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>ESTADO MARCAS</b>				<b>AFEITADO</b>	
<b>CANTIDAD MARCAS</b>				SI NO	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>¿TIENE MANUAL PROCEDIMIENTOS?</b>		SI NO		<b>PELO</b>	
				LARGO CORTO	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>ESTADO ARMA</b>		BUENO MALO		<b>HIGIENE</b>	
				BIEN MAL	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>MATRICULA ARMA</b>		SI NO		<b>MEDIAS</b>	
				NEGRAS OTRO	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>ESTADO ESPOSAS</b>		BUENO MALO ¿TIENE LLAVES?		<b>CAMISA</b>	
				LIMPIA SUCIA	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>ESTADO BLACK JACK</b>		BUENO MALO N/A		<b>PANTALON</b>	
				LIMPIO SUCIO	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>ESTADO GARRET</b>		BUENO MALO N/A		<b>ZAPATOS</b>	
				LIMPIOS SUCIOS	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>CINTURON</b>		COMPLETO INCOMPLE ¿QUE FALTA?		<b>FAJA</b>	
				NEGRA OTRA	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>ESTADO CINTURON</b>		BUENO MALO		<b>CORBATA</b>	
				LIMPIA SUCIA	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>ESTADO FOCO</b>		BUENO MALO N/A		<b>CARNET</b>	
				SI NO	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>BATERIAS PARA FOCO</b>		SI NO N/A		<b>CORTESIA Y DISCIPLINA</b>	
				SI NO	
				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>OBSERVACIONES</b>					
<b>FIRMA SUPERVISOR</b>			<b>FIRMA OFICIAL</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2009

**Anexo 1.3****Machote de informe de labores mensuales del gerente de Recursos Humanos al gerente general****Figura #13: Machote de control de personal**

Control de Personal									
Enero									
INGRESOS	AUSENCIAS	PERMISOS	INCAPACIDADES	SUSPENDIDOS	ABANDONOS	RENUNCIAS	DESPEDIDOS	SALIDAS	ROTACION

**Fuente: Elaboración propia, 2009**

**Anexo 1.4****Informe diario de cobros del asistente financiero al gerente financiero****Figura #14: Machote de cobros a clientes**

<b>MONITOREO</b>			
<b>CLIENTE</b>	<b># FACTURA</b>	<b>MONTO</b>	<b>PAGO SI/NO</b>
<b>TOTAL ESPERADO</b>			
<b>TOTAL COBRADO</b>			
<b>DIFERENCIA</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2009

## Anexo 1.5

## Informe de controles de supervisión, uniformes y control de activos de la asistente de Operaciones al gerente de Operaciones

Figura #15: Machote de control de supervisión

ENERO	Lugar																
	Puesto	Tango # 1	Tango # 2	Tango # 3	Tango # 4	Tango # 5	Tango # 6	Tango # 7	Tango # 8	Tango # 9	Tango # 10	Tango # 12	Tango # 13	Tango # 14	Tango # 15	Tango # 16	
	IM ALAJUELA 01																
	IM ALAJUELA 02																
	IM ALAJUELITA																
	IM ASERRI																
	IM ATENAS																
	IM AVE 4																
	IM BARVA																
	IM CARTAGO																
	IM MULTICENTRO																
	IM CORONADO																
	IM DESAMPARADOS																
	IM STO DOMINGO																
	IM ESCAZU																
	IM GRECIA																
	IM GUADALUPE																
<b>TOTALES</b>																	
ORONTES MADRIGAL		0	2	2	1	0	0	3	0	1	2	1	3	2	0	1	
LEONEL BLANCO		2	2	1	2	0	0	1	2	1	2	2	2	1	0	2	
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2009

## Informe de control de uniformes

Figura #16: Machote de control de uniformes

S								
FECHA COMPRA	CANTIDAD COMPRA	COSTO	COSTO 13%	TOTAL	NOMBRE OFICIAL	CANTIDAD	PRECIO VENTA	FECHA
28/10/2008	50	₡ 4.408,75	₡ 4.981,89	₡ 249.094,38	TOTAL FACTURADO		<b>MINIMO</b>	<b>40</b>
03/09/2008	60	₡ 4.108,75	₡ 4.642,89	₡ 278.573,25	TOTAL COBRADO			
19/12/2008	50	₡ 4.408,75	₡ 4.981,89	₡ 249.094,38	COSTO INVENTARIO			
					DIFERENCIA			
					TOTAL COBRO + INVENT			
					PERDIDA CAMISAS MONTO			
					PERDIDA CAMISAS CANTIDAD			
					CANTIDAD VAMISAS VENDIDAS			
<b>TOTAL</b>		<b>160</b>						
<b>RESTANTE</b>		<b>160</b>						
<b>TOTAL OCT</b>	<b>4</b>	<b>₡ 4.500,00</b>	<b>₡ 18.000,00</b>					
<b>TOTAL NOV</b>	<b>0</b>	<b>₡ 4.500,00</b>	<b>₡ -</b>					
					<b>Nombres Oficiales</b>			
					Calderon Alvarado Wilgen	2	₡ 5.000,00	05/01/2009
					Madrigal Marin Juan	2	₡ 5.000,00	02/01/2009
					Hernandez Hernandez Karol	2	₡ 5.000,00	06/01/2009
					Zamora Segura Eliecer	2	₡ 5.000,00	09/01/2009
					Quintero Bonilla Andres	2	₡ 5.000,00	08/01/2009
					Davila Gutierrez Jhonny	2	₡ 5.000,00	13/01/2009
					Mora Mora José Manuel	2	₡ 5.000,00	13/01/2009
					De la O Rodriguez Emer	2	₡ 5.000,00	20/01/2009

