



**REPÚBLICA DEL ECUADOR  
POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
“POLICÍA NACIONAL”**

**VIGILANCIA Y SEGURIDAD PÚBLICA Y PRIVADA**

**DIAGNÓSTICO DE LA SEGURIDAD DE LA CENTRAL  
HIDROELÉCTRICA “CUMABAYÁ”**

**EDISON PATRICIO REYES LARA  
JAIME ALBERTO LIMA CABASCANGO**

**SEXTO NIVEL**

**2005**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de tesis, presentado por los Señores Técnicos Superiores **EDISON PATRICIO REYES LARA Y JAIME ALBERTO LIMA CABASCANGO** , para optar por el **TÍTULO DE TECNÓLOGO EN LA CARRERA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PÚBLICA Y PRIVADA**, certifico que el trabajo:

**“DIAGNÓSTICO DE LA SEGURIDAD DE LA CENTRAL HIDROELÉCTRICA CUMABAYÁ”**, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, a los .... días del mes de noviembre del 2005.

**Firma**

-----

Lic. Jesús López Moreira.

Mayor de Policía.

C.I. Nro. 0801183229

**POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR  
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “POLICÍA NACIONAL”  
REGISTRO INSTITUCIONAL No. 17-039P**

**DIAGNÓSTICO DE LA SEGURIDAD EN LA CENTRAL  
HIDROELÉCTRICA “ CUMBAYÁ”**

**POR: EDISON PATRICIO REYES LARA Y  
JAIME ALBERTO LIMA CABASCANGO**

El presente grado de **TECNÓLOGO EN VIGILANCIA Y SEGURIDAD PÚBLICA Y PRIVADA**, luego de cumplir con todos los requisitos normativos, se aprueba, en nombre del Instituto Tecnológico Superior “Policía Nacional”, en la ciudad de Quito, a los ..... días del mes de noviembre del 2005.

-----  
NOMBRE

-----  
FIRMA  
C.C.-----

-----  
NOMBRE

-----  
FIRMA  
C.C.-----

-----  
NOMBRE

-----  
FIRMA  
C.C.-----

## **DEDICATORIA.**

A mi esposa e hijos quienes han forjado en mi el deseo de superación y con su apoyo y amor han logrado ampliar mi horizonte en la vida.

EDISON

Con mucho afecto y devoción a mis padres y hermanos; que han forjado en mi el deseo de superación, y de manera especial a mi esposa, que con su apoyo incondicional ha sido lumbrera en mi camino.

JAIME

## **AGRADECIMIENTO**

De la manera más sentida a los señores docentes del Instituto Tecnológico Superior de la Policía Nacional, y en especial a la Sra. Magíster Yolanda Celi por su ayuda pedagógica, y; a mi Mayor Jesús López Moreira por su orientación metodológica sin la cual no hubiera sido posible la realización del presente trabajo,

Sus Alumnos:

Edison Reyes  
Jaime Lima

## INDICE GENERAL

PORTADA  
APROBACIÓN DEL TUTOR  
CERTIFICACIÓN DEL I.T.S  
AGRADECIMIENTO  
DEDECATORIA

ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN .....	I
JUSTIFICACION .....	II
OBJETIVOS .....	III
<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINA</b>

### CAPITULO I

Marco Teorico .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.1.1 Eficiencia .....	2
1.1.2 Eficacia .....	2
1.1.3 Efectividad .....	2
1.1.4 Años de dedicación a la seguridad .....	9
1.1.4.1 America Latina cuadro de actividades e investigación .....	10
1.1.5 El escenario de la Revolución de la Inteligencia .....	11
1.1.6 Voluntad y dinamismo .....	17
1.1.7 Pensamiento estratégico creador .....	18
1.1.7.1 Aprender de lo errores .....	18
1.1.7.2 Capacidad de análisis .....	18
1.1.7.3 Elevado espíritu crítico .....	18
1.1.7.4 Fomentar el intercambio de criterios .....	18
1.1.7.5 Desarrollar el trabajo colectivo .....	19
1.1.7.6 Consolidar la fuerza del ejemplo personal .....	19
1.1.7.7 Excesiva estructuración y reglamentación .....	19
1.1.7.8 Margen al desarrollo de iniciativa y creatividad .....	20
1.1.8 Cambios significativos .....	21
1.1.8.1 Falta de orientación estratégica .....	22
1.1.8.2 Bajo nivel de trabajo en equipo .....	22
1.1.8.3 Falta de preparación gerencial .....	22
1.1.8.4 Cambio cultural .....	23
1.1.9.5 Objetividad .....	23
1.1.8.6 Carácter creador .....	24
1.1.8.7 Carácter estratégico .....	24
1.1.8.8 Carácter sistemático .....	24
1.1.8.9 Coherencia .....	24
1.1.8.10 Continuidad .....	25
1.1.8.11 Heterogeneidad .....	25
1.1.8.12 Autogestión .....	25
1.1.8.13 Carácter participativo .....	25
1.1.8.14 Eficiencia .....	26

1.1.9	Definición de los perfiles gerenciales .....	26
1.1.10	Determinación de necesidades de formación.....	27
1.1.11	Implantación del perfeccionamiento empresarial .....	27
1.1.12	Nueva concepción del entrenamiento .....	28
1.1.12.1	El entrenamiento .....	29
1.1.13	Nuevas tecnologías de información y comunicación .....	29
1.1.13.1	Alianzas estratégicas para la formación .....	30
1.1.13.2	Papel de las alianzas consultivas .....	30
1.1.13.3	Papel del encargado de la seguridad .....	31
1.1.13.4	Énfasis en la selección y evaluación del desempeño .....	31
1.1.13.5	Énfasis por la satisfacción personal por la formación .....	32
1.1.13.6	Descentralizar desde una cultura centralizada .....	32
1.2	Definición de formación, capacitación y desarrollo.....	34
1.2.1	Formación .....	34
1.2.2	Capacitación.....	34
1.2.3	Desarrollo .....	35
1.3	Diferencias Entre Capacitación y Desarrollo .....	35
1.3.1	Capacitación de recursos humanos .....	36
1.3.2	Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa .....	37
1.4	Pasos hacia la Formación, la Capacitación y el Desarrollo .....	37
1.4.1	Detectar las necesidades de capacitación .....	38
1.4.2	Análisis Organizacional .....	38
1.4.3	Análisis de Tareas .....	38
1.4.4	Análisis de la Persona .....	38
1.4.5	Tiempo .....	39
1.4.6	Ámbito .....	39
1.4.7	Situación laboral .....	39
1.5	Técnicas de Detección de Necesidades.....	39
1.5.1	Observación directa.....	39
1.5.2	Identificación de recursos .....	41
1.5.3	Financieros.....	41
1.5.4	Humanos .....	41
1.5.5	Institucionales.....	41
1.5.6	Materiales.....	41
1.6	Integración de un plan de capacitación .....	41
1.6.1	Plan de Reemplazos .....	42
1.6.2	Plan de Sucesión .....	42
1.6.3	Plan de carrera .....	42
1.7	Ejecución de programas de capacitación .....	43
1.7.1	Establecimiento de objetivos .....	44
1.7.2	Contenido del programa .....	44
1.7.3	Principios del Aprendizaje .....	44
1.7.3.1	Participación .....	45
1.7.3.2	Repetición .....	45
1.7.3.3	Relevancia.....	45
1.7.3.4	Transferencia.....	45
1.7.3.5	Retroalimentación.....	45
1.8	Herramientas de Capacitación .....	45
1.8.1	Técnicas de Capacitación Aplicadas .....	46
1.8.2	Técnicas de Capacitación aplicadas en el sitio de trabajo .....	46

1.8.3 Instrucción directa sobre el puesto .....	46
1.8.4 Rotación de Puesto .....	46
1.8.5 Relación Experto-Aprendiz .....	46
1.8.6 Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo .....	46
1.8.7 Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares .....	46
1.8.8 Simulación de condiciones reales .....	47
1.8.9 Actuación o socio drama.....	47
1.8.10 Estudio de casos .....	47
1.8.11 Lectura, estudios individuales, instrucción programada .....	47
1.8.12 Capacitación en Laboratorios de Sensibilización .....	47
1.9 Evaluación, control y seguimiento de la capacitación .....	47
1.9.1 Modelos de Evaluación .....	48
1.9.1.1 Reacción .....	48
1.9.1.2 Aprendizaje.....	48
1.9.1.3 Conductas .....	48
1.9.1.4 Resultados .....	49
1.9.1.5 Evaluación de los procesos.....	49
1.9.2 Métodos de Evaluación de la Capacitación.....	50
1.9.2.1 Retroalimentación.....	51
1.9.2.2 Evaluaciones Independientes.....	52
1.9.2.3 Evaluación del Desempeño.....	52
1.10 Análisis y evaluación institucional .....	53
1.11 Variables de investigación.....	54
1.12 Señalamiento de las variables de investigación .....	54
1.12.1 Variable independiente (causa).....	54
1.12.2 Variable dependiente (efecto) .....	54
1.12.3 Terminio de relación.....	54
1.12.4 Unidad de observación.....	55
1.13 Definición de variables .....	55
1.13.1 VI: Necesidades de formación.....	55
1.13.2 VD: Un diagnóstico de la seguridad .....	55

## CAPITULO II

2.1 Marco Metodológico .....	56
2.1.1 Diseño de la Investigación .....	56
2.1.2 Procedimiento de la investigación .....	56
2.1.3 Población y muestra .....	56
2.1.3.1 Matriz de población .....	57
2.1.4 Operacionalización de las variables .....	57
2.1.5 Matriz de Operacionalización de las variables de investigación.....	57
2.1.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
2.1.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación .....	61
2.1.8 Instrumento de validación a ser utilizado en la presente investigación	61
2.1.9 Técnicas para el procesamiento y análisis de resultados.....	62
2.1.10 Cuadro de presentación de resultados.....	62
2.1.11 Marco Administrativo .....	67
2.1.11.1 Recursos .....	67
2.1.11.2 Presupuesto .....	67
2.1.11.3 Cronograma de actividades.....	69

## CAPITULO III

3.1 Análisis de los resultados .....	70
3.1.1 Criterios para la elaboración y validación de la propuesta .....	72
3.1.2 Eficiencia .....	73
3.1.3 Eficacia.....	73
3.1.4 Efectividad.....	73
3.1.5 Matriz de marco lógico para evaluar la propuesta .....	73
3.1.6 Matriz de involucrados.....	74
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	78
Glosario .....	80
Bibliografía.....	88

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación indaga en las necesidades de formación en el campo de la seguridad de la central hidroeléctrica Cumbayá de la ciudad de Quito, realizando un diagnóstico institucional al respecto, se definen los intereses de los involucrados, pero también las necesidades institucionales. Se busca determinar de manera concreta de que forma la implementación de un programa de capacitación continua en el campo de la seguridad podría efectivamente responder a los requerimientos de los recursos humanos de la institución. Este proceso se realiza mediante un análisis teórico conceptual, con una investigación de carácter descriptiva, bibliográfico documental y trabajo de campo, posicionándose en el método científico dialéctico de causalidad, su paradigma de transformación y su epistemología, para a continuación aplicar la metodología, mediante la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario estructurado, en relación a un universo de 58 miembros de la Central de Cumbayá, a una muestra representativa conformada por 50 sujetos.

Con interrogantes que giran en torno al ámbito de la formación y capacitación, correspondiente a la investigación, el nivel educativo, el currículo, la planificación, la gestión y los proyectos entre otros. Para sobre la base de sus criterios expresados libremente, establecer mediante el análisis cualitativo y cuantitativo, con apoyo de los recursos de la estadística descriptiva simple y análisis de contenidos, definir conclusiones y recomendaciones objetivas, y definir una propuesta de un programa de capacitación continua en seguridad pertinente a las expectativas encontradas en el ámbito interno, pero también de cara a las demandas sociales del contexto y el entorno, y alcanzar logros de desarrollo significativo de capacidades y competencias relevantes del talento humano de la institución en mención, con fines de un mejor servicio a la sociedad ecuatoriana.

## **Planteamiento del problema**

Las Centrales Hidroeléctricas en general son una fuente inagotable de servicios a la humanidad, en vista de que utilizan la energía mecánica de los caudales de agua y la transforman en energía eléctrica y este proceso no atenta al ecosistema, por lo contrario ayuda a canalizar sistemas de riego, caminos, vías de transporte en esos lugares donde, el caudal de río es la única vía que los conecta con la civilización, de esta manera se produce el avance sistemático de los pueblos suburbanos que rodean a las comunidades

La falta de legislación y políticas de cultura en cuanto se refiere a la seguridad de estas centrales hace necesario crear normas a seguir para prevenir lo que pueda suceder y de ser así el caso estar preparados para contrarrestar los efectos que produzcan en estas empresas

El desarrollo de una empresa en la cual se manifieste como práctica rutinaria una estandarización de procedimientos mediante los cuales las actividades se desenvuelvan en un ambiente lleno de opciones y actitudes que permitan pensar que un imprevisto puede darse o presentarse y estar apto para solventarlo, evitando así lo que no se debe hacer en estos casos y por consiguiente optimizando los procedimientos idóneos en estos imprevistos logrando el mínimo de impacto en las personas y reduciendo los daños en los bienes.

Se puede llegar a esto nombrando responsables para el departamento de seguridad, el mismo que tendrá una capacitación mínima en cuanto se refiere a los conocimientos sobre los planes que utilizaremos para contrarrestar los imprevistos, de esta manera él actuará como un ágil coordinador de los pasos determinados en los planes ayudando así a optimizar el tiempo a emplearse, que en estos casos los segundos cuentan como el nexo entre pérdida o ganancia.

## **La institución:**

Como toda organización humana, además de presentar fortalezas y potencialidades, también genera debilidades, amenazas, limitaciones, que deben ser corregidas de forma participativa, más que por los propios involucrados en la seguridad, por toda la población en general, compuesta como es conocido, por; personal ejecutivo, administrativo, fijo y móvil de la central hidroeléctrica Cumbayá.

Los cursos, talleres o seminarios por importantes que sean no son suficientemente consistentes, como lo es, un proceso de capacitación integral permanente de seguridad, desarrollando un modelo del perfil del encargado de la seguridad, para atender todo lo señalado es necesario, un efectivo diagnóstico de la necesidad de formación de los recursos humanos en el campo de seguridad de la Central Cumbayá, emanadas de los propios involucrados, y solo entonces a partir de esta determinación participativamente construida definir una propuesta puntual en este sentido.

La investigación, análisis, diagnóstico de la seguridad, se realizará en el presente estudio al recurso humano en general y a los propiamente encargados de la seguridad en la Central Hidroeléctrica Cumbayá, ubicado en el Valle de Cumbayá, en el sector de Guango polo, Cantón Tumbaco, del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha.

El estudio se encuentra ubicado temporalmente y se lo efectuara en el presente año 2005.

Para cuya institución, la Central Hidroeléctrica Cumbayá, a partir de los resultados de la indagación, se definirá además, la correspondiente propuesta de un programa de capacitación dirigido a todo el personal y

de una manera específica al encargado de la seguridad de esta organización.

### **Formulación del problema**

¿De que manera la implementación de un programa de capacitación responde a las necesidades de formación técnica en el campo de la seguridad tanto de la población en general, como del personal específico encargado de la seguridad de la Central Hidroeléctrica Cumbayá?

