



**Universidad Nacional de Ingeniería  
Facultad de Ciencias y Sistemas**

**Tesina para Optar al Título de Ingeniero de Sistemas**

**“Plan Estratégico para el área de Recursos Humanos en la empresa  
de vigilancia INDACASA para el período 2009 – 2011”**

**Elaborado por:**

**Bra. Diana Tamara Mena Narváez Carné N° 2003-11618**

**Bra. Jenny Edilda Mejía Morales Carné N° 2002-10566**

**Tutor:**

**MSC. Gonzalo de Jesús Zúniga Morales**

**Managua, Nicaragua, Octubre 2009**

Managua, 21 de julio de 2009

Lic. Carlos Sánchez

Decano de la Facultad de Ciencias y Sistemas

UNI

Estimado Licenciado:

Por este medio me dirijo a usted con la finalidad de comunicarle que autorizo la entrega de la Tesina: "Plan Estratégico para el área de Recursos Humanos en la empresa de vigilancia INDACASA para el período 2009 – 2011", elaborada por: Bra. Diana Tamara Mena Narváez y Bra. Jenny Edilda Mejía Morales.

Sin más que agregarle aprovecho la oportunidad para saludarle.

Atentamente,



---

MSC. Gonzalo de Jesús Zúniga Morales



Managua, 11 de Diciembre de 2008.

Bra. Diana Tamara Mena Narváez  
Bra. Jenny Edilda Mejía Morales  
Sus manos

**Muy apreciable Br.:**

Por medio de la presente se les comunica que se acepta el replanteamiento del tema de tesina titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DE VIGILANCIA INDACASA PARA EL PERIODO 2009 - 2011”**; cumple con los requisitos y normativas establecidos para la evaluación de los cursos de graduación, como forma de culminación de estudios por lo que queda oficialmente aprobado. El tutor responsable es el MBA. Gonzalo Zúniga Morales.

Atentamente.

---

Lic. Carlos Sánchez Hernández  
Decano

Cc: MBA. Gonzalo Zúniga Morales  
Ing. Patricia Lacayo Cruz  
Archivo 2008

Tutor,  
Gestor IPE

## *Dedicatoria*

*Esta Tesina se la dedicamos principalmente a Dios por darnos sabiduría, perseverancia, voluntad y deseos de superación, a nuestros seres queridos, a nuestros maestros y a las personas que de una u otra manera contribuyeron con nosotros para la finalización de nuestro trabajo.*

## Índice

Introducción .....	1
Justificación .....	3
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos .....	6
Capitulo I. Diagnóstico de los Recursos Humanos.....	7
Metodología del trabajo .....	7
Tipo de Estudio .....	7
Universo y muestra .....	7
Variables.....	8
Fuentes de Información .....	9
Fases del Estudio .....	9
Recolección de datos.....	10
Procesamiento de datos .....	10
Análisis externo.....	11
Política .....	11
Economía.....	12
Cultura .....	16
Ambiente Social.....	18
Tecnología .....	18
Análisis Interno .....	20
Reclutamiento .....	20
Selección .....	21
Contratación.....	22
Capacitación .....	22
Salarios .....	28
Relaciones laborales.....	31
Higiene y seguridad .....	33
Visión, Mision, Propositos y Valores.....	35
Análisis FODA.....	38
Factores del análisis interno .....	38
Factores del análisis externo .....	39
Capitulo II. Plan estratégico.....	40
Matriz FODA .....	41
Selección de estrategias.....	42
Plan De Acción .....	48
Conclusiones .....	53
Recomendaciones.....	54
Bibliografía.....	55
Anexos .....	57

## Introducción

En Nicaragua se dio el nacimiento de empresas de seguridad corporativa desde 1990, hoy en día existen: *109 empresas oficialmente registradas en todo el país, con un total de 14,130 guardas de seguridad<sup>1</sup>*; entre ellas se encuentra INDACASA (Industria Aduanera Centroamericana S.A).

INDACASA, es una Compañía privada que presta servicios de Vigilancia Civil, es una marca registrada de INDUSTRIA ADUANERA CENTROAMERICANA, S.A; que se comercializa como una prestación de servicios de vigilancia física y electrónica, dirigida a todos los segmentos industriales, comerciales y residenciales del país. Esta empresa de vigilancia fue fundada en el año de 1994, y ha logrado desarrollarse en corto tiempo; brinda sus servicios a empresarios nacionales e internacionales así como también a residencias en Managua y varios departamentos a nivel Nacional.