Fuente: Elaboración propia, 2009

**Informe de control de activos****Figura #17: Machote de control de activos**

<b>FOCOS</b>				
<b>FECHA COMPRA</b>	<b>CANTIDAD COMPRA</b>	<b>MARCAS</b>	<b>PUESTO</b>	<b>CANTIDAD ENVIADA</b>

03-sep	24			
--------	----	--	--	--

<b>OFICINAS</b>	<b>1</b>
-----------------	----------

24-sep				
--------	--	--	--	--

17-sep				
--------	--	--	--	--

24-sep				
--------	--	--	--	--

25-sep				
--------	--	--	--	--

Hacienda Cartago	1
GESO Desamparados	2
Muelle de Puntarenas	3
Muelle de Quepos	2
SERVITEC	2
Universal Sabana	1

**Fuente: Elaboración propia, 2009**

**Anexo 1.7****Explicación de los manuales de procedimientos de seguridad de los distintos puestos de la compañía****Figura #18: Machote de explicación de manual de procedimientos**

CLIENTE	GERENTE CUENTA	JEFATURA		CANTIDAD OFICIALES		HORARIOS
		DIA	NOCHE	DIA	NOCHE	
PLAZA TROUBE	JULIAN CHINCHILLA			1	1	6--18
MALL SP	ROGER LEON	MARIA PICADO	WILFREDO MARTINEZ	30	15	7--19 / 9--21/12-00
ROHRMOSER	ROGER LEON	JHONNY PEREZ	ARLEY GUTIERREZ	11	6	6--18/8--20/9--21
LAURELES	JULIAN CHINCHILLA	WALTER MORA		4	2	6--18/9--21
PLAZA AMERICA	ROGER LEON	RUBEN HERRERA	JULIO TARDENCILLA	7	4	6--18/9--21/10--22
VERBENA	ROGER LEON			2	2	6--18
PLAZA FLORENCIA	JULIAN CHINCHILLA			2	2	6--18
ZONA FRANCA	ROGER LEON	PEDRO OSORIO	EDWIN MADRIZ	4	3	6--18
MANARA	JULIAN CHINCHILLA			1	1	6--18
MONGE, G+G, VERDUGO	DANIEL CORDERO					8--20
SERVITEC	DANIEL CORDERO					6--18
SUPRO	DANIEL CORDERO					6--18
COYOL	DANIEL CORDERO	ERICK LOPEZ	RAFAEL CALVO	6	6	6--18
PLAY ZAPOTE	DANIEL CORDERO	JOSE SANCHEZ	RODNEY CARVAJAL			6--18 / 9--21
HACIENDA	MANUEL BERMUDEZ					6--14--22
CORREOS CR ZAPOTE	MIGUEL SOLIS	CARLOS ZAPATA	EDGAR CHAVEZ	6	4	6--18
CORREOS CR SJ	MIGUEL SOLIS	RENE CASTILLO	WILFREDO GUTIERREZ	7	3	6--18
PANI	ROGER LEON					6--18
HOSPIRA	MIGUEL SOLIS	VANESA CESPEDES	ANDREA SOLIS	7	4	6--18
QUANTION CONSTRUCTION	ROGER LEON			1	1	6--18
CAMPOSANTO	JULIAN CHINCHILLA				1	6--18
COLCHONES JIRON	JULIAN CHINCHILLA					8--18
PERIMERCADOS	JULIAN CHINCHILLA					9--21
UNIVERSAL	MIGUEL SOLIS					6--18
FLASH CAR	JULIAN CHINCHILLA			1	2	6--18
ITECH	ROGER LEON				1	17--07
SEBO	JULIAN CHINCHILLA					6--18
CEGESTI	JULIAN CHINCHILLA			1	1	6--18
PLAZA DORADA	JULIAN CHINCHILLA				1	17--07

**Fuente: Elaboración propia, 2009**

## **Anexo 1.8 Encuesta aplicada al personal de Agencia Valverde Huertas**

### **Cuestionario para el personal, tanto el administrativo como los oficiales de seguridad.**

1. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

SI NO

2. ¿Conoce la Misión, Visión y Valores de la empresa?

SI NO

3. ¿En sus labores cotidianas, usted documenta sus procesos?

SI NO

4. ¿Posee usted como empleado la libertad de opinar y mejorar los métodos de trabajo?

SI NO

Manera

5. ¿Usted comparte su conocimiento con compañeros y jefes?

SI NO

¿De qué manera?

¿Por qué?

6. ¿Siente el apoyo de sus jefes superiores para la realización de sus funciones?

SI NO

¿Por qué?



7. A la hora de ser contratado, ¿recibió algún tipo de capacitación para la realización de sus funciones?

SI NO

8. ¿Se siente identificado con AVAHUER?

SI NO

¿Por qué?

9. ¿Se siente motivado para realizar sus funciones diarias?

SI NO

¿Por qué?

10. De 1 a 5, siendo uno la calificación más baja y 5 la más alta, ¿cómo califica a AVAHUER como empleador?

1 2 3 4 5

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**