El presente trabajo está distribuido en tres capítulos, en el primero se realiza un alcance de los antecedentes de la Central Hidroeléctrica Cumbayá y del problema en cuestión, estableciendo los términos categóricos básicos, además aquí se señalan las variables de la investigación necesidades de formación, y, programa de capacitación continua.

En el segundo capítulo, se explica como se procederá en cuanto a la metodología, de que tipo de investigación se trata (descriptiva) como se realizara la recolección de la información, su procesamiento, a que universo corresponde, con que tamaño de muestra se va a trabajar, y que tipo de análisis de datos se realizará (análisis estadístico descriptivo simple). Para luego realizar las operaciones con las variables de la investigación apoyados en una matriz, para llegar a las categorías operativas y esbozar las preguntas a aplicarse a los individuos de la muestra.

En el tercer capítulo, se realiza un análisis de los recursos requeridos para el desarrollo de la investigación (humano y material), se definen los gastos y costos, es decir el presupuesto, y el cronograma de trabajo mediante una matriz que articula las actividades (calendario de actividades).

## JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene tres aspectos de importancia que justifican plenamente su ejecución, así;

**1.** El aporte teórico e institucional: significa un apoyo al análisis situacional de la institución, permite establecer parámetros base, para la planificación de la organización y sus procesos en general, pues todos pasan por un determinante fundamental, como es la calidad y la excelencia de los talentos humanos, el desarrollo científico y técnico en relación a la planificación estratégica ha sido importante, superando ampliamente los esquemas tradicionales. Por lo tanto es un deber ineludible incorporar cada vez más estos aspectos esenciales al quehacer institucional, lo cual permite fortalecer las relaciones interinstitucionales.

**2.** El incorporar metodológicamente a los integrantes de la comunidad eléctrica y líderes involucrados en el procesamiento de la problemática institucional, constituye un procedimiento efectivo de evaluación constante, capacidad de gestión institucional y perspectiva de futuro sintonizada con la realidad, beneficiando a todo el personal que labora en estas entidades.

**3.** El aporte de utilidad práctica y contribución a la solución específica de problemas: de manera puntual, objetiva, concreta este trabajo contribuirá con un proceso y documento de diagnóstico de necesidades, en donde constarán procesados los criterios al respecto y la opinión de los vinculados directos con el tema-problema, y además se expondrá una propuesta tangible y práctica para realizar este proceso , de mejoramiento de las capacidades formativas en el campo de la seguridad, que incluirá el tipo, la temática, la metodología, la modalidad y los principales contenidos requeridos.

Como se puede observar se requiere formar, capacitar, perfeccionar, los nuevos talentos humanos, con los elementos y contenidos de este nuevo enfoque de capacitación y desarrollo, se tiene que redefinir, reestructurar y reingenierizar los viejos esquemas que detienen el desarrollo y la capacitación, es preciso que el nuevo

encargado de la seguridad trabaje con procesos progresistas, es necesario que el guardia actúe con el material de la realidad circundante y con criterio de investigación-acción, entendiendo y comprendiendo el error como parte de la capacitación, desarrollando la cultura de la seguridad, creando climas positivos, motivando, estimulando, incentivando, discutiendo, debatiendo, explorando, participando, llegando al corazón por la razón, tomando en cuenta emociones, sentimientos, junto con la lógica, el razonamiento y lo cognoscitivo, pues el encargado de la seguridad trabaja por y para seres humanos.

## **OBJETIVOS**

### **General:**

Diagnosticar la necesidad de formación de recursos humanos en el campo de la seguridad de la Central Hidroeléctrica Cumbayá.

### **Específicos:**

Diseñar y aplicar un enfoque participativo y una metodología de diagnóstico de necesidades de formación en el campo de la seguridad de la Central Hidroeléctrica Cumbayá.

Determinar fehacientemente qué tipo de necesidades y requerimientos de formación ,actualización ,capacitación, perfeccionamiento y especialización en el ámbito de la seguridad se evidencian en la Central Hidroeléctrica Cumbayá.

Determinar de manera concreta y concertada si la organización de un programa de capacitación efectivamente responde a las expectativas y necesidades de formación en el campo de la seguridad, del personal fijo y móvil de la Central Hidroeléctrica Cumbayá.

Proponer de forma general, que contenidos debe incorporar el programa de capacitación requerido para dar respuesta a las necesidades de formación de los encargados de la seguridad.

## **CAPITULO I**

### **Marco Teórico.**

#### **1.1 Antecedentes.**

Equivalente y recíprocamente a la apreciación estratégica, realizada previa la planificación de la seguridad y de un análisis de los principales referentes mundiales, como es la globalización, el liderazgo que ha influido singularmente en la proyección económica, jurídica, social, no debemos excluir a la seguridad como parte esencial en el análisis de riesgo, que objetivamente son percibidas como oportunidades y amenazas, que en conjunto constituyen los retos del futuro.

Las amenazas a la seguridad tradicionales que se vislumbran como menos probables, se complementan con las emergentes, que ponen en riesgo a la población ,la integridad personal y la producción que genera recursos para el Estado.

El Ecuador es un país con vocación pacífica y con derecho a defender sus intereses; entiende la seguridad como una condición en la que el Estado se encuentre libre de atentados y sabotajes en sus plantas generadoras de energía.

Este es un documento que recoge un antes y un después de la realidad de un momento de la historia del Ecuador en la administración de la política energética.

Nos muestra la realidad de un funesto pasado que muchos contribuyeron a crear en desmedro de los intereses de la Nación y el esfuerzo de un grupo de personas por cambiarlo.

Se podrá apreciar cómo la pasión por el país impulsó a efectuar valientes transformaciones, para proteger los intereses del Estado y buscar el bien común.

Conscientes de que imaginar es poder, volcamos nuestras energías a edificar el Ecuador del mañana, que asegure un futuro para nuestros hijos.

Somos un país con futuro, un país que tiene todas las herramientas, para ser un lunar de progreso, paz y desarrollo en América Latina. Lo único que necesitamos es unirnos y confiar en nuestras aptitudes y posibilidades.

El subdesarrollo está en la mente de los ecuatorianos porque el subdesarrollo es , entre otras cosas, la incapacidad de imaginar y la incapacidad de ejecutar.

Definido de esta forma el desarrollo de los talentos humanos dentro de una organización, en realidad este comprende el apoyo institucional que se provee al colaborador para alcanzar su excelencia, para que este desarrolle con calidad sus competencias y de esta forma contribuya de mejor manera a la organización a la que pertenece.

La calidad organizacional comprende, la incorporación plena a sus procesos, de los aspectos de eficiencia, eficacia y efectividad, es decir;

#### **1.1.1 Eficiencia.**

Que los procesos y proyectos se desarrollen en el tiempo y el espacio planificado en relación directa con la visión de futuro, la misión, los objetivos institucionales y las políticas institucionales.

#### **1.1.2 Eficacia.**

Que los recursos planificados como necesarios sean invertidos de forma optimizada y que efectivamente sean los requeridos y los consumidos en el proceso desarrollado.

#### **1.1.3 Efectividad.**

Que la organización responda efectivamente a las necesidades, los problemas, las demandas, los requerimientos, las expectativas, las

esperanzas, los clamores de una comunidad concreta y definida histórica y socialmente.

Es decir que responda acertadamente a una dimensión dinámica vital, de una población determinada, definida y delimitada, tanto en el aspecto social, cultural, económico, político, geográfico.

El autor antes mencionado, además agrega que el proceso de desarrollo personal de los colaboradores, guarda relación con la planificación estratégica de la organización.

Al respecto es necesario ampliar que el desarrollo humano, corresponde a un criterio de calidad de vida, desarrollado por autores que son referentes en la gestión organizacional, como es el caso del trabajo “Desarrollo a Escala Humana” de Manfred **Max-Neef**. Para quien el desarrollo humano es un proceso integral que incorpora las necesidades, tanto objetivas como subjetivas de las personas. Los derechos tangibles e intangibles de estas. Que son derechos inalienables e intrínsecos a la persona humana.

Es decir al derecho a mejorar, a aprender a aprender, al acceso a una comunicación efectiva, a la información objetiva y transparente, a la ciencia y desarrollo tecnológico, a la rendición de cuentas democrática y contraloría social, a la seguridad ,de trabajo, personal, familiar y colectiva. A parámetros de respeto y tolerancia con sus convicciones, sus creencias, su identidad y cultura.

Como vemos el criterio de calidad de vida y desarrollo humano integral, comprende amplios parámetros. Que han rebasado en cierta forma, la pirámide de necesidades humanas descrita por Maslow.

Por supuesto subyacen los intereses objetivos de los individuos y de las sociedades, tanto de tipo egoísta como altruista, y sus posicionamientos por condiciones y ubicación de clase, de etnia, de género, de generación, de región.

Y las actitudes y mentalidades forjadas histórica, social y culturalmente, con respecto a los deseos confesos u ocultos, de ego, autoestima, reconocimiento social, prestigio, poder, afecto, placer.

Por su parte **Pabón (2002, p. 210)** menciona que;

“El desarrollo de personal debe ser permanente”, que debe ser teórico-práctico, para que los miembros obtengan destrezas, seguridad y rapidez en su desempeño.

Efectivamente el desarrollo humano integral como es lógico suponer incorpora, contiene y comprende la educación integral de las personas, es decir, la formación, la capacitación, la especialización, el perfeccionamiento, la actualización, la instrucción, el entrenamiento.

Cuanto más integrados e involucrados se encuentren los procesos de formación, con las políticas de desarrollo de los talentos humanos de las organizaciones, mejores serán los procesos de desarrollo social, los planes, programas, proyectos, actividades y tareas en los distintos ámbitos del quehacer humano.

Entre los principales objetivos de una organización inteligente y de aprendizaje, esta el contar con un alto porcentaje –por no decir su totalidad- de talentos humanos altamente formados y capacitados para aportar de manera contextualizada, sinérgica, participativa y empoderada, con pensamiento productivo y creativo a la solución de los problemas productivos, económicos propiamente dichos y sociales, y a contribuir a la

superación histórica de la nación a mejores derroteros, superando sus obstáculos históricos de desarrollo integral.

Para el efecto se requiere motivar a la realización plena de los integrantes de los equipos de trabajo que conforman la organización. En lo que respecta al análisis de la institución, a través de este método, afirma **Pabón (2002, p. 216)**;

“Se estudia los objetivos, las políticas, programas de acción y recursos disponibles en la institución con el propósito de detectar que áreas de la misma requieren mayor capacitación”.

“Con el análisis situacional se identificarán los problemas por los que atraviesa la institución, los mismos que podrían ser resueltos entre otras cosas, con la capacitación”.

En coherencia con este paradigma, la institución ha venido desarrollando desde hace tiempo atrás, importantes proyectos de capacitación, tanto para los guardias, miembros e integrantes de las diferentes áreas de las Central de Cumbayá , como para incluir en esta perspectiva de mejoramiento a las propias familias de sus integrantes, con lo cual se arribo a la necesidad de crear instructivos de seguridad personal y familiar, para luego desarrollarla también hacia la conformación de una política de seguridad.

Es decir se logró contar con niveles de formación básica, de prevención, en primera instancia, especialmente orientadas a servir y cubrir las necesidades encontradas a la inseguridad del personal fijo y móvil de esta institución energética.

Finalmente, de esta forma con la finalidad de optimizar los recursos humanos dentro del contexto sociocultural y, fundamentalmente, para dar oportunidad a las empresas de seguridad existentes, con aprobación del

directorio, se modificó los requisitos para la incorporación de estas hacia la custodia permanente de estas Centrales Hidroeléctricas.

Pues bien, si estos criterios se emanan y circulan en la institución en general, en lo que se refiere específicamente a la cultura de seguridad, como se observa claramente, desde su creación se vienen desarrollando interesantes esfuerzos por ir mejorando significativamente y de forma continua a la entidad, para lo cual se han implementado acciones y reformas encaminadas a este fin.

Esta institución energética tuvo gran respaldo y acogida popular, dando la razón sobre la pertinencia, viabilidad y factibilidad de este proyecto. Así, se fueron incorporando tanto integrantes de la institución, como miembros civiles al proceso, razón por la cual la institución a tenido que retroalimentar e incorporar estas demandas y redefinir su planificación inicial, para pensar más en grande e ir implementando mejor equipamiento y una dimensión infraestructural de mayor envergadura.

Con esta figura se han gestionado y procesado las acciones y actividades de la institución, desde entonces.

De esta forma uno de los grandes logros de la institución es haber alcanzado la interconexión eléctrica con paradigma constructivista socio-crítico.

Como se observa, en este tiempo de funcionamiento son varias las reformas tanto técnicas como estructurales las que se han desarrollado en la institución.

En una Central Hidroeléctrica de corte moderno, con criterio de prospectiva y de proactividad se requiere articular y coordinar de forma coherente y sistemática las dimensiones técnicas y de capacitación con las administrativas y no al revés, tener que limitarse a ajustar lo económico a ciertos condicionamientos burocráticos que se convierten en

una especie de camisa de fuerza que impide y dificulta el normal desarrollo integral. Lo administrativo debe entonces responder a los objetivos formativos.

Falta sin embargo fortalecer y redimensionar los parámetros de evaluación integral de la institución, en sus dimensiones de desempeño de la seguridad, gestión institucional, administrativa, financiera, presupuestaria y optimización de talentos humanos.

También se requiere hacer lo mismo con el aspecto esencial de la Planificación Estratégica de la institución, la cual en sus primeros pasos lógicamente respondió al Plan Estratégico de Modernización.

Actualmente se requiere desarrollar de forma más consistente, sistemas, planes, programas y procesos de planificación sistemática, continua, rigurosa, de Planificación Estratégica, específica y propia de la Central Hidroeléctrica Cumbayá, que responda a sus problemas internos y en relación con las demandas del entorno competitivo o socioeconómico externo en lo que a la seguridad se refiere.

Y como se sabe uno de los aspectos esenciales del primer momento de la planificación moderna, es decir, el momento explicativo, consiste según Carlos **Matus**, considerado padre de la Planificación Estratégica Situacional, PES, en partir del análisis situacional de la organización, lo que a su vez contiene el proceso de diagnóstico y entre otros aspectos, la detección y determinación de necesidades de formación o capacitación de los talentos humanos de la organización.

A partir de este proceso se mejora la calidad del análisis, el procesamiento, de la dirección y de la toma de decisiones de la organización y es posible definir líneas de acción consecuentes.

Hasta el momento se han realizado como trabajos de investigación algunos diagnósticos institucionales generales o de ciertas áreas de la institución, también se han efectuado ciertas evaluaciones parciales de procesos. Lo cual ya significa un gran avance en el procesamiento de la propia trayectoria y proyección de la Central Hidroeléctrica Cumbayá.

Cabe retomar entonces estos aportes y sistematizarlos, ya no como esfuerzos individuales o departamentales, aislados o fragmentados, sino como una propuesta integrada institucionalmente, con el aporte, participación y comprometimiento de todos los integrantes de la entidad. Apoyada y sostenida por la estructura orgánica, funcional y el Directorio de la Institución.