Los principales servicios ofrecidos por INDACASA son: servicios de vigilancia y seguridad a empresas privadas, resguardo y protección de residencias, protección y cuidado de valores de frontera a frontera, escoltaje en rutas comerciales.

INDACASA, cuenta con un departamento de recursos humanos en donde se emplean diferentes funciones tales como: planeación de personal, capacitación, reclutamiento, selección y contratación de personal. El área de recursos humanos no logra satisfacer a plenitud las demandas del personal, ni realizar adecuadamente los procesos que debe llevar a cabo esta área, lo que limita la eficiencia, la motivación de los trabajadores y la competitividad de la empresa. Este departamento depende de la gerencia administrativa, las actividades realizadas en este departamento están basadas en políticas establecidas por el

---

<sup>1</sup> Datos oficiales de la Dirección de Seguridad Pública de la Policía Nacional

ministerio del trabajo<sup>2</sup>; de acuerdo a ello, establecieron técnicas aplicadas al reclutamiento, selección e integración del personal, su sistema de evaluación de desempeño se da por medio de controles diarios en los cuales verifican el cumplimiento laboral, y una ficha que se le entrega al cliente, donde éste hace una valoración generalizada del trabajador.

El presente estudio tiene como propósito realizar un diagnóstico del área de recursos humanos, para elaborar un plan estratégico, el cual permitirá definir una serie de estrategias, que contribuyan a la eficiencia del departamento.

---

<sup>2</sup> Código del trabajo, Ley No.185

## **Justificación**

Con el presente trabajo se espera definir las estrategias y acciones que el departamento de recursos humanos de INDACASA debe llevar a cabo en el período 2009 – 2011, una vez que la empresa implemente el plan estratégico en el departamento, se espera que contribuya a que la empresa sea más eficiente, competitiva y brinde un servicio de mayor calidad.

El plan estratégico propuesto permitirá el funcionamiento del departamento de recursos humanos, de tal modo que las actividades que realiza de reclutamiento, selección, contratación, evaluación y capacitación del personal, sirvan para obtener personal altamente calificado.

Las funciones esenciales de este departamento se resumen en: definir qué personal es el que necesita la empresa, garantizar el proceso de reclutamiento, selección, admisión, adiestramiento, formación y motivación del capital más valioso de la organización. Asimismo, retener y lograr la permanencia de los mejores individuos, remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones y lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo con la finalidad de incentivar a la fuerza laboral y así ejercer un verdadero liderazgo moral que permita el logro de los objetivos de acuerdo a la visión y misión institucional.

La dirección de la empresa se beneficiara ya que con este estudio se pretende formular estrategias que ayuden al desarrollo profesional del personal y aumentar el nivel de motivación de todos los trabajadores y en particular en puestos de vigilancia, considerando que es un trabajo extenuante por la cantidad de horas de los turnos y mal remunerado pues los salarios se acercan al salario mínimo.

## **Planteamiento del Problema**

En la Industria Aduanera Centroamericana S.A. (INDACASA), la administración de recursos humanos no se realiza de manera eficiente, generando situaciones que complican la ejecución de los procesos que se llevan a cabo en este departamento.

El área de recursos humanos no tiene definidas las ampliaciones o reducciones esperadas en las unidades administrativas, las necesidades de capacitación y desarrollo adecuado para la planeación de cambios en la estructura de la empresa y un inventario de recursos humanos. Asimismo, no están definidos los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal;

El alto índice de rotación de personal impide el desarrollo y eficiencia de la organización, ya que incurren en gastos adicionales como gastos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y retiro.

El departamento de recursos humanos carece de una infraestructura adecuada, así como organizacional, debido a que el departamento se encuentra en un espacio muy reducido y poco funcional para desarrollar las actividades requeridas, dificultando así que los miembros del departamento puedan tener eficacia en el desarrollo de sus funciones; este departamento está conformado por: el gerente del departamento, el encargado de nomina, encargado de personal y el encargado de control interno.