Para el efecto hay que formar y fortalecer los equipos sinérgicos, de trabajo multi, inter, y transdisciplinarios, de dirección, planificación, gestión y evaluación, de la institución.

Y allí, es en donde entra también, la necesidad de desarrollar procesos de una auténtica formación de masa crítica, de cuadros de experticia y del personal encargado de la seguridad especialmente en este caso, dirigida a los líderes de procesos y capacitación de la entidad.

Estas condiciones de ser creadas, ubicarán a la institución en una posición destacada y franca de ventaja comparativa y competitiva, pues según las Normas Internacionales de Seguridad deberían existir al menos capacitaciones en el año para los encargados de la seguridad.

Medina sostiene que la mayoría de los ecuatorianos que obtienen el puesto de guardias no se especializó en ciencias de la seguridad. De hecho, en el departamento de personal de algunas empresas de seguridad uno o ninguno tiene estos conocimientos y solo los realiza por conocimientos adquiridos durante su vida policial o militar.

En Ecuador, casi la totalidad de estos encargados de la seguridad son retirados de la Fuerza Pública, porque en el país hay poquísimos centros de capacitación para guardias privados.

#### **1.1.4 Años de dedicación en la seguridad**

Los estudios en JUL. • Un informe de la Comisión Fullbrighth, de la Embajada de los Estados Unidos señala que apenas 167 ecuatorianos, entre el año 2001 y 2002, realizaron estudios de seguridad en este país.

Mientras tanto, sin ir tan lejos, países como Colombia, tiene 30.500 profesionales con título en Ciencias de la Seguridad . Venezuela 14.000 y Perú 10.000.

El Ecuador al invertir apenas el 1,78 por ciento del PIB en procesos de capacitación en seguridad se coloca a la saga de todos los países del continente.

Al mismo tiempo según (Mojica 2001): “La fuerza de la competitividad mundial ha llevado a los países más opulentos y a las empresas multinacionales a invertir enormes sumas de dinero en seguridad – tecnológica.

Actualmente se estima que el capital destinado a este propósito equivale a \$USS 483 billones divididos de la manera siguiente

<b>Estados Unidos</b>	<b>\$USS</b>	<b>232</b>
<b>Unión Europea</b>	<b>\$USS</b>	<b>130</b>
<b>Japón</b>	<b>\$USS</b>	<b>087</b>
<b>Resto del mundo</b>	<b>\$USS</b>	<b>034</b>

Esta circunstancia ha hecho que cuatro disciplinas hayan tomado la delantera en cuanto a su estado de avance son: la informática– robótica, la microelectrónica, la bio – tecnología , seguridad y los nuevos materiales.”

Esta realidad contrasta con los débiles aportes que los países de América Latina realizan en el campo investigativo de la seguridad.

Obsérvese lo que al respecto registra la “Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología”

#### 1.1.4.1 América Latina cuadro de actividades e investigación.

**ACT: Actividades de Seguridad y Tecnológicas**

**I+DE: Investigación y Desarrollo Experimental**

País	Modalidad	Último año reportado		
		1996	1997	1998
Argentina	ACT			0.51
Bolivia	I+DE	0.33		
Brasil	ACT		1.24	
Colombia	ACT		0.65	
Costa Rica	I+DE	1.13		
Cuba	ACT			1.54
Chile	I+DE			0.62
Ecuador	ACT	0.08		
El Salvador	ACT			0.84
México	ACT			0.47
Nicaragua	I+DE		0.12	
Panamá	I+DE			0.88
Peru	ACT			0.75
Uruguay	ACT			0.23
Venezuela	ACT		0.33	

Fuente: Ricyt

### **1.1.5 El escenario de la Denominada: Revolución de la Inteligencia.**

Todo indica que el cambio en la cultura de seguridad continuará su carrera hacia el futuro en la medida en que los “actores sociales” del norte lo apoyen financieramente, lo que parece ser evidente mientras continúe la carrera competitiva y siga vigente la supremacía de las leyes del mercado.

Pero, por otra parte, la economía de los bienes y servicios está generando una importante tendencia hacia lo inmaterial que no es únicamente la presencia de la tecnología, es decir del conocimiento, sino que involucra otras actividades que podríamos agrupar bajo el contexto de “*revolución de la inteligencia*”, como lo propone Hugues **de Jouvenel**.

El grupo “*Futuribles Internacional*” de París realizó un ejercicio que pone de manifiesto la vigencia del conocimiento como realidad de la sociedad post-industrial

Por último, Para cumplir bien con sus complejas funciones, el encargado de la seguridad debe ser en primera instancia y fundamentalmente; simplemente competente para realizarlas.

Es por esa razón que es urgente intervenir al respecto para generar mejores condiciones en la capacitación nacional. Si se desarrolla el proceso sugerido en esta investigación al menos se estará contribuyendo con un importante grano de arena a este objetivo.

### **Fundamentación Teórica.**

En el trabajo de **Koontz y Weihrich**, “Administración; Una perspectiva global”, los autores sostienen que se debe buscar la

armonización de las necesidades individuales con las demandas laborales.

Además sugieren que deben identificarse tanto las fortalezas como las debilidades de los colaboradores, lo que bien puede representar el punto de partida para la planeación de la seguridad integral, es decir personal y profesional en específico.

De esta manera se pueden aprovechar efectivamente las oportunidades que se presenten, tanto internas de las instituciones y del entorno de estas, y hacerlo cuando estas se presentan.

Por otro lado, los autores arriba señalados, se refieren a que las organizaciones progresistas, en su enfoque de capacitación y desarrollo de talentos humanos, deben estructurar este proceso en función de las necesidades futuras y perspectivas permanentes de la Central de Cumbayá, y no solo de las necesidades presentes y coyunturales.

También exponen la necesidad de implementar estrategias de capacitación permanente y continua en la organización, en el lugar y en el centro de trabajo.

Además del sistema de capacitación interna de la organización, recomiendan que se avancen y estimulen procesos de capacitación externa.

Y en este ámbito formativo, de desarrollo y capacitación, proponen también cursos de análisis de riesgo, manejo de crisis, en fin.

La organización de programas especiales de formación, capacitación, perfeccionamiento, actualización, son importantes requisitos

según los autores, para alcanzar altos estándares, rangos y parámetros de desarrollo profesional y laboral.

Estas estrategias de desarrollo del talento humano permiten neutralizar la resistencia negativa al cambio y la transformación organizacional.

Por este camino se puede arribar a la construcción de una auténtica organización de aprendizaje.

En lo que respecta, al detalle de los principios básicos de formación y desarrollo de personal, en esta dimensión, también hablan de que mientras más precisa sea la formulación de los objetivos de formación y capacitación, más posibilidades habrán de cumplirlos.

Además, afirman que;

“El análisis de las necesidades de formación es la base para objetivos de capacitación que den dirección al desarrollo y faciliten la medición de las acciones de capacitación”

En definitiva defienden el rol o papel de contribución de los procesos de capacitación al propósito de la empresa y el desarrollo de los individuos.

También se expresa que mientras mayor es el compromiso de una empresa con la excelencia administrativa, más exigirá de sus administradores la práctica del auto desarrollo permanente.

En lo que se refiere a la dimensión del liderazgo, la motivación, el estímulo, y la realización humana, social y personal, se establece la importancia de la dignidad personal y el respeto a los individuos, a su

identidad, de las cuales forman parte el anhelo legítimo de realización, superación y mejoramiento constante.

También se explica sobre la importancia fundamental de los principios y los criterios de equidad, justicia, solidaridad, de lo cual forma parte también el ambiente seguro en el trabajo y clima organizacional, de ofrecimiento de oportunidades de desarrollo y crecimiento humano.

Con lo cual de acuerdo a la teoría de las necesidades, los individuos llenan sus expectativas y aspiraciones de logro, de realización, de mejoramiento, de ego, de orgullo, de satisfacción, de desafío, de reconocimiento, de prestigio, fama, imagen, autoestima.

El liderazgo proactivo y transformacional, se fomenta impulsando el desarrollo de nuevas y mejores capacidades en los integrantes de la institución, mejorando la calidad de las ideas, criterios, propuestas, desempeños, competencias, que se emanan y establecen en el seno de la organización de la seguridad.

De esta forma se contribuye al mejoramiento significativo de calidad de vida laboral, de la inteligencia emocional de sus integrantes, se enriquecen los puestos, funciones, labores, tareas. Lográndose un verdadero reforzamiento positivo.

Al mejorar las condiciones y capacidades cognoscitivas de los interlocutores internos de la institución, esto, también aporta al mejoramiento paralelo del flujo de comunicación e información de calidad en la organización.

Por otro lado en lo que se refiere al proceso de investigación vinculado con la formación y la capacitación, vale la pena tomar nota de lo manifestado por los autores: Dra. Maritza Cáceres Mesa, MSc. Rubén

García Cruz, MSc. Luís Rafael Sánchez Arce, quienes en su artículo “Fundamentos generales de la investigación-acción segura” y también haciendo cita de autor, dicen lo que sigue:

“El proceso de investigación-acción segura se basa en dos principios fundamentales, según **Grundy (1991:198)**, mejora de las condiciones humanas de existencia y participación de los implicados en cualquier situación, con lo que se convierten en auténticos controladores de su proceso de perfeccionamiento o mejora. Ahora bien, dicho proceso de mejora depende de la comprensión del significado de lo que sucede en cada momento por los propios participantes, con lo cual mejora de la acción y mejora de la comprensión van ligadas estrechamente.

Al respecto señala que, concretamente, la investigación-acción apunta a la mejora de tres sectores u objetivos:

- Práctica.
- Entendimiento de la práctica por quienes desarrollan la misma, en el caso de nuestro contexto: el guardia y personal móvil y fijo de la Central.
- Situación en que esa práctica tiene lugar: integración de la política de seguridad hacia todos los funcionarios de la Central.

“Todas las definiciones de investigación-acción manejadas por diferentes investigadores la caracterizan como un proceso que a través de la planificación, actuación, observación y reflexión propicia un mayor conocimiento de la realidad social y una transformación cualitativa de mejora en la misma, por lo que podemos señalar que es un proceso orientado al cambio y en el que es necesario que se interrelacionen dialécticamente conocimiento y acción, teoría y práctica.

Como se observa son demasiados los valores agregados que arroja un serio y sostenido proceso de formación y capacitación interna de las organizaciones.

La formación de equipos directivos constituye una de las tareas más relevantes en el contexto de la seguridad contemporánea, pues son precisamente éstos los que tienen la responsabilidad de proyectar y dirigir los cambios necesarios en las organizaciones de seguridad, así como enfrentarlos con nuevos enfoques, y métodos de acciones seguras que se ajusten más a las nuevas condiciones.

La importancia de esta tarea en la actualidad ha sido reiterada en múltiples ocasiones, circunstancias y eventos nacionales e internacionales:

Así por ejemplo, para que se perciba claramente este clamor, obsérvese como el máximo dirigente de Cuba hace poco manifestaba lo que sigue:

"Nuestro país tiene la necesidad de que sus cuadros y técnicos estudien tenazmente, aspiren a dominar las más modernas y eficientes tecnologías, no descansen en la búsqueda permanente por alcanzar los más altos niveles de excelencia. Esta es una premisa esencial en nuestra lucha por convertir las aspiraciones en reglas."

Al respecto tómese en cuenta lo que a continuación desarrolla un importante aporte del trabajo difundido por Orlando Gutiérrez **Castillo**, denominado "Transformaciones en la cultura y el liderazgo en las empresas cubanas".

En el desarrollo de esta investigación se aborda la formación gerencial como el conjunto de actividades que preparan al directivo para ejercer responsabilidades actuales y futuras. Este enfoque trasciende el sentido tradicional de capacitación y permite hablar del desarrollo del directivo como un concepto más amplio que engloba diversas dimensiones de la acción formativa, incluida naturalmente, la comúnmente denominada capacitación.

En el trabajo de capacitación, procesamiento y evaluación del comportamiento de los diagnósticos organizacionales de seguridad desarrollados por los equipos gerenciales en esta dimensión, surgió la interrogante acerca de la capacidad de éstos para enfrentar los nuevos retos.

Para ello resulta necesario elaborar un conjunto de instrumentos que permitan revelar, aunque sea de manera aproximada o tentativa, el tipo de capacitación y formación que se requiere y necesita institucional y personalmente.

Una vez identificado un grupo de aspectos relacionados con el diagnóstico de las organizaciones estudiadas, así como de los principales rasgos que caracterizan los enfoques, habilidades y comportamientos básicos de sus equipos gerenciales, surge la cuestión acerca de cómo encaminar los esfuerzos en la formación de sus guardias. Para ello se hace necesario identificar las barreras o brechas que es preciso sortear, a partir de la definición de un perfil del directivo deseado en las condiciones actuales.

La determinación de este perfil se ha basado en los resultados de algunas investigaciones internacionales en la que se han recopilado los elementos más autóctonos de la práctica de dirección, así como las consideraciones de importantes líderes y especialistas acerca de las particularidades en que ésta debe desarrollarse en la actualidad. Como resultado de ello se han podido identificar los siguientes rasgos del perfil deseado del guardia y encargado de la seguridad contemporáneo:

#### **1.1.6 Voluntad y dinamismo.**

Consiste en evitar la inercia, la dejadez, el "no se puede" y la espera de "un milagro", sienta las bases para la filosofía del autoperfeccionamiento que presupone una conducta de inconformidad constante respecto a los resultados que se obtienen, en el entendido de

que siempre se pueden hacer mejor. Es decir la crisis de positiva de insuficiencia de nuevos conocimientos, se convierte en una palanca potente que estimula al continuo estudio y actualización.

### **1.1.7 Pensamiento estratégico creador.**

Presupone capacidad visionaria de pensamiento dialéctico que observa y examina el entorno que rodea a la organización, adelantándose al presente, para proyectarla a planos superiores con la aplicación de nuevos enfoques, estilos y métodos de trabajo.

#### **1.1.7.1 Aprende de los errores.**

Implica buscarse problemas, resolverlos enfrentando riesgos y asumir las consecuencias; consolidar la posición de que;

"...cada vez que hay un error, resolverlo, reconocerlo y tratar de que no se produzca más, para cumplir las metas fundamentales" · (ibidem)

#### **1.1.7.2 Capacidad de análisis.**

Analizar cuánto de lo que se hizo dio resultados, cuanto no, y dónde se encuentran las reservas para elevar la eficiencia y la calidad.

#### **1.1.7.3 Elevado espíritu crítico.**

Se requiere salir al paso a la ausencia de crítica y al hipercriticismo, ambos factores de oportunismo. Incorpora, además, un estilo de dirección orientado a la rendición de cuentas al colectivo de los resultados de la gestión.

#### **1.1.7.4 Fomenta el intercambio de criterios.**

Aprender a discrepar y a estimular las discrepancias, el debate, los argumentos, especialmente en los procesos de toma de decisiones, que

deben basarse en la confrontación de distintos criterios, en el diálogo entre distintos puntos de vista, que posibilitan la elección entre distintas alternativas.

#### **1.1.7.5 Desarrolla el trabajo colectivo.**

Tienen que ver con trabajar cohesionados en aras de un objetivo común, considerando al ser humano como actor consciente de los procesos organizacionales, que proyecta, participa y se compromete con el desarrollo de su organización.

#### **1.1.7.6 Consolida la fuerza del ejemplo personal.**

Se trata de una de las armas más importantes en el proceso de capacitación y consolidación de valores en los trabajadores. El ejemplo personal tiene dos aristas importantes: el poder de experto, es decir, el dominio concreto del objeto de dirección y el poder de referencia, asociado a valores como la sencillez, la sensibilidad ante los problemas y la capacidad de lucha.

De lo anterior se infiere la necesidad de un cambio en algunas de las concepciones administrativas que actualmente se manifiestan, especialmente aquellas identificadas en la investigación diagnóstica, efectuada a las organizaciones estudiadas y de sus equipos gerenciales.

El análisis comparativo entre los resultados investigativos obtenidos ha permitido definir un grupo de barreras en las organizaciones y sus equipos directivos a las que deberá darse respuesta por diferentes vías:

#### **1.1.7.7 Excesiva estructuración y reglamentación.**

Las estructuras mantienen su posición relevante respecto a las relaciones lógicas que se establecen en los sistemas organizacionales.

Como resultado, se fomenta el departamentalismo, el clientelismo y la creación de "parcelas" sectoriales que limitan la integración coherente de las actividades. Los reglamentos, regulaciones, disposiciones y orientaciones se erigen en la vía más expedita para la comunicación en la organización, introduciendo elementos de burocratización, rigidez, inflexibilidad e incoherencia en las relaciones.

A su vez, muchos de estos reglamentos, regulaciones, disposiciones y orientaciones dan al traste con la lógica y racionalidad de los procesos que se desarrollan en las organizaciones, ya que provienen de áreas específicas que se consideran "independientes" dentro de la organización.

Como consecuencia, se limita el desarrollo integral y se frena el normal desarrollo de las actividades. En tal sentido, las organizaciones operan sobre bases incomprensibles e irracionales porque es "lo que está establecido." Y simplemente no hay nada que se pueda hacer, sino cumplir el manual de procedimientos.

Estos problemas se deben intentar superar mediante la formación de los talentos creativos, con personalidad fuerte y condiciones de liderazgo.

#### **1.1.7.8 Poco margen al desarrollo de iniciativas y creatividad.**

La excesiva estructuración y reglamentación también provoca que los procesos organizacionales sean repetitivos, dando poco espacio al desarrollo de iniciativas y a la creatividad. Todo ello conduce en muchas ocasiones a una especie de inutilidad aprendida en los miembros de la organización, que desemboca en una incapacidad calificada, la cual se manifiesta en la existencia de un enorme potencial de personas con altos niveles de calificación que se convierten en incompetentes e improductivos por los propios mecanismos que operan en las organizaciones.

Todo está preparado para lograr el máximo control. Se desvirtúa en muchas ocasiones el papel del control como función de dirección, asociada a la detección oportuna de desviaciones y la adopción de cursos de acción correctivos. El control, el supuesto orden, disciplina, jerarquías, mandos formales, se convierten en la razón de ser de la dirección, relegándose funciones clave como la planificación, la organización y la propia conducción de las personas.

Al desvincularse del resto de las funciones de dirección, el control se convierte en fiscalización: detección de errores a posteriori y búsqueda y sanción de culpables. Dado que la razón de ser de la dirección es el control, lo más importante para la organización es no cometer errores, y solo quien no hace nada no corre el peligro de equivocarse.

Asociado con lo anterior, asumir riesgos en la búsqueda de mejoras organizacionales puede convertirse en algo peligroso. Esto es particularmente nocivo para los directivos, quienes tienden a apegarse al rol, convirtiéndose en una especie de dirigentes "de ser" en lugar de dirigentes "de hacer". En muchos casos esta actitud se manifiesta en el miedo a decidir, a la excesiva demora en la toma de decisiones, esperando que los niveles superiores le den permiso para prácticamente todo, pedir el "visto bueno" a cuestiones que están en el nivel de responsabilidad y de autoridad de las propias organizaciones.

#### **1.1.8 Los cambios significativos se excluyen.**

La falta de visión integrada de la seguridad en las organizaciones, unido al propio temor al riesgo, conduce a que pocos equipos directivos asuman procesos de cambio verdaderamente significativos, a menos que éstos sean orientados desde arriba. Como resultado, muchos procesos de cambio fracasan, en parte por falta de fertilización de los niveles de base, así como por falta de habilidades directivas en el manejo de este tipo de procesos.

#### **1.1.8.1 Falta de orientación estratégica.**

La falta de orientación estratégica de la mayoría de las organizaciones estudiadas hace que éstas olviden en muchos casos su misión y asuman como prioridades cuestiones que, si bien en ocasiones son importantes y necesarias, no dan respuesta directamente a lo verdaderamente necesario y decisivo para éstas.

Por otra parte, la falta de pensamiento prospectivo impide adelantarse a los problemas y encaminar los esfuerzos organizacionales al logro de una visión coherente y compartida de la organización.

#### **1.1.8.2 Bajo nivel de trabajo en equipo.**

Las barreras anteriormente mencionadas apuntan a la existencia de un problema bastante generalizado en las organizaciones estudiadas: el escaso trabajo de equipo, desde el primer nivel de dirección hasta la base. Esto se evidencia en el poco o ningún uso del consenso en la adopción de decisiones, en la poca utilización de técnicas participativas a la hora de analizar y darle solución a los problemas, así como en la excesiva orientación funcional de las opiniones que vierten los miembros de los equipos, asociadas a las afectaciones de sus áreas y poco orientadas a los beneficios o mejoras que pueden materializarse en la organización en sentido general.

#### **1.1.8.3 Falta de preparación gerencial.**

El denominador común de todas las "enfermedades" listadas es, posiblemente, la falta de preparación de los directivos, quienes tienen la responsabilidad de llevar a cabo los cambios necesarios en sus organizaciones. Ellos, como principales agentes de cambio, deben romper esquemas que no dan resultados, cambiar formas organizativas tradicionales, imponer nuevos estilos que se enfrenten al paternalismo y a la autocracia y luchar por la calidad en un sentido total.

#### **1.1.8.4 Cambio cultural.**

Vencer todas estas barreras presupone un cambio cultural en la gerencia. Este cambio, que ya comienza a manifestarse en algunas organizaciones en determinados aspectos, debe orientarse al tránsito de una dirección caracterizada por patrones esencialmente tecnocráticos, cuantitativos, instructivos, introvertidos y operativos a una más orientada hacia el factor humano, la calidad, la capacidad continua, la consideración del entorno, la creatividad, el autoperfeccionamiento constante y la proyección estratégica. Todo ello conduce a que no existe otra alternativa para todo cuadro de dirección enfrascado en el desarrollo de la sociedad socialista cubana contemporánea:

"Hay que mirar lejos, hay que elaborar nuevas ideas, enarbolar nuevos objetivos, nuevos principios, partiendo de los mismos sentimientos, amor eterno a la dignidad del hombre, a la justicia que nos llevó hasta aquí.".(ibidem)

En tal sentido, las líneas de acción estratégica para la formación de los equipos encargados de la seguridad deben partir de nuevos principios, acordes con las exigencias del momento actual. Entre los más significativos se deben considerar los siguientes:

#### **1.1.8.5 Objetividad.**

La formación de equipos encargados de la seguridad precisa "observar, aprender y pensar" a partir de nuestras propias realidades; "no copiar a nadie, y después empezar a caminar..."Ello implica partir de la convicción de que "...nada enseña tanto como una revolución, que a la vez hay que saber apreciar y valorar en toda su importancia..., cada pueblo ha de esforzarse en no copiar, sino en dar parte a esa ciencia subdesarrollada como las ciencias políticas y sociales." (Ibidem)

#### **1.1.8.6 Carácter creador.**

La formación, en este contexto, no puede verse como capacitación teórica solamente. Mucho menos asentada en consignas y eslóganes. De lo que se trata es de aplicar creadoramente métodos consecuentes que permitan desarrollar a los encargados de la seguridad y, del suyo, potenciar su rol y contribución al desarrollo de las organizaciones.

#### **1.1.8.7 Carácter estratégico.**

Un proceso tan crucial para el futuro de las organizaciones como la formación de equipos encargados de la seguridad debe partir de un enfoque estratégico, lo que presupone adelantarse al futuro y encaminar los pasos actuales de la formación hacia la consecución del perfil deseado previamente delineado. Presupone un énfasis en el aprendizaje prospectivo, orientado a superar el temor a la incertidumbre y la impredecibilidad que caracterizan al entorno contemporáneo.

#### **1.1.8.8 Carácter sistémico.**

La formación de equipos encargados de la seguridad es un sistema conformado por principios, métodos e instrumentos cuya integración debe conducir al logro de resultados concretos en materia de preparación de los líderes de seguridad por áreas para el futuro. A su vez, el sistema de formación de líderes constituye un subsistema del sistema de formación de los recursos humanos de las organizaciones con el cual se interconecta y contribuye a sus resultados.

#### **1.1.8.9 Coherencia.**

Implica la necesaria correlación entre objetivos, contenidos, enfoques y métodos a emplear en la formación de los equipos de seguridad y de éstos con las necesidades de formación. De ahí que su materialización debe considerar el estudio de las necesidades como punto de partida para la programación, organización y gestión de acciones

formativas y la actualización periódica de estas acciones de acuerdo con las nuevas necesidades identificadas.

#### **1.1.8.10 Continuidad.**

La formación de equipos encargados de la seguridad debe ser un proceso sistemático y continuo de preparación y desarrollo gerencial a todos los niveles.

#### **1.1.8.11 Heterogeneidad.**

Reconocimiento de las particularidades de cada objeto de dirección. Presupone que el diseño e implementación de acciones de formación de equipos encargados de la seguridad debe partir del criterio de que ninguna organización es igual a otra y que, por tanto, serán desarrolladas acorde con estas características.

#### **1.1.8.12 Autogestión.**

Contempla la necesidad de que cada estrategia de formación de los encargados de la seguridad debe partir de la necesaria descentralización de decisiones a nivel organizacional como principio que soporta el principio de la heterogeneidad. El cumplimiento de este principio presupone la paulatina eliminación de las "cruzadas" de capacitación y la consiguiente transición hacia la elaboración de políticas coherentes de selección y formación de encargados de la seguridad.

#### **1.1.8.13 Carácter participativo.**

Implica la consideración, evaluación y utilización de la experiencia acumulada en el trabajo de dirección de los miembros de los equipos gerenciales a través del despliegue de la sinergia que se logra en los procesos participativos de formación.

#### **1.1.8.14 Eficiencia.**

Este principio se refiere a la necesaria racionalidad de los procesos de formación, logrando cada vez más y mejores procesos formativos a partir de una mayor utilización de los recursos invertidos.

Utilización del ejemplo. Consiste en reconocer que "el ejemplo es una forma de aplicar la teoría, el ejemplo es una forma de educar a las nuevas generaciones de encargados de la seguridad, tiene una importancia enorme. No puede estar en contradicción lo que se hace con lo que se dice. El ejemplo crea virtudes, crea espíritu revolucionario" (10)

La consolidación de los principios expuestos posibilitará la comprensión de la formación de equipos encargados de la seguridad como un proceso de amplio perfil, autónomo y multifacético. Permite, además, ir transitando hacia una nueva concepción de la formación en la que la capacitación teórica es apenas un componente específico.

Líneas de acción para la formación de encargados de la seguridad, líderes y facilitadores de las capacitaciones:

Partiendo de estos principios, también es posible delinear una amplia gama de líneas de acción estratégica encaminadas a enriquecer y **fortalecer la formación de equipos encargados de la seguridad, planificación y ejecución en los distintos parámetros del quehacer de la seguridad**, en las condiciones actuales. Entre las más significativas, deberán considerarse las siguientes:

#### **1.1.9 Definición de los perfiles gerenciales.**

Los perfiles gerenciales constituyen un listado de competencias que determinan el estado deseado o perfil de éxito del cargo directivo en cuestión acorde con los cambios y tendencias que se aprecian en el entorno, así como con las transformaciones que se dan en el ambiente interno de la organización. En tal sentido, constituyen la base y principal

orientación de cualquier proceso de formación gerencial en la organización, al servir de marco de referencia para el desarrollo del potencial directivo con el cual se compromete. Estos perfiles, que por su naturaleza tienen un carácter dinámico, deben contener de forma sintética la situación y tendencias del ambiente interno y externo de la organización en la que se deberán mover los directivos en el futuro que resultan condicionantes de su actuación. Asimismo, se deberá hacer un esfuerzo por concretar y seleccionar entre la diversidad de propuestas existentes aquellas características, habilidades y competencias implícitas que destacan por su relevancia a la hora de desempeñar adecuadamente determinado rol directivo.

#### **1.1.10 Determinación de necesidades de formación.**

La efectividad de los procesos de formación de equipos de seguridad debe partir de una determinación debidamente fundamentada de las necesidades de formación, lo que constituye soporte básico de los programas de desarrollo gerencial. A su vez, posibilita el cumplimiento del principio de la coherencia en la formación supervisores. La determinación fundamentada de necesidades de formación debe transitar por tres niveles de análisis, a saber: análisis organizacional, análisis funcional y análisis de las personas.

#### **1.1.11 Implantación del Perfeccionamiento Empresarial.**

En el contexto cubano contemporáneo una de las oportunidades más relevantes que debe ser aprovechada por las organizaciones en el diseño de estrategias de formación de sus equipos gerenciales es, sin dudas, el proceso de implantación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

"El Perfeccionamiento de la Empresa Estatal contemporánea y la organización de la seguridad pública tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores".

Este proceso de transformaciones en las concepciones, valores, estilos y métodos de trabajo que se pretende desarrollar requiere, para su éxito, de un nivel de aseguramiento adecuado, que va desde su propia proyección y la determinación de sus etapas hasta la necesaria implicación de las personas.

Requiere, además, de una correcta evaluación de la resistencia que, definitivamente, se pondrá de manifiesto en el proceso. Por ello, es preciso que el proceso de formación de los equipos en las organizaciones se oriente a un grupo de líneas específicas que consoliden el adecuado desarrollo del proceso, entre las que se destacan, por su importancia, la gestión del cambio organizacional, el perfeccionamiento de los procesos de toma de decisiones, el diseño de estrategias, políticas y planes, el desarrollo de habilidades interpersonales y la consolidación del trabajo de equipo. Todas estas líneas se orientan a la erradicación de las brechas detectadas en el desarrollo de esta investigación.

#### **1.1.12 Nueva concepción del entrenamiento.**

Los entrenamientos constituyen un importante instrumento para la formación de equipos encargados de la seguridad siempre que cumplan con los objetivos para los cuales fueron desarrollados. El entrenamiento tiene por objeto el desarrollo de competencias en los guardias, entendidas éstas como "un conjunto pertinente, reconocido y probado de las representaciones, conocimientos, capacidades y comportamientos

transferidos a propósito por una persona o grupo a su lugar de trabajo." (ibidem)

De ello se desprende que la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo constituye un elemento central del entrenamiento. El entrenamiento efectivo es aquel que encuentra un sitio útil en la iniciativa del personal de seguridad en pos de la excelencia. Cuando el entrenamiento es demasiado simple (a tal punto que llega a ofender la inteligencia de los participantes), cuando es condescendiente (trata a los participantes como adolescentes), cuando parte de la consideración de que los participantes son ineptos o no tienen nada que aportar, o cuando aparenta transmitir cosas triviales, no puede ser considerado efectivo.