El área de recursos humanos cuenta con un manual de funciones que data de unos diez años aproximadamente, actualmente están trabajando en la elaboración de un nuevo manual de organización, el cual se realizara tomando en cuenta los detalles del negocio y no con la lógica normal empresarial.

Las cuatro personas que laboran en el departamento de recursos humanos, no logran dar seguimiento a la calidad del servicio que demandan los 403 empleados que laboran en la empresa, en particular al de vigilancia, el equipo de recursos humanos no da abasto para dar repuestas inmediatas a las demandas del personal, en algunos casos los trámites que se realizan llevan un tiempo de repuesta tardío, causando molestia entre los empleados, afectando así la eficiencia del departamento.

Actualmente este departamento está siendo forzado a enfocar los recursos humanos como una manera de mejorar el negocio y estando bajo una intensa observación de la alta administración, su poder decisión es de nivel intermedio, las pocas decisiones que se toman son respecto a la contratación de personal únicamente para vigilancia, en lo que respecta al salario, debe ser aprobado por la gerencia general, además, existe poco soporte administrativo tanto de la alta dirección como de los gerentes medios.

Todo lo mencionado anteriormente puede resumirse a la desorganización en el trabajo que debe realizar el área de recursos humanos, por lo cual, los procesos de la administración de recursos humanos no se realizan adecuadamente.

## Objetivos

- Objetivo general

Elaborar un Plan Estratégico para el área de Recursos Humanos de INDACASA en el período 2009 – 2011, que ayude a fortalecer el área de recursos humanos de la empresa para la optimización del desempeño del personal y de esta manera mejorar la competitividad de la empresa.

- Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico de los procesos llevados a cabo por el departamento de Recursos Humanos.
2. Formular estrategias de recursos humanos que contribuyan a un mejor desempeño de los recursos de la empresa para que esta sea eficiente, y brinde un servicio de calidad.
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de Recursos Humanos determinando las principales acciones que se deberán llevar a cabo en el tiempo para cumplir con las estrategias.
4. Verificar la viabilidad del plan estratégico enfocándose en los aspectos de factibilidad financiera del mismo.

## Capítulo I. Diagnóstico de los Recursos Humanos

### 1.1. Metodología del Trabajo

La metodología a utilizada en el presente estudio está en correspondencia con los objetivos planteados. Hace énfasis en aspectos cualitativos de la investigación, complementándose con datos de carácter cuantitativos, lo que ha permitido obtener la información. Fundamentada a través de los insumos recopilados provenientes de fuentes primarias y secundarias.

#### 1.1.1. Tipo de Estudio

Este estudio es de tipo descriptivo, ya que sirvió para analizar la situación problemática que enfrenta el departamento de recursos humanos en la empresa. Basándose en los hallazgos se determinaron posibles causas y consecuencias, para desprender de estas estrategias o acciones correctivas que ayudaran a la empresa a ser más eficientes y competitivos.

#### 1.1.2. Universo y muestra

El universo o población de la investigación está compuesto por todo el personal de vigilancia y personal administrativo de la empresa INDACASA, en la ciudad de Managua.

La muestra es seleccionada por **muestreo aleatorio simple**, en donde cada muestra tiene igual probabilidad de ser seleccionada. El tamaño de la muestra es de **65 empleados** de un universo (198 trabajadores), calculado con la siguiente fórmula<sup>1</sup>:

$$n = \frac{N(Z_{\alpha/2})^2 pq}{Nd^2 + (Z_{\alpha/2})^2 pq}$$

En donde:

N = tamaño de la población = 198

$Z_{\alpha/2}$  = variable estandarizada de distribución normal = 1.96

p = probabilidad de éxito = 0.5 (asumiendo varianza máxima)

q = probabilidad de fracaso = 0.5 (asumiendo varianza máxima)

d = precisión expresada en porcentaje = 10% = 0.1

$$\frac{198 * 1.96^2 * .5 * .5}{198 * 0.1^2 + 1.96^2 * .5 * .5} = \frac{190.16}{2.94} = 65$$

### 1.1.3. Variables

#### 1.1.3.1. Variables para el Diagnóstico actual:

- a. Reclutamiento, Selección y Contratación: Actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución o persona y las diferentes variables o características que tienen estas para ocupar un puesto, asimismo, la preparación del documento contrato de trabajo, establece la relación jurídica-laboral entre el trabajador y el empleador
- b. Capacitación: Proceso educacional de carácter estratégico aplicado a los trabajadores para desarrollar habilidades y conocimientos específicos.
- c. Salario y desempeño: Es la compensación económica que recibe un trabajador por los servicios prestados a la empresa de acuerdo a su desempeño laboral.
- d. Relaciones laborales: las relaciones de la organización con las entidades que representan a sus empleados (Sindicatos).
- e. Higiene y Seguridad: conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental de trabajador.