**1.1.12.1 El entrenamiento** es potencialmente positivo si ayuda a los guardias a entender mejor sus desafíos, si es conveniente para su trabajo, si parte de tratar a los participantes como personas capaces de aportar importantes elementos en el proceso de desarrollo de competencias, si desarrolla habilidades personales útiles que puedan ayudarlos a potenciar el trabajo colectivo, superar el estrés, solucionar conflictos o mejorar la comunicación y si va seguido de refuerzo y soporte en la organización, una vez de regreso al puesto de trabajo.

### **1.1.13 Utilización creciente de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTIC).**

El elevado desarrollo actual y prospectivo de las NTIC ha puesto de manifiesto la conveniencia de extender el impacto de los programas de formación con modalidad a distancia mediante el uso de estas tecnologías.

En el caso de la formación de los encargados de la seguridad, el uso de las NTIC se refuerza aún más, pues limita la cantidad de actividades formativas mediante la modalidad presencial, haciendo más asequibles las acciones de superación. Por otra parte, el uso de las NTIC

en la formación en seguridad permite potenciar la efectividad de los programas a distancia al incorporar formas interactivas de enseñanza con especialistas, tanto nacionales como extranjeros, sin implicar la movilidad física de los mismos.

#### **1.1.13.1 Desarrollo de alianzas estratégicas para la formación.**

El desarrollo de alianzas estratégicas en materia de formación de cuadros, equipos, coordinadores, líderes, auténticos facilitadores, mediadores de la seguridad constituye una línea de acción novedosa y en el futuro significativa que tiene por objetivo intercambiar, evaluar y asimilar experiencias de otras organizaciones para perfeccionar la labor de la seguridad.

Esta línea de acción puede incluir la organización de jornadas, conferencias, visitas a empresas, actividades todas ellas encaminadas a posibilitar el intercambio de experiencias y, además, a fomentar el sentido de pertenencia a la organización. El éxito de este tipo de acciones dependerá de la selección de la o las organizaciones con quienes se de la alianza y también, el tipo de alianza que se desarrolla.

Hoy día resulta imprescindible indagar, evaluar y adoptar, si procede, las mejores prácticas. Por tanto, se trata de confrontar con las experiencias más exitosas mediante un enfoque estructurado y continuo cuya finalidad es comparar los procesos de nuestra organización con aquellas que han tenido mayor éxito.

#### **1.1.13.2 Papel de las acciones consultivas.**

Las consultorías están llamadas a jugar un papel cada vez más significativo en la formación de equipos encargados de la seguridad.

Partiendo del objetivo supremo de potenciar la propia capacidad de cambio de las organizaciones mediante la facilitación de procesos, en ellas se desarrollan diagnósticos y estrategias organizacionales

fomentando la participación amplia y el consenso entre los miembros del equipo de dirección, así como se incorporan entrenamientos a la medida de las necesidades a partir de los diagnósticos y estrategias trazadas. Todo ello contribuye a la consolidación del principio de la heterogeneidad en la formación y capacitación.

Sin embargo allí hay problemas también, pues las consultorías en nuestro medio son de baja calidad y en ocasiones son nido de avivatos y charlatanes

#### **1.1.13.3 Papel del encargado de la seguridad propiamente dicho.**

Posiblemente el reto más importante que enfrentan los encargados de la seguridad en la actualidad es la formación de sus subordinados. Este proceso no puede verse en el sentido estrecho de la transmisión de experiencias, conocimientos o métodos de trabajo, sino que, además, debe incorporar la dimensión multiplicadora, es decir, la consolidación en sus subordinados de la capacidad de transmitir, de enseñar. La esencia de la dirección contemporánea radica precisamente en eso: enseñar a la gente a enseñar. Por otra parte, el papel del encargado de la seguridad en la formación de su equipo de reacción debe contribuir, por vías específicas, a la reflexión ética, al afianzamiento de valores, comportamientos y conductas, así como a promover formas renovadas de convocatoria y de unidad en el colectivo de la organización.

#### **1.1.13.4 Énfasis en la selección y evaluación del desempeño.**

El proceso de formación efectiva debe transitar por la intervención en la selección y nombramiento de los puestos , especialmente los del primer orden, procurando la adecuación persona-puesto dentro de un perfil definido como referente. Ello implica la necesidad de selección y formación previa de una concientización de la seguridad con proyección de futuro.

Por otra parte, los procesos de evaluación del desempeño deben integrarse de manera armónica con la formación de los equipos de seguridad. Para ello, deberán dejar de ser formales para convertirse en instrumentos de capacitación continua. Los dirigentes máximos de las empresas de seguridad jugarán un papel decisivo en esta transformación, intentando evaluar sinceramente su ejecución ante su equipo, mostrando sus puntos fuertes y sus debilidades, así como sus planes para un posterior desarrollo, para luego proceder a continuar con similar procedimiento con el resto de los miembros del equipo.

#### **1.1.13.5 Énfasis en la satisfacción personal por la formación.**

Debe ganarse conciencia entre los empleadores y empleados acerca de que no existe otra materia más importante para el desempeño de su rol que su propio desarrollo y renovación, y el desarrollo de sus colaboradores y talentos especialmente, lo cual deberá constituir un factor clave motivador de conductas. Este factor debe tributar especialmente a la consolidación de una conducta de auto superación continua.

Primero que todo, es preciso reconocer que ser encargado de la seguridad, líder o capacitador, es una profesión y que, por tanto, las habilidades básicas y los conocimientos del trabajo a desempeñar deben mantenerse frescos y ampliarse.

Segundo, es importante tener presente lo que es realmente básico para la profesión y evaluarlo periódicamente a la luz de las nuevas realidades, tanto internas de la organización como de su entorno. Y, finalmente, deben elaborarse algunas ideas acerca de cómo continuar desarrollando aptitudes y capacidades en ese rol de director de los procesos de la seguridad.

#### **1.1.13.6 Descentralizar desde una cultura centralizada.**

Ello presupone promover el cambio de concepciones respecto a la formación del personal encargado de la seguridad a partir de la propia

cultura imperante caracterizada por un incuestionable sesgo centralizador. Ello implica diseñar políticas, emitir orientaciones y elaborar estrategias globales que favorezcan en las organizaciones un cambio que propicie el abandono de posiciones tradicionalmente muy implantadas de apego al rol hacia posiciones de delegación de autoridad, de apoyo al aprendizaje de los equipos de seguridad y de apertura a la recepción de sugerencias, ideas y propuestas maduras que sólo pueden desarrollar las personas cuando se confía en ellas.

A continuación se presenta aspectos relacionados con la **"FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL"**, destaca la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos en toda la organización o empresa, no importa su naturaleza.

En este apartado se analizan los conceptos y diferencias entre Capacitación y Desarrollo, se presentan los beneficios de la capacitación y se describen y explican los aspectos que deben ser tomados en cuenta para el establecimiento de programas de capacitación de la empresa o institución.

Se describen a continuación las fases en que se desarrolla un proceso de capacitación al Recurso Humano que se encuentra en las empresas, de forma que pueda constituirse en la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Las fases de capacitación que se han de describir son: Detectar Necesidades de Capacitación, Identificar los Recursos para la Capacitación, Diseño del Plan de Capacitación, Ejecución del Programa de Capacitación y la Evaluación, control y seguimiento.

En el momento actual en el cual la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos se torna cada vez más necesaria.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los Recursos humanos disponibles.

Siempre siguiendo con el Marco Teórico Conceptual se tiene los siguientes:

## **1.2 Definición de formación, capacitación y desarrollo.**

### **1.2.1 Formación.**

En un sentido general es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles de seguridad cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

### **1.2.2 Capacitación.**

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

### 1.2.3 Desarrollo.

El Desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo y en la vida en realidad. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

### 1.3 Diferencias Entre Capacitación y Desarrollo.

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Qué transmite	Transformación, visión	Conocimiento
Carácter	Intelectual	Mental
Dónde se da	Empresa	Centros de trabajo
Con qué se identifica	Saber (qué hacer, qué dirigir)	Saber (cómo hacer)
Áreas de aprendizaje		Cognitiva

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

### **1.3.1 Capacitación de Recursos Humanos.**

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- A tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.

- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

### **1.3.2 Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa.**

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre lo beneficios podemos mencionar:

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones
- Y para la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos.
- Logra metas individuales.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejora la comunicación entre supervisores y guardias.
- Ayuda a la integración de grupos.
- Transforma el ambiente de trabajo en la empresa,
- Haciendo más agradable la estadía en ella.

### **1.4 Pasos hacia la Formación, la Capacitación y el Desarrollo.**

Debido a que la meta primaria de la formación, capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde

la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en 4 partes:

#### **1.4.1 Detectar las necesidades de capacitación.**

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

**1.4.2 Análisis Organizacional.-** que es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

**1.4.3 Análisis de Tareas.-** se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.

**1.4.4 Análisis de la Persona.-** dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta.

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

**1.4.5 Tiempo.-** A corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.

**1.4.6 Ámbito.-** Generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.

**1.4.7 Situación laboral.-** Para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

El detectar las necesidades de capacitación del Recurso Humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Focalizar el objeto de intervención.

## **1.5 Técnicas de Detección de Necesidades.**

Es importante tomar en cuenta algunas de las técnicas mayormente utilizadas para la detección de necesidades de capacitación, sus ventajas y desventajas, las cuales serán aplicadas según el tipo de empresa y personal al que irá dirigida la capacitación. Estas son:

### **1.5.1 Observación directa.**

Debe ser realizada en el sitio de trabajo y deben ser comparadas con un patrón de conductas esperadas. En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas se usan guías de observación aplicadas por más de un evaluador.

**Ventaja:** Su objetividad, permite detectar fallas que no se registrarían de otra manera, permite focalizar el entrenamiento y evaluar los avances.

**Desventaja:** Es costosa en términos de tiempo, modifica lo observado, requiere preparación de los observadores.

**Entrevista:** A base de preguntas abiertas o estructuradas.

**Ventaja:** Permite descubrir aspectos no previstos, hay posibilidades de clarificar lo requerido.

**Desventaja:** Es lenta, costosa, sin anonimato, es subjetiva y puede no ser representativa del total.

**Encuestas:** Con preguntas abiertas o cerradas.

**Ventaja:** Es de aplicación masiva y colectiva, bajo costo y anonimato.

**Desventaja:** Hay aspectos que pueden quedar sin conocer.

**Auto evaluación:** Registro de las propias habilidades, generalmente a nivel ejecutivo.

**Análisis de problemas:** Permite el manejo de situaciones indicadoras de anomalía. Generalmente se hace un análisis grupal de la situación.

**Lluvia de ideas:** Creatividad, análisis participativo.

**Ley de Pareto:** Problemas/ impacto, actividades/ resultados, causas/ problemas.

- Evaluaciones psicológicas de selección de personal.
- Evaluación de desempeño.

En el marco de la detección de necesidades de capacitación, la evaluación del Proceso de Necesidades de Capacitación se hace imperiosa.

### **1.5.2 Identificación de recursos.**

Los Recursos que requiere la capacitación al personal son de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes ni programas cónsonos con las necesidades detectadas. Los Recursos pueden ser de diferentes tipos:

**1.5.3 Financieros.-** mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.

**1.5.4 Humanos.-** la función de capacitación es una función de línea y de staff.

**1.5.5 Institucionales.-** todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.

**1.5.6 Materiales.-** infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.

### **1.6 Integración de un plan de capacitación.**

La Planeación de los Recursos Humanos y el Desarrollo del Personal centran su atención en el planeamiento formal de dichos recursos. Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.

- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

La planeación formal asegura o permite a la empresa contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles.

Hoy día se requiere de la preparación de personas con capacidad de realizar una sucesión organizada de puestos unidos unos con otros dentro de la organización. Un plan de capacitación debe contemplar entre otras cosas:

**1.6.1 Plan de Reemplazos.-** esta es la actividad más común de la planeación de los Recursos Humanos. Esta actividad se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir.

Aquí se toman en cuenta edades, problemas de salud, otras causas de desgaste laboral. La utilización mayor de la planificación de reemplazos es en posiciones administrativas o de alta capacitación.

**1.6.2 Plan de Sucesión.-** denominamos plan de sucesión al sistema que tiene los siguientes objetivos:

Tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.

Planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores.

**1.6.3 Plan de carrera.-** el plan de carrera es muy importante para quienes poseen habilidades gerenciales, porque esto ayuda a maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales; permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés ocasionados por el trabajo.

Otra razón para instituir el desarrollo de carrera en una empresa son los cambios tecnológicos que se producen a una gran velocidad, lo cual genera desajustes entre las necesidades de mano de obra de la organización o empresa y las habilidades y conocimiento de los empleados.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el diseño de una Planeación de Formación o de Capacitación son:

- Selección de procesos o de las actividades de formación y/o capacitación.
- Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
- Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
- Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
- Selección de instructores.
- Definir el cronograma, para efectos de la partidas presupuestarias.
- Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc.

Adicional a los aspectos antes señalados podemos de igual forma elaborar una Hoja de Trabajo para Diseño de la Capacitación.

### **1.7 Ejecución de programas de capacitación.**

Las empresas deben tomar en consideración varios lineamientos para la implementación de Programas de Capacitación en su organización.

Una vez se tenga la Planeación de la Capacitación puede procederse al Diseño de Programas de Capacitación el cual incluye: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos,

costo y evaluación. A continuación analizaremos brevemente algunos elementos que están considerados en el diseño del Programa de Capacitación.

### **1.7.1 Establecimiento de objetivos.**

Deben formularse objetivos claros y precisos para el diseño de programas bien definidos. Estos facilitarán a los gerentes o jefes determinar si es el tipo de capacitación que realmente necesita su subordinado.

En los objetivos específicos se deben utilizar verbos de acción que describan el contenido del programa.

### **1.7.2 Contenido del programa.**

La detección de las necesidades de capacitación nos permitirá elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje, al respecto **Werther, Jr.** Y **Keith; Davis** nos dicen:

"El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no están en el programa, éste no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo".

### **1.7.3 Principios del Aprendizaje.**

Conocido como Principio Pedagógico, constituye las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:

**1.7.3.1 Participación.-** el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.

**1.7.3.2 Repetición.-** este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.

**1.7.3.3 Relevancia.-** el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.

**1.7.3.4 Transferencia.-** el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.

**1.7.3.5 Retroalimentación.-** a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

## **1.8 Herramientas de Capacitación.**

La capacitación es necesaria e importante tanto para los supervisores como para los empleados que tienen el potencial para ocupar esta posición. A pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales. Ejemplo, para los supervisores la sesión consistirá en capacitación respecto a como desempeñar mejor su puesto de trabajo actual, para los empleados sin responsabilidad gerencial, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos generales.

Factores para seleccionar una técnica de Capacitación

Para seleccionar una técnica de capacitación deben considerarse varios factores:

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

### **1.8.1 Técnicas de Capacitación Aplicadas.**

En este punto podemos mencionar las siguientes técnicas:

### **1.8.2 Técnicas de Capacitación aplicadas en el sitio de trabajo.**

Dentro de este contexto podemos señalar las siguientes técnicas:

### **1.8.3 Instrucción directa sobre el puesto.**

La cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.

### **1.8.4 Rotación de Puesto.**

Se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.

### **1.8.5 Relación Experto-Aprendiz.**

Se da una relación "Maestro" y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.

### **1.8.6 Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo.**

En este segmento pasaremos a definir las siguientes técnicas:

**1.8.7 Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares:** estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador,

economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.

**1.8.8 Simulación de condiciones reales:** permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.

**1.8.9 Actuación o socio drama:** esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.

**1.8.10 Estudio de casos:** permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.

**1.8.11 Lectura, estudios individuales, instrucción programada:** se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.

#### **1.8.12 Capacitación en Laboratorios de Sensibilización.**

Consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

### **1.9 Evaluación, control y seguimiento de la capacitación.**

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Formación o de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. No es solo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la capacitación. Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo.

Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones

Un adecuado Programa de Capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador

La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los "Programas de Capacitación".

### **1.9.1 Modelos de Evaluación.**

Uno de los modelos utilizados en la evaluación es el modelo de Kirkpatrick, tiene 4 etapas consecutivas e independientes a nivel micro y macro:

**1.9.1.1 Reacción:** percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.

**1.9.1.2 Aprendizaje:** nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).

**1.9.1.3 Conductas:** el más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.

**1.9.1.4 Resultados:** impacto en la organización. ROÍ (return on investment), o el retorno de inversión. Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc.

Se pueden realizar 3 diferentes tipos de evaluación:

**1.9.1.5 Evaluación de los procesos:** examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecución de un programa o de una intervención.

Evaluación de los impactos: es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.

Evaluación de los resultados: Se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

Se deben de igual forma establecer Estrategias para realizar el proceso de evaluación de la capacitación, entre las que podemos mencionar que existirá gran diversidad y el capacitador debe asegurarse de utilizar diferentes instrumentos para recoger los datos.

Es importante para obtener datos cualitativos así como cuantitativos.

Incluye a tantos interesados como sea posible en la estrategia de evaluación.

Existen dos orientaciones básicas interrelacionadas respecto a la evaluación de la capacitación del personal:

Determinar si ha comprendido la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades durante la jornada, por ejemplo, una evaluación del aprendizaje individual (evaluación del conocimiento).

Establecer si los métodos, contenidos informativos y horarios utilizados son apropiados para transmitir las habilidades requeridas, por ejemplo una evaluación del ambiente de la capacitación.

A fin de evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación es necesario instrumentar programas de evaluación continua durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus responsabilidades.

Cuando se han programado múltiples sesiones de capacitación, la retroalimentación sobre la pertinencia y la cobertura de los métodos utilizados puede ayudar a su mejora a lo largo del programa en su conjunto. Si se determina que es necesario una mayor capacitación, la programación de sesiones adicionales puede ser una respuesta para a la misma.

### **1.9.2 Métodos de Evaluación de la Capacitación.**

Existen distintos métodos para la evaluación:

Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación, a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción.

Actividades domésticas o sesiones de capacitación en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores.

Llenar formatos de evaluación al final de cada sesión.

Monitoreo y reporte sobre las sesiones por parte de los administradores del sitio de capacitación.

Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la jornada de evaluación.

Si bien este último método es una parte importante de la evaluación de la capacitación, no es recomendable que sea el único método que se utilice. Esperar hasta finalizar la jornada de capacitación para evaluar si el personal tiene conocimiento suficiente puede ser útil a fin de evaluar la efectividad general de los métodos de capacitación y si el personal es apropiado para el puesto en el futuro, pero es probable que se traduzca un desempeño ineficiente durante la elección.

#### **1.9.2.1 Retroalimentación.**

Una buena forma de determinar que tan apropiados han sido los métodos y estilos de capacitación y de tener una idea precisa de donde puede ser necesaria una mayor capacitación, es la de interrogar al personal mismo. Esto puede hacerse formalmente al final de las sesiones de capacitación mediante el llenado de cuestionarios que incluyan asuntos como los siguientes:

Lo conveniente y confortable que han resultado el sitio y las facilidades de la capacitación, la duración de las sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas.

Lo relevante que ha sido el material presentado y cualquier área en la que el personal considere que requiere mayor información o práctica.

Lo conveniente que han resultado los estilos y métodos de capacitación empleados -qué resultó efectivo y qué no al transmitir la información.

Una auto evaluación integral de conocimiento en las responsabilidades encomendadas.

Sugerencias para mejorar sesiones futuras de capacitación.

Para incrementar este método de recolección informativa de carácter formal, los capacitadores pueden tener comunicación continua con el personal, por ejemplo durante los recesos y al inicio y final de cada sesión, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor.

#### **1.9.2.2 Evaluaciones Independientes.**

La evaluación por parte de personal independiente al proceso de capacitación también puede ayudar a identificar en qué áreas se pueden introducir mejoras.

Este método debe de emplearse siempre que sea personal externo contratado y no del organismo que se hace cargo de la capacitación, así como en algunas sesiones en los niveles inferiores cuando se utilice un método en cascada.

#### **1.9.2.3 Evaluación del Desempeño.**

La Evaluación del Desempeño es la forma de medir los resultados para mejora del desempeño del personal incorporado a la empresa, con el fin de clasificar o capacitar a dicho personal y sirve de base para la toma de decisiones.

El desempeño de una persona se mide en referencia al puesto que ocupa. El objetivo es entonces, que los empleados respondan de la mejor manera posible a los requerimientos de los puestos que ocupan dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de Recursos Humanos la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para: aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa.

En síntesis, la evaluación del desempeño puede usarse con dos fines: calificativo y con fines de desarrollo. La evaluación del desempeño implica un ciclo que abarca las siguientes etapas en el desarrollo de las labores:

En la primera etapa: acordar (no imponer) con cada colaborador los objetivos que debe alcanzar en el siguiente periodo de trabajo (puede ser un semestre o año), los cuales pueden definirse como resultados concretos, medibles, con límites de tiempo y con condiciones por lograr.

En una segunda etapa: darse tiempo para observar los comportamientos de cada colaborador cuando ejecuta su trabajo.

En una tercera etapa: asesorarlo sobre la marcha para ayudarlo a tener un mejor desempeño y a depurar sus habilidades, así como reconocer su buena actuación y fortalecer su autoestima.

En una cuarta etapa: realizar la evaluación del desempeño y planear el desarrollo futuro del colaborador, si es que lo amerita.

### **1.10 Análisis y evaluación institucional.**

Toda institución requiere de recopilación de información interna y externa, realizar un análisis situacional.

Cuando de formación de talentos se trata, la información gira en torno a las necesidades internas de aprendizaje.

La información externa, por su parte trata de evaluar las principales tendencias demográficas, políticas, sociales, económicas, tecnológicas para identificar factores favorables y desfavorables que influyen sobre la organización.

La información interna, los aspectos fundamentales de este análisis incluyen: la evaluación de la docencia y de la investigación, de los servicios prestados a la sociedad y de los prestados a la propia comunidad educativa, los sistemas de administración y dirección de la entidad.

### **1.11 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.**

Las variables motivo de estudio son las denominadas como correlacionadas.

Estas variable motivo de estudio en el presente proyecto será entendida de la siguiente manera:

#### **1.12 Señalamiento de las variables de investigación.**

##### **1.12.1 Variable independiente (causa).**

“NECESIDADES DE FORMACIÓN” (en el campo de la seguridad)

##### **1.12.2 Variable dependiente (efecto).**

“DIAGNÓTICO DE LA SEGURIDAD” (para guardias)

### **1.12.3 Termino de relación.**

¿De que forma responde?

(La implementación de un diagnóstico de la seguridad en la Central Hidroeléctrica Cumbayá a las necesidades de formación y capacitación al personal encargado de la seguridad de este tipo de instalaciones ).

### **1.12.4 Unidad de observación.**

Personal de guardias de la Central Hidroeléctrica Cumbayá.

### **1.13 Definición de variables.**

**1.13.1 VI: Necesidades de formación:** Dentro de una organización las necesidades son de tres tipo por lo general; Objetivos de la organización, disponibilidad de talento humano suficiente, y, además, índices de rotación. De ahí que una proceso de formación y capacitación comprende la concentración de la organización en mejorar permanentemente sus talentos humanos, respondiendo a: las demandas competenciales actuales, y, las futuras necesidades a largo plazo de la organización.

**1.13.2 VD: Un diagnóstico de la seguridad** es el proceso en el cual se desarrollan en una dimensión de formación, actualización, perfeccionamiento, y /o especialización, capacidades, conocimientos y competencias de experticia en el ámbito de la investigación científica en un ámbito determinado, a instancias de estudio conforme a la normativa internacional, dirigida con enfoque andragógico, hacia el personal encargado de la seguridad de la mencionada Central para la obtención del título de Tecnólogo Superior en Vigilancia y Seguridad Pública y Privada mediante la presentación y defensa o ponencia de una investigación de tesis de grado, que incluye además una propuesta de intervención específica.

## CAPITULO II

### 2.1 MARCO METODOLÓGICO.

#### 2.1.1 Diseño de la Investigación.

La presente investigación tiene una característica mixta pues se articula a partir de un paradigma que combina un proceso **cuali-cuantitativo**, toda vez que incorpora un estudio de tendencias porcentuales y criterios de involucrados, recogidos mediante instrumentos estadísticos, pero a la vez se procesa esta información con parámetros también de análisis cualitativo, debido al tipo de investigación a que nos abocamos (determinación de criterios de los integrantes de una muestra poblacional) aunque remitido a la dimensión de su nivel de investigación.

El nivel en el que se ubica la presente investigación es en el de carácter **descriptivo**, pues se limitará a dar cuenta de un diagnóstico de necesidades de formación emanadas a partir de los propios involucrados o interesados.

#### 2.1.2 Procedimiento de la investigación.

En cuanto a la modalidad básica de la investigación, esta es mixta pues comprende una combinación del aspecto **bibliográfico-documental, con la investigación de campo**, en donde se aplicará una encuesta Al personal de la institución indagada, e incluso con la de **proyecto factible**, que consta en la propuesta de intervención desarrollada, a partir de las conclusiones y recomendaciones, que se dilucidaron con el trabajo de investigación.

#### 2.1.3 Población y muestra.

Por cuanto la investigación busca determinar las necesidades de formación de los miembros de la Central Hidroeléctrica Cumbayá, es

menester aplicar el análisis a los guardias y personal administrativo de la Central Hidroeléctrica quienes constituyen el grueso de los involucrados directos en este tipo de procesos en el campo de la seguridad, quienes son precisamente los más indicados para despejar las dudas e interrogantes formulados.

El tipo de muestreo que se aplicará es el probabilístico, porque todos los integrantes de la población tienen la misma posibilidad o probabilidad de ser parte de la muestra.

Con respecto a un universo de 58 individuos que conforman la totalidad de la población objetivo de indagación, como son los guardias y el personal administrativo de la Central Hidroeléctrica Cumbayá, para extraer el tamaño óptimo de la muestra, para realizar el estudio, se ha aplicado con un 5 por ciento de margen de error permitido, la siguiente fórmula estadística:

Así determinamos que la muestra técnicamente aceptada es de 50 sujetos, a quienes se aplicará la encuesta diseñada para el efecto y validada por la opinión de tres expertos académicos.

#### **2.1.3.1 Matriz de población.**

<b>Población (universo)</b>	<b>No.</b>
Total de la población.	58 personas
Muestra determinada.	50 personas

#### **2.1.4 Operacionalización de las variables.**

#### **2.1.5 Matriz de Operacionalización de las variables de investigación.**

<b>Concepto</b>	<b>Categoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica/ Unidad de Análisis</b>
Requerimientos, demandas, expectativas, aspiraciones de capacitación por parte de un grupo humano.	Ámbitos de:  -Investigación de seguridad  -Planificación  -Gestión  Proyectos  Especializa- ción	Procesos desarrolla dos en:  Seguridad física Seguridad personal  Capacita- ción  Cursos  Semina- rios  Talleres  Eventos	Interrogan- tes sobre intereses de formación en:  -Pedagogía  -Currículo  -Evaluación  -Administra- ción  Didáctica  Otros	Encuesta aplicada con cuestionario estructurado a una muestra conformada por guardias y Personal Administrativo.

**Variable Dependiente.**

**“Diagnóstico De La Seguridad”.**

<b>Concepto</b>	<b>Categoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica / Unidad de Análisis</b>
Proceso de formación y capacitación hacia el personal de guardias y encargados de la seguridad.	Encargados de la seguridad. Guardias	Aproximadamente seis meses de formación de acuerdo al número de créditos a aprobar, se obtiene la capacitación en seguridad.	¿La organización de un Programa de formación y capacitación a nivel de gerencial para el personal fijo y móvil es pertinente?	Encuesta a una muestra optima de 50 personal, con cuestionario estructurado.
	Especialización	Aproximadamente un año de formación continua de acuerdo a las normas internacionales	¿La organización de un Programa de Capacitación para el personal	

	Capacitación	<p>permitirá que el personal seleccionado sea eficaz y eficiente.</p> <p>Aproximadamente cada seis meses de acuerdo al tipo de instrucción que ha recibido.</p>	<p>encargado de la seguridad es pertinente?</p>	
--	--------------	---	---	--

### 2.1.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La técnica que se utilizará para recoger la información es la encuesta, aplicada a la muestra determinada por la formula respectiva, del universo del personal de la institución. Para determinar sus criterios y receptar sus necesidades de formación en el campo de la seguridad. Por lo tanto el instrumento a ser implementado dentro de la encuesta, es el cuestionario estructurado previamente y validado por expertos, que recoge respuestas concretas por escrito.

La encuesta aplicada en esta tesis contendrá los ítems necesarios, conforme a la técnica, buscará ajustarse a una pregunta por cada indicador clave de las variables estudiadas. (preguntas determinadas y optimizadas a partir de la operacionalización de la variable de investigación) y su sistema de codificación será sencillo, con las opciones necesarias de respuesta, para una fácil comprensión y tabulación.

### 2.1.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.

Se someterá al criterio de tres expertos en la temática, quienes se pronunciarán por escrito sobre la validez o no del instrumento, y se incorporarán sus sugerencias o recomendaciones sobre los contenidos del instrumento.

La confiabilidad de un instrumento se manifiesta por medio de coeficientes, de pueden ir desde 0, es decir confiabilidad nula, hasta 1, confiabilidad de máxima probabilidad.

También debe ser predictiva y encontrarse libre de tendenciosidad.