#### 1.1.3.2. Variables para el Plan estratégico:

- a. Estrategias: Conjunto de actividades para alcanzar un objetivo o meta
- b. Objetivos: Líneas de acción que ayudarán a cumplir las estrategias
- c. Plan de acción: es la programación clara de las acciones a llevar a cabo acorde el tiempo para cumplir con los objetivos propuestos.

- d. Viabilidad: la evaluación del proceso para saber si se puede llevarlo a cabo y en cuanto tiempo estará dando los resultados esperados

#### **1.1.4. Fuentes de Información**

##### 1.1.4.1. Fuentes de Información primarias:

- a. Encuestas realizadas a la muestra de población del personal de vigilancia que labora en INDACASA, para su posterior procesamiento y análisis.
- b. Entrevistas a profundidad a gerentes de empresas y personal administrativo clientes de INDACASA resultantes de la muestra aleatoria de las mismas.

##### 1.1.4.2. Fuentes de información secundarias:

Comparaciones con diferentes instituciones dedicadas a prestar servicios similares a los que presta INDACASA, consultas a diferente bibliografía (libros, revistas y periódicos).

#### **1.1.5. Fases del Estudio**

**Fase 1. Diagnóstico de la situación actual:** en este diagnóstico se plasma como se encuentran los recursos humanos de la empresa en la actualidad, describiendo cada uno de los procesos del área de recursos humanos como son el reclutamiento y selección de personal, contratación, capacitación, etc.

**Fase 2: Construcción del Plan estratégico:** basándose en las estrategias definidas por la gerencia general y el departamento de recursos humanos, se elaboró un plan de acción que determina el quehacer de todas las funciones del departamento de recursos humanos en el período del año 2009 al 2011.

**Fase 3: Estudio de Viabilidad:** este estudio permitió saber si es posible llevarlo a cabo, es decir, si es viable desde el punto de vista financiero.

**Fase 4: Elaboración de Informe:** en esta fase se hizo integración de todo lo estudiado o investigado en las fases anteriores para plasmarlo en un solo documento para ser editado y entregado.

#### **1.1.6. Recolección de datos**

En coordinación con el personal de recursos humanos de INDACASA, se calendarizo la realización de encuestas al personal de vigilancia resultante del muestreo aleatorio. Dichas encuestas se realizaron en la oficina de INDACASA y en puntos de trabajo donde estaban asignados el personal de seguridad, el departamento de recursos humanos avisó al personal y solicito su presencia en las oficinas con suficiente anticipación.

Se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con los gerentes y personal administrativos de la empresa que ya son clientes de INDACASA y que resulten del muestro aleatorio. Se realizo a una sola persona por empresa cliente y la llevaron a cabo dos encuestadores para facilitar la toma simultánea de notas además de la grabación completa del audio.

#### **1.1.7. Procesamiento de datos**

Los datos recolectados se procesaron de manera manual y electrónica, mediante el proceso de datos con Excel, SPSS, se ejecutaron las operaciones necesarias para convertir los datos en información significativa.

## 1.2. Análisis externo

### 1.2.1. Política

La vigilancia civil opera como una concesión pública que otorga el Estado de Nicaragua a través de la Policía Nacional a las personas naturales o jurídicas para poder ejercer la labor de protección.

La seguridad privada genera tributo a nuestro país, ya que pagan impuesto conforme al código de comercio; el Estado no está en condiciones de retribuirle alguna pérdida de capital al empresario como tal. Estos nuevos empresarios basados en el contexto social, económico y político que atraviesa el país en conjunto con el vacío de ley y control, aprovechan las condiciones dadas para instaurar su actividad comercial sin ningún impedimento.