### 2.1.8 Instrumento de validación a ser utilizado en la presente investigación.

Ítem	Congruencia	Claridad	Tendenciosidad		Observaciones
No. 1	Si No	Si No	Si	No	Si No
2					
3					
4					
Total					
Porcentaje					

NIVELES DE RESPUESTA	EQUIVALENCIA
----------------------	--------------

<b><u>S</u></b>	<b><u>SI</u></b>
<b>N</b>	<b>NO</b>
<b>E I</b>	<b>EXTREMADAMENTE IMPORTANTE</b>
<b>M I</b>	<b>MUY IMPORTANTE</b>
<b>I</b>	<b>IMPORTANTE</b>
<b>P I</b>	<b>POCO IMPORTANTE</b>
<b>N I</b>	<b>NO IMPORTANTE</b>

<b>E</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>M Ba</b>	<b>MUY BUENA</b>
<b>B</b>	<b>BUENA</b>
<b>R</b>	<b>REGULAR</b>
<b>Na</b>	<b>NINGUNA</b>
<b>SL</b>	<b>SEMANTAL</b>
<b>M</b>	<b>MENSUAL</b>
<b>ST</b>	<b>SEMESTRAL</b>
<b>A</b>	<b>ANUAL</b>
<b>N N</b>	<b>NUNCA</b>

### 2.1.9 Técnicas para el procesamiento y análisis de resultados.

Para determinar el procesamiento de la información y el análisis de los datos, se lo hace mediante la tabulación y la explicación estadística (porcentual) descriptiva simple, que en su aspecto explicativo o enunciativo, se los expone, en sus cuadros y gráficos respectivos. Cuyos contenidos se los va trabajando ítem por ítem, A cuyo pie, se expone un informe de análisis, en donde se destacan los resultados estadísticos, en sus tendencias y proyecciones dominantes. A partir de lo cual se podrán establecer las Conclusiones y Recomendaciones respectivas.

### 2.1.10 CUADRO DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

INFORMACIÓN GENERAL	Frecuencia		%
	1.- Sabe si la central hidroeléctrica dispone de una partida presupuestaria destinada para la seguridad, aparte de la destinada para el pago de sus haberes al personal de guardias?	S	00
N		50	100
T			100

INFORMACIÓN GENERAL	frecuencia		%
2.- Conoce si la central hidroeléctrica dispone de una oficina encargada de la seguridad?	S	43	86
	N	07	14
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	FRECUENCIA		%
3.- Que preparación tiene el encargado de la oficina de seguridad de la central hidroeléctrica?	E	-	-
	M Ba	-	-
	B	15	30
	R	20	40
	N a	15	30
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	FRECUENCIA		%
4.- Conoce si existe algún estudio de seguridad realizado en esta central hidroeléctrica de Cumbayá?	S	20	40
	N	30	60
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	FRECUENCIA		%
5.- Conoce los riesgos que presentan los procedimientos en las centrales hidroeléctricas?	S	40	80
	N	10	20
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	FRECUENCIA		%
6.- Conoce acerca de los planes de emergencia, contingencia y evacuación?	S	10	20
	N	40	80

	T		100	
--	---	--	-----	--

INFORMACIÓN GENERAL	FRECUENCIA		%
7.- Conoce si se ha realizado en la central participaciones preventivas como simulacros de evacuación?	S	12	24
	N	38	76
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	FRECUENCIA		%
8.- Sabe usted si existen normas de seguridad que se apliquen en la central hidroeléctrica?	S	05	10
	N	45	90
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	FRECUENCIA		%
9.- Conoce si existe en la central hidroeléctrica un manual de seguridad?	S	00	00
	N	50	100
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	FRECUENCIA		%
10.- Si ocurre lo inesperado(accidente), en la central hidroeléctrica esta dispone de personal experimentado para solventarlo?	S	34	68
	N	16	32
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	frecuencia		%
11.- La imagen del personal de seguridad que labora en la central	S	32	64
	N	18	36

hidroeléctrica le brinda confianza?	T		100
-------------------------------------	---	--	-----

INFORMACIÓN GENERAL	FRECUENCIA		%
12.- El personal de guardias de seguridad de la central hidroeléctrica cumple con normalidad y eficacia las labores encomendadas?	S	45	90
	N	05	10
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	FRECUENCIA		%
13.- Con que frecuencia se realiza la actualización de conocimientos al personal de seguridad?	S L	-	-
	M	10	20
	S T	13	26
	A	27	54
	N N	-	-
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	frecuencia		%
14.- Sabe si existe un registro de los datos personales de los miembros de seguridad?	S	23	46
	N	27	54
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	frecuencia		%
15.- Sabe si los datos remitidos por los guardias de seguridad (documentos y referencias), han sido comprobados tanto en su veracidad, como en su autenticidad?	S	-	-
	N	50	100
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	FRECUENCIA		%
16.- Sabe sí la central hidroeléctrica dispone de medios electrónicos para la seguridad?	S	44	88
	N	06	12
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	frecuencia		%
17.- Conoce si los medios electrónicos empleados para la seguridad de la central hidroeléctrica funcionan con toda su capacidad?	S	10	20
	N	40	80
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	frecuencia		%
18.- Puede decir si conoce que los medios técnicos (equipos, medios de protección), para la seguridad de la central hidroeléctrica son apropiados?	S	32	64
	N	18	36
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	FRECUENCIA		%
19.- Al tema de la seguridad en la central hidroeléctrica, y en las actividades cotidianas que usted realiza, que importancia le daría?	E I	13	26
	M I	24	48
	I	12	24
	P I	1	2
	N I	-	-
	T		100

INFORMACIÓN GENERAL	FRECUENCIA		%
20.-Cuál sería su calificación para la seguridad en general que presenta la central hidroeléctrica?	E	08	16
	M Ba	15	30
	B	17	34
	R	10	20

	Na	-	-	
	T		100	

## 2.1.11 Marco Administrativo.

### 2.1.11.1 Recursos.

El desarrollo de la presente investigación implicará la utilización o inversión de los siguientes recursos, detallados en el cuadro que consta a continuación:

<b>Recursos humanos</b>	-Apoyo de un estadístico -Apoyo de un digitador
<b>Recursos materiales</b>	-Un Computador Lap to -In focus -Bibliografía -Papelería
<b>Recursos económicos</b>	Para cubrir costos profesionales, formularios, alquiler de equipos, transporte, refrigerio, impresión, empastados, internet, derechos de grado, viáticos, gastos varios, imponderables.

### 2.1.11.2 Presupuesto.

CONCEPTOS RUBROS DE GASTOS	VALOR
1.- Elaboración del proyecto	80
2.-Trascripción de borradores e informe	50

3.- Asesoría y aplicación estadística	300
4.- Impresión	50
5.- Encuadernación	50
6.- Copias	20
7.- Alquiler de computadora	50
8.- Adquisición de bibliografía	140
9.- Adquisición de software	20
10.- Movilización y transporte	20
11.- Material de escritorio	50
12.-Imprevistos y varios	50
<b>TOTAL</b>	<b>880</b> <b>DÓLARES DE EE.UU.</b>

**Financiamiento:** Inversión personal (sin auspicio institucional de ninguna índole).

### 2.1.11.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

La ejecución de un proyecto de investigación requiere de un plan operativo que establezca de manera detallada las actividades y en los tiempos a ser ejecutados, guardando coherencia lógica y secuencia en sus tareas.

Actividades Previstas	Tiempos estimados																															
	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1 Elaboración de Proyecto	■	■	■	■	■	■	■	■																								
2 Aprobación del Proyecto									■	■	■	■																				
3 Elab.de inst.y prueba piloto									■	■	■	■																				
4 Elab. del marco teórico.													■	■	■	■	■	■	■	■												
5 Recolección de datos																					■	■	■	■								
6 Procedimiento de datos																						■	■	■								
7 Análisis de resultado																						■	■	■								
8 Conclusiones y recomendaciones.																						■	■	■								
9 Propuesta y validación													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
10 Revisión y corrección																									■	■	■	■				
11 Elaboración de Informes																													■	■	■	■
12 Presentación de Informes																																■

## CAPITULO III

### 3.1 Análisis de los resultados.

En la pregunta 1 relacionada con la partida presupuestaria designada para invertir en la seguridad, se aprecia que el 100% de la muestra desconoce o ignora si existe un capital destinado para la seguridad integral, ya que estos únicamente conocen que existen personas que custodian las instalaciones, mostrando una desventaja si el caso se diera de presentarse un siniestro.

Las preguntas: 2 y 3 sobre la infraestructura administrativa, nos indican que, a pesar de existir una oficina encargada de la seguridad, esta es utilizada por los guardias no con el fin de capacitar (proyectar posibles riesgos), sino que se la utiliza como; almacén y vestidor, lo cual denota que la seguridad en esta central es reactiva, es decir que se tomará medidas luego de que se presente lo inesperado. También se puede apreciar que el encargado de la oficina de seguridad no brinda el respaldo necesario por cuanto su accionar no nace de un conocimiento técnico, sino de la práctica cotidiana o como se conoce de una acción empírica lo cual retrasa la toma de decisiones.

Las preguntas 4, 5, 6, y 7 que tienen que ver con la aplicación y el conocimiento técnico de la seguridad, nos brindan una visión más amplia en cuanto a lo que se refiere al tema de seguridad propiamente dicho por cuanto el 60% desconoce lo que es un documento técnico de seguridad, herramienta esta muy necesaria para minimizar el riesgo. El 80% dice conocer el riesgo que presentan las actividades dentro de una central hidroeléctrica, pero en lo que se refiere únicamente a la seguridad industrial o a la ergonomía, y en realidad la seguridad es mucho más que una adaptación mutua es una serie de actitudes encaminadas al normal desenvolvimiento de todas las actividades del ser humano. En lo referente a los planes que toda empresa tiene la obligación de desarrollar el 80%

dice desconocerlos y esto nos da un margen de riesgo mayor por cuanto al suscitarse el siniestro no existiría una guía para solventar las necesidades propias de un peligro, dicho así por cuanto un riesgo que se presenta de imprevisto y con el tiempo en contra se podría convertir en un desastre. Y todo esto se puede dar, ya que sin haber realizado por lo menos una práctica de evacuación, con toda la población de la central hidroeléctrica el margen de riesgo pérdida de vidas humanas aumenta.

Las preguntas 8 y 9 referentes a la guía de procedimientos y las diferentes normas que se deberían aplicar, indican un porcentaje del 90% y del 100%, siendo este muy elevado para no hacer algo al respecto, tanto por el desconocimiento de un manual de seguridad, como de las diferentes normas de seguridad que se deberían aplicar en la central hidroeléctrica para de esta manera coadyuvar esfuerzos con el fin de minimizar el riesgo y agilizar las labores de protección, previniendo todo lo que pudiera suceder.

En relación a las preguntas: 10, 11, 12, 13, 14, y 15 que van relacionadas al personal que labora como guardias de seguridad, podemos apreciar que existe personal con conocimientos para contrarrestar algún mal funcionamiento de las máquinas que componen la central hidroeléctrica, más este conocimiento no es suficiente en caso de presentarse un evento inesperado. Por otra parte si bien es cierto cumplen con las labores a ellos encomendadas, sus técnicas de reacción y de ejecución están muy descuidadas por cuanto su actualización de conocimientos debe esperar un largo año y esto técnicamente no es productivo y peor aún en estas condiciones se debe suspender la actividad con el fin de sanar esta falencia. Y en lo que se refiere a los datos remitidos por los guardias de seguridad se denota un error de administración fatal por cuanto no se lleva un registro de ellos y mucho más grave ni siquiera se comprueba su veracidad y autenticidad.

Las repuestas de las preguntas: 16, 17 y 18 se refieren a los medios y equipos técnicos que se emplean en la protección integral de las actividades dentro de la central hidroeléctrica y estas demuestran que hay

un bajo conocimiento en cuanto al funcionamiento de los mismos el cual serviría para tener un respaldo en el momento en el cual amerite sustentar una posible justificación en caso de ser objeto de algún incidente o por el contrario desvirtuar acciones en contra de la central hidroeléctrica.

La pregunta 19 relacionada con la seguridad que se aplica en la central, demuestra un porcentaje elevado en la categoría muy importante, y esto se da por cuanto las falencias anotadas anteriormente dan como resultado un elevado desconocimiento en lo que se refiere a cómo se debe tratar esta materia tan amplia, como lo es la seguridad y así poder desarrollar una forma de vida basada en proyectos de prevención, para ser aplicada tanto en la vida personal como en la de una empresa.

En la pregunta 20 aplicada al bajo conocimiento en el tema de la seguridad en general, hay un porcentaje elevado en cuanto a una muy buena seguridad dentro de la central hidroeléctrica, y ésta generalización se refiere únicamente a la seguridad física misma que es muy importante pero que es una seguridad complementaria y nuestro objetivo es que sea una seguridad integral que no dependa exclusivamente de medios con los cuales minimizar el riesgo, sino que sea una forma de ver las situaciones que se presenten de una manera amenazante y saber de que manera se debe actuar antes de reaccionar y esto logrará optimizar tanto el recurso humano, como los equipos y medios técnicos.

En lo que se refiere al marco administrativo, hay que tomar en cuenta la decisión que tome del comité de la central hidroeléctrica con el fin de viabilizar una partida presupuestaria para la seguridad integral de la misma

### **3.1.1 Criterios para la elaboración y validación de la propuesta.**

Los criterios centrales para la elaboración de la propuesta son los de factibilidad y calidad, que comprende eficiencia, eficacia, efectividad, por lo tanto también, viabilidad, de optimización de recursos escasos, pertinencia, relevancia, trascendencia, oportunidad, impacto social

positivo, criterios de evaluación integral, con procesos de acompañamiento, seguimiento, monitoreo y evaluación ex antes y ex post.

### **3.1.2 Eficiencia.**

Es la relación entre los costos invertidos y los productos obtenidos.

### **3.1.3 Eficacia.**

Es la relación entre los objetivos propuestos en relación con los objetivos alcanzados realmente.

### **3.1.4 Efectividad.**

Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, entre resultado y objetivo.

La factibilidad se analiza en varios aspectos como son: El propiamente económico, el legal, administrativo, presupuestario, financiero, técnico, operativo, social, ambiental, tecnológico.

Para el efecto hay que analizar los **indicadores de calidad** de la propuesta, estudiar la propuesta de gastos e inversión, los recursos que se pretenden emplear, los objetivos y propósitos, señalados, con sus metas operativas, determinar el financiamiento, (aspectos financieros del proyecto) de donde procede, y monitorear el cumplimiento del plan de actividades propuesta en los diagramas respectivos, con sus tareas y tiempos establecidos, y determinar los logros o resultados esperados con una perspectiva cuali y cuantitativa.

Se propone el enfoque de marco lógico para guardar la coherencia general de la propuesta y su sistematización.

### **3.1.5 Matriz de marco lógico para evaluar la propuesta.**

<b>Resumen</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades	Presupuesto		

Hay que determinar la **cobertura**, los **involucrados**, y la efectividad y eficiencia de la propuesta para determinar si efectivamente responde al problema analizado, es decir si esta es pertinente, si representa en realidad la mejor alternativa posible, si además es eficiente, viable, factible, oportuna, posible, realizable, operable y optimizadora.

### **3.1.6 Matriz de involucrados.**

<b>Grupos afectados</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Actitudes</b>	<b>Recursos y limitaciones</b>
Quiénes son	Qué quieren ellos	Qué les pasa	Cómo actúan	Qué dificultades hay para cambiar

El proceso de validación de la propuesta se lo analiza además, mediante un juego de matrices diseñadas para el efecto y con preguntas a ser respondidas, además de análisis de expertos que emitirán su opinión con respecto a la calidad de la propuesta, y lo harán con el apoyo de un instrumento.

Las interrogantes claves son:

¿Se partió de un diagnóstico serio?

¿La propuesta responde al problema de la investigación?

¿La propuesta constituye la mejor alternativa posible?

¿La propuesta corresponde plenamente a las conclusiones emanadas del análisis diagnóstico?