INDACASA tiene relación directa con la Policía Nacional, ésta es una de las instituciones que regula a este tipo de empresas ya que ambas deben coordinarse en lo relacionado al uso de rutas, vías, custodias, traslado de valores y la seguridad sobre los objetivos en general.

La *DAEM*<sup>3</sup> es una especialidad de la Policía Nacional con representación en las diferentes delegaciones de la institución policial del país; INDACASA se encuentra fuertemente ligada con esta oficina, ya que sin su autorización para la portación de armas los agentes de seguridad no podrían laborar.

---

<sup>3</sup> DAEM: Dirección de Registro y Control de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Materiales Relacionados

## 1.2.2. Economía

*“En los últimos años el desarrollo de las empresas de seguridad en nuestro país ha venido creciendo a un ritmo de siete empresas por año”<sup>4</sup>.*

El sector de la seguridad y vigilancia privada en Nicaragua genera aproximadamente 15,000 mil empleos, aporta seguridad a determinadas empresas privadas y residenciales y se posiciona como un actor importante dentro de la economía nacional. Además de las fuentes de trabajo directo, la industria de la seguridad genera otras fuentes de trabajo, las cuales son oportunidades de crecimiento para la Asociación, como: sectores de vestuario, confección, accesorios, armerías, comunicación, capacitación, etc.

Asimismo, es importante mencionar, según datos facilitados por el gremio en informe del año 2008, que el aporte al IVA<sup>5</sup> que genera la Industria de la seguridad física y se estima en C\$147.744.000., de los cuales Asegprin<sup>6</sup> aporta la suma de C\$115.188.450.

Las empresas que pertenecen a ASEGPRIN son las siguientes: Ultranic, C&B, INDACASA, Vigemsa, Esesa, Securicor, Senicsa, Inscapri, S 2000, Provinsa, VSN, Wakenthut, Servipro. Por lo que ASEGPRIN, concentra el 77.49% del mercado antes mencionado, con solo un 13% del total de las empresas existentes en el País, ya que cuenta con aproximadamente 12.000 guardas de seguridad y una facturación estimada en US\$40.171.673.

El precio por puesto de 24 horas, se cotiza en el mercado aproximadamente a un promedio de \$600 dolores mensuales, lo que representa un total de

---

<sup>4</sup> Fuente: Centro de Estudios Internacional, “Balas perdidas del mal uso de armas pequeñas en Centroamérica”, 2003

<sup>5</sup> Impuesto al Valor Agregado

<sup>6</sup> Asociación de Empresas de Seguridad Privada de Nicaragua

\$4,320.000 dólares mensuales. Sobre la base de lo anterior, podemos estimar el tamaño del mercado de la seguridad física en US\$51.840.000.<sup>7</sup>

## Afectación de la crisis financiera internacional en Nicaragua

Para el año 2009, se proyectaba un crecimiento del PIB no mayor del 2.5%, los datos actuales indican un PIB de -1.5% lo que afectará sensiblemente las cifras macroeconómicas del País (ver figura 1). Son diversas las causas de estas estimaciones, teniendo entre otras la situación política, el retiro de fondos provenientes de la comunidad internacional.<sup>8</sup>



Figura 1: proyecciones del PIB 2009

*Se espera una desaceleración de las exportaciones del país, principalmente por la menor demanda externa de las exportaciones de zona franca, así como un menor crecimiento de las remesas y los ingresos generados por el turismo a partir del próximo año. Finalmente, el IMAE<sup>9</sup> evidencia una ralentización de la economía nacional durante 2008, lo cual llevó a corregir las expectativas de crecimiento económico del PIB realizadas al inicio del año de 4.7% a un rango de 3-4% para el 2008, revisión similar deberá hacerse al crecimiento estimado para 2009.<sup>10</sup>*

La crisis financiera internacional ha provocado una desaceleración de economía mundial, trayendo como consecuencia menores exportaciones, especialmente de zona franca, menor flujo de remesas y turismo, reducción de financiamiento

<sup>7</sup> Fuente: Informe-2008 Asegprin

<sup>8</sup> Boletín económico, eco-visión

<sup>9</sup> Índice Mensual de Actividad Económica

<sup>10</sup> Boletín trimestral julio-septiembre 2008, Gerencia de estudios económicos BCN

externo y desaceleración del crédito doméstico. Esta crisis financiera ha afectado directamente en Nicaragua con una desaceleración en nuestra economía y mayor desempleo<sup>11</sup>.