¿La propuesta es optimizadora?

La propuesta responde a las necesidades reales de un grupo social?

## **Conclusiones.**

- Hasta el momento no se han sucedido accidentes graves en la Central Hidroeléctrica Cumbayá.
- No todas las empresas generadoras de electricidad tienen diseñados planes de emergencia para prevención de desastres para cualquiera de los riesgos que enfrentan.
- No todo el personal que labora en la Central Hidroeléctrica tiene preparación técnica para el manejo de los equipos de seguridad.
- No existe rigurosidad en el control y actualización del personal encargado de la seguridad.
- No todo el personal de la Central Hidroeléctrica posee conocimientos de evacuación ante un posible riesgo.
- La central tienen mecanismos de comunicación estratégica con la policía o los bomberos.
- No contratan su personal previa prolija selección.

## Recomendaciones:

- La Central Hidroeléctrica debe mantener un plan de seguridad que permita contrarrestar cualquier tipo de riesgo o amenazas, sea por vulnerabilidades de las personas, bienes muebles, inmuebles e información, etc.
- La Central Hidroeléctrica debe mantener un permanente control de todos los elementos técnicos para evitar incendios, explosiones u cortocircuitos.
- Equipar sus instalaciones con todos los equipos y materiales que recomienda la técnica para prevenir y combatir cualquier tipo de percance por manipulación de los equipos de esta Central.
- Equipa con matafuegos y recipientes con material absorbente, situación que le permitirá prevenir y actuar rápidamente en caso de algún accidente o incendio.
- Ubicar letreros de información y prohibiciones para los usuarios y personal de la Central.
- Mantener un programa permanente de capacitación y actualización sobre el manejo de riesgos, como enfrentarlo y como ejecutar las evacuaciones del público que se encuentra en ese momento.
- Todas las instalaciones eléctricas deben estar diseñadas y protegidas contra cortocircuitos y las redes deben instalarse bajo cañerías.
- El sistema de interruptores eléctricos deben estar ubicadas en lugares estratégicos y claramente identificados para actuar con rapidez ante cualquier emergencia.
- Las instalaciones de la Central Hidroeléctrica deben poseer dispositivos electrónicos de alarma.
- Mantener un sistema de comunicación enlazada con la policía, bomberos, cualquier otro organismo de auxilio ante un percance.

- Ubicar en lugares visibles los números telefónicos de emergencia para que pueda ser visto por cualquier persona y solicitar ayuda oportuna.
- Mantener un teléfono cerca para que los operadores puedan utilizar en caso de emergencia.
- Contratar personal de seguridad para las personas e instalaciones previa la capacitación correspondiente.
- Seleccionar prolijamente al personal que va a laborar en la Central, para evitar que se pueda infiltrar algún delincuente.

## GLOSARIO

### **Definiciones conceptuales**

**Adiestramiento:** Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

WERTHER, Jr y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.

Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987.

Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

**Administración de Personal:** Es un servicio incluido en programas de desarrollo de carreras a fin de ayudar a los empleados en el examen de sus posibilidades de desarrollo (áreas, habilidades, etc.) y como orientación ante la elección de carrera. Con frecuencia estos programas se desarrollan junto con los de gestión de carreras (que intentan dar respuestas a las necesidades de la organización), complementándose y aportándose información mutuamente.

**Ambiente:** Medio en el cual se desenvuelven las relaciones humanas sociales.

**Bienestar laboral:** Promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. México 1997.

Dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2000. Pág. 127.

Áreas ambientales laborales, favorables y motivantes, es una de las claves más importantes para el éxito en una compañía. Tratar que se trabaje siempre con alegría y disposición, hará que siempre se alcancen todos los objetivos empresariales.

Página Web: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Artículo: Felicidad Laboral... no es tan difícil. Autor: Oscar Javier Salinas. Fecha: 11/05/2004 Hora: 6:40 p.m.

Concepto más amplio y correcto que viene a sustituir al ya superado, por restrictivo, de seguridad e higiene en el trabajo, y que alude al conjunto de disposiciones y elementos normativos y extranormativos relacionados con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y, en general, con cuantos otros aspectos están implicados en la mejora de la seguridad y bienestar en el medio ambiente laboral.

**Bienestar Social:** Prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumuladas, no sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. Considera como tales: los servicios

de comedor, los vales de almuerzo, los vales alimentarios, etc. En el desempeño de sus tareas: los reintegros de gastos de guarderías, sala maternal, provisiones de útiles escolares, cursos, seminarios, etc.

Página Web: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Artículo: Jornada de Trabajo. Remuneración. Licencias. Cedido por: UCH RRHH, portal de estudiantes de Recursos Humanos. Fecha: 12/05/2004 Hora: 1:15 p.m.

Está constituido por bienes, instalaciones, facilidades o acciones; pueden consistir en un subsidio o pensión en dinero, en un bien en especie, como alimentos; en facilidades o instalaciones preparadas y ofrecidas por la empresa; o bien, en actividades como servicios médicos, orientación y consulta en problemas legales. El bienestar social busca como finalidad básica el mejoramiento del trabajador mismo, de su trabajo, de su remuneración, de la relación empleado-empendedor y del medio social, en que el trabajador vive y actúa.

Es una obligación implícita o sentida de los gerentes, al actuar de forma oficial, de servir o proteger los intereses de otros grupos. Si una empresa no satisface las necesidades de la sociedad, al final dejará de existir.

**Calidad:** Respuesta optimizada a las necesidades y problemas por parte de una organización.

**Capacitación:** Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 230.

Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.

Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 103.

Llamado también instrucción en el trabajo. Es el método mas antiguo para la capacitación del personal, es conducido por el maestro más antiguo, el cual se hace responsable de la instrucción de los empleados. Tiene la ventaja de dar experiencia directa bajo condiciones de trabajos normales.

**Ciencia:** Nivel más alto de conciencia humana a partir de un método de conocimiento de la realidad.

**Clima organizacional:** Actitudes grupales humanas dominantes dentro de un espacio o estructura organizacional.

**Competitividad:** Condiciones de participación de un pueblo determinado, en el proceso económico a partir de parámetros de calidad de vida, como salud, educación y producción.

**Conciencia:** Capacidad de comprensión del mundo a partir del pensamiento y la práctica social.

**Conocimiento:** Integración de saberes significativos y trascendentes.

**Constructivismo:** Aprendizaje dinámico, activo, participativo, auto concretado.

**Contemporaneidad:** Trayectoria y momento histórico actual.

**Cultura organizacional:** Grado de identificación entusiasta de los grupos integrantes de una organización con los objetivos de esta, generando un ambiente positivo de trabajo y un clima organizacional sostenido en adecuadas relaciones entre sus miembros.

**Desarrollo:** Proceso de continuidad histórica.

**Diagnostico:** Análisis objetivo de una situación.

**Dirección y Toma de Decisiones:** Autor: Anónimo. Fecha: 09/05/2004  
Hora: 9:08 a.m.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de

operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

**Diversidad:** Alteridad, diferenciación, identidad.

**Docencia:** Quehacer profesional de enseñanza-aprendizaje.

**Educación:** Proceso de formación integral.

**Entorno:** Factores externos a la organización.

**Estrategia:** Dirección inteligente para llegar al objetivo, optimizando recursos y eludiendo obstáculos.

**Equidad:** Principio de distribución justa de bienes, recursos y servicios, tanto tangibles como intangibles.

**Evaluación:** Utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas que contribuyan a: la planeación y determinación del impacto de las intervenciones y promuevan una comprensión integral del fenómeno de interés; diseño, adaptación y/o selección de los procedimientos apropiados de evaluación; realización de la evaluación e interpretación de los resultados; elaboración de las conclusiones y recomendaciones apropiadas; comunicación adecuada de las mismas a alumnos, padres, maestros y otros profesionales.

**Factibilidad:** Nivel de posibilidad de ejecución de un proyecto.

**Formación.** Desarrollo de las aptitudes de una persona para el desempeño de tareas actuales y futuras e influir en las actitudes de esa persona.

Página Web: [www.administrativedigest.com](http://www.administrativedigest.com). Glosario Empresarial. Fecha: 09/05/2004 Hora: 9:15 p.m.

Acción de suministrar a una persona, o a varias, la información y entrenamiento precisos para que conozca o aprenda a realizar y a desempeñar un nuevo papel, ejerciendo actitudes y funciones nuevas.

Página Web: [www.rrhhmagazine.com](http://www.rrhhmagazine.com). Fecha: 09/05/2004 Hora: 9:20 p.m.

El conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el ejemplo de sus jefes, etc., tienden siempre, del modo más sistemático que sea posible, a formar en aquellos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio por la negociación que los ha recibido, de atención, de iniciativa, de asiduidad y de cuidado.

**Gerencia Estratégica:** Proceso mediante el cual, partiendo de las metas, procesos y estrategias que la dirección ha aprobado, se definen y establecen las necesidades previsibles de recursos humanos para hacer frente a los planes productivos y de rendimiento de la organización en un momento dado. Para ello se recurre a un sistema de información sobre los recursos humanos existentes y el pronóstico sobre las demandas actuales y futuras que surgen de los desafíos del entorno y de los proyectos de negocio.

**Gerencia:** Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

**Gestión:** Coordinación organizacional.

**Holística:** Integralidad.

**Investigación:** Proceso científico para dar cuenta de la realidad.

**Intervención:** Diseño e implantación de los procedimientos de intervención para el fortalecimiento de los recursos de aprendizaje del alumno, incidiendo en su contexto educativo y familiar; utilización de procedimientos de intervención apropiados tanto para individuos como para grupos.

**Justicia:** Equilibrio de derechos sociales entre los semejantes.

**Necesidades:** Requerimientos humanos.

**Organizaciones Modernas:** Editorial Prentice -Hall. México 1991. Pág. 4

Relaciones humanas en la actividad del grupo, equivalente a la estructura social. Así, la organización, comprende todas las relaciones formales e informales, dentro y fuera de la empresa, que tiene relación con el comportamiento de los empleados.

**Organización:** Es la unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos. Las organizaciones se caracterizan por:

- a. La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación
- b. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines
- c. Sustitución del personal

La organización puede también combinar a su personal mediante el traslado y la promoción.

**Objetivos:** Fines, propósitos y metas a lograr.

**Objetivo:** Son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Se pueden clasificar en generales y específicos.

Página Web: [www.rincondelvago.com](http://www.rincondelvago.com) Título: Planificación Social. Autor: Nuala. Fecha: 08/05/2004 Hora: 6:55 p.m. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

**Participación:** Involucramiento.

**Paradigma:** Forma dominante de pensar y realizar los procesos.

**Proceso:** Dinámica históricamente definida y organizada de transformación de la realidad.

**Planificación:** Plan general científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Lexipedia Barsa. Tomo II. Pág. 907.

Consiste en buscar, anticipar, prever, predecir e intentar vislumbrar qué va a desarrollarse y aplicarse en el futuro.

**Pro actividad:** Planificación del futuro. (Estudiando el pasado, para entender el presente y proyectar el futuro)

**Prospectiva:** Tendencia y proyección del futuro.

**Programa:** Define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa (áreas sustantivas y adjetivas).

**Política:** Una política es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías, en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio. Pueden ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los gerentes desarrollan sus puestos.

**Sinergia:** Integración de talentos

**Sociedad:** Estructura organizacional de la vida humana.

**Solidaridad:** Practica de contribución humana a la colectividad.

**Socio crítico:** Posicionamiento comprometido y propositivo de causalidad.

**Talento humano:** Capacidades potenciales del ser humano.

**Trabajo en equipo:** Coparticipación integrada de talentos.

**Visión:** Proyección de futuro. Prever.

## BIBLIOGRAFÍA.

- ACHIG Lucas, Enfoques y métodos de la investigación científica, AFEFCE, Quito, 2001.
- ABENDAÑO A., y, Benavides V. Planificación Estratégica, AFEFCE, Quito, 2001.
- AGULLO E., y Ovejero A. Trabajo, individuo y sociedad, Pirámide, Madrid, 2001.
- ARANDA Alcides, Planificación Estratégica Educativa: Orientación metodológica, Cosmos, Loja, 2000.
- ANELLO E., y, De Hernández J. Planificación Estratégica, EB/PRODEC, Quito, 1998.
- ANELLO E., y, De Hernández J. Conceptos básicos en la administración de proyectos, EB-PRODEC, Quito, 1998.
- CARRIÓN Fabián., y Molina Fran. La gerencia y los nuevos escenarios sociales, AFEFCE, Quito, 2001.
- COOPPER Robert, La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones, Norma, Bogota, 1998.
- COVEY Stephen, Los 7 hábitos de la gente eficaz, Paidós, Barcelona, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de recursos humanos", Mc Graw Hill, México, 1999.
- DE SOUZA José, Generación y conocimientos: Construcción de teoría en proyectos de desarrollo de capacidad institucional, San José, 1996.
- DELGADO Ernesto, Evaluación de proyectos, AFEFCE, Quito, 2002.
- DRUCKER Peter, La sociedad postindustrial, Buenos Aires, 1996.
- Eco UMBERTO, Cómo se hace una tesis, Gedisa, México, 1987.
- ESSOMBA Miguel, Construir la Escuela intercultural; reflexiones para trabajar la diversidad étnica y cultural, Barcelona, 1999.

- FLORES Víctor, Planificación Estratégica, CINTERPLAN, Caracas, 1990.
- HERRERA L., Medina A, y otros, Tutoría de la Investigación, AFEFCE, Quito, 2002.
- HOONTZ H., y, Weihrich H, Administración una perspectiva global, Mac Graw Hill, México, 1998.
- JIMÉNEZ C., Logroño M., y otros, Modulo de Tutoría I, EB/PRODEC, 1999.
- MATUS Carlos, Gobierno y Planificación: Conferencias de alta dirección, Universidad Central, Quito, 2002.
- MATUS Carlos, Planificación, libertad y conflicto.
- MAX-NEEF Manfred, Desarrollo a escala humana, CEPAUR, Santiago, 1986.
- O'CONNOR-McDermott, Introducción al pensamiento sistémico, Urano Buenos Aires, 1993.
- ODEPLAN, Metodología de planificación estratégica y operativa, Quito. 2000.
- OLMEDO Francisco, La epistemología, EB-PRODEC, Quito.
- PAREDES A., y, Pérez Luis, Planificación Estratégica de Organización No Gubernamentales, FICONG, Buenos Aires, 1994.
- PAZMIÑO Iván, Formación de líderes, AFEFCE, Quito, 2001.
- Reforma Integral Universitaria, Sistema de capacitación de los recursos humanos: Docencia, Universidad Central, Quito, 1999.
- RODRÍGUEZ Nelson, Teoría y práctica de la investigación científica, Editorial Universitaria, Quito, 1998.
- SENGE Peter, La Quinta Disciplina, Granica, Buenos Aires, 1992.
- TAPIA Luis, El mapa estratégico, AFEFCE, Quito, 2001.
- TORRES Jurjo, Globalización e interdisciplinariedad: El currículo integrado, Morata, Madrid, 1998.
- Universidad Central, Programas de Postgrado, Consejo de Postgrado, Quito, 2000.

- ZIMMERMANN Arthur, Gestión de cambio organizacional: Caminos y herramientas, Abya-Yala, Quito, 1998.