La crisis económica genera inflación en el país, los niveles de inflación proyectados por el BCN para el año 2009 es de 7%, como se muestra en la figura 2; esto obliga a que la empresa tenga que aumentar sus costos de operación. El alto nivel de desempleo que se genera producto de la crisis financiera hace que la fuerza laboral se vaya al sector informal del comercio o al sector informal de seguridad privada.

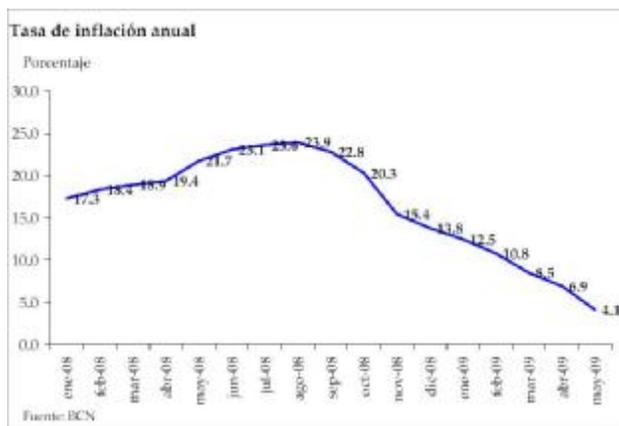


Figura 2: Tasa de Inflación Anual

El aumento de la delincuencia en el país, como bien es sabido, es consecuencia de la misma crisis financiera, afecta a las empresas de vigilancia ya que son víctimas de robos de armas, se aumentan los asaltos a los camiones de ruteos y en algunos casos extraordinarios hasta los mismo guardas de seguridad son reclutados por los delincuentes y participan en robos.

Las empresas de seguridad privada tienen un impacto directo ante esta crisis económica; pero el impacto no solo es negativo, sino que también pueden abrirse oportunidades en el sector tales como: el aumento de los servicios de vigilancia en el sector industrial y comercial, en el marco legal la aprobación de ley de la seguridad privada y un desarrollo en el segmento de la seguridad electrónica; este último punto sería beneficioso para la empresa, ya que

<sup>11</sup> BCN. Panorama de la economía nicaragüense año 2009

actualmente el nivel tecnológico en los equipamientos y servicios de la empresa es muy bajo.

### **Afectación del salario mínimo**

*En términos nominales, el salario promedio en general mostró tasas de crecimiento superiores a las registradas en el tercer trimestre de 2007. No obstante, estos aumentos no superaron al incremento de los precios, provocando pérdidas en los salarios reales, lo cual a su vez se traduce en un menor poder adquisitivo de los trabajadores.<sup>12</sup>*

El incremento bianual del salario mínimo del 15% Febrero del 2008, causa efectos negativos al sector de las empresas de servicios de vigilancia, el cual ha estado por encima de la capacidad productiva de los empresarios, lo que dificulta el traslado de costos a los precios, provocando reducción de puestos y por ende en Ventas.

El incremento salarial resta competitividad a las empresas formales (3,6 decrecimientos)<sup>13</sup>, promueve la informalidad, disminuye el empleo en las empresas formales y es inflacionario ya que las empresas por su estructura de costos al aplicar el incremento salarial deben subir sus precios.

El incremento del 18% al sector servicio, significaría casi un aumento del 33.60% al subsector Seguridad, implica un incremento de C\$ 308,84 córdobas por trabajador y un impacto total de de C\$ 930,40 córdobas mensuales por servicio en turno de 12 horas.

---

<sup>12</sup> Boletín trimestral julio-septiembre 2008, Gerencia de estudios económicos BCN

<sup>13</sup> Datos facilitados por la empresa INDACASA

Por la naturaleza del trabajo de los guardas de seguridad, no se comportan como en el resto de los sectores industriales, sino que impacta en un porcentaje más alto, producto de la cantidad de horas laboradas.

### 1.2.3. Cultura

El contexto socio cultural afecta de distintas maneras a las empresas; una de ellas es a través de las acciones y expectativas de sus colaboradores, los cuales traen consigo una gran variedad de orígenes, valores e influencias. Existen colaboradores con o sin vocación de servicio, pesimistas, optimistas, sumisos, como otros por su complejidad solo quieren mandar y no ejecutar. La segunda forma es aún más directa, ya que el éxito de las empresas depende en última instancia de sus atenciones y servicios a los clientes o consumidores y se dedica poco tiempo y esfuerzo para verificar que sus servicios sean apropiados y aceptables.

En Nicaragua los problemas presupuestarios son mayores, más del 60% de la población sobrevive con menos de U\$ 2 al día, así mismo, el déficit de recursos humanos y de entrenamiento también lo es, la preocupación por la calidad del recurso humano que está ingresando en las fuerzas de seguridad privada, mal pagadas, mal equipadas y en ocasiones socialmente muy desprestigiadas.

Según el censo llamado CUONIC<sup>14</sup>: *“los agentes de seguridad privada son trabajadores no calificados que realizan tareas sencillas y rutinarias que requieren principalmente la utilización de herramientas manuales y de cierto esfuerzo físico”*. El máximo nivel académico que tienen estas personas es primaria aprobada.

---

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Información de Desarrollo, 2005, Clasificador Uniforme de las Ocupaciones de Nicaragua

La cuasi totalidad de las empresas del sector se iniciaron de modo semejante: a partir de uno o más funcionarios provenientes de las fuerzas públicas de Seguridad (Ejército, Policía Nacional) que al acogerse a su retiro inician su propia empresa.

La seguridad privada es una actividad legítima del mercado; teóricamente las empresas que ofrecen servicios privados de seguridad realizan una labor complementaria a la que desarrollan las fuerzas policiales y no existe contradicción ni competencia entre la práctica de seguridad privada y la de seguridad pública

Los cuatro principales segmentos del mercado de la Seguridad Privada son: Vigilancia física, Seguridad electrónica, Transporte de fondos y Alarmas residenciales. Los centros comerciales, las industrias, las residencias y los bancos se ubican como los mayores consumidores de seguridad privada, un rubro que aún no se sabe cuánta inversión representa para la estreñida economía del país.

Muchas personas consideran un riesgo para la seguridad la cultura del pago porque convierte a la seguridad no en un derecho sino en un privilegio para aquéllos que pueden pagar.

La Policía Nacional ve a las empresas de seguridad privada con dos ópticas: uno como aliado, ya que estos tienen disponibilidad de transporte, supervisión, comunicación, políticas de seguridad y en cualquier momento pueden trasladar información importante para la seguridad; la otra óptica es verlos como competencia o como un adversario. (*Ver Anexo 1 Agente Policial vs Guarda de Seguridad*)

*“El comisionado Miguel Maldonado, segundo jefe de Seguridad Pública de la Policía, publica que 13,419 hombres trabajan en las empresas de seguridad y*

*disponen de un arsenal de 8,780 armas controladas por la Dirección de Armas, Explosivos y Municiones, DAEM de la Policía.”<sup>15</sup>*

La relación es que por cada dos vigilantes hay un policía. El comisionado Maldonado considera que la seguridad privada es un complemento de la seguridad pública de la que se encarga en exclusiva la Policía, que es un cuerpo mejor preparado que el de los vigilantes.

#### **1.2.4. Ambiente Social**

La seguridad privada tiene importantes aportaciones y alcances sociales. La seguridad privada debe ser entendida como el conjunto de empresas que proporcionan servicios de protección, en materia de generación de empleo estas empresas generan prestaciones laborales y sociales, un sueldo fijo para el ingreso familiar, certeza económica, los sueldos son muy bajos, al menos en Nicaragua, y sobre ello falta mucho por hacer, pero al menos representa algo seguro para las familias.

La empresa se caracteriza por el desarrollo de una gran cantidad de actividades a favor de la comunidad y los diferentes sectores. Por tal motivo están posicionados en la mente de los consumidores aumentando la demanda de los servicios, esto es el resultado de un arduo trabajo en equipo conformado por individuos altamente calificados e identificados con la organización.

#### **1.2.5. Tecnología**

Hoy en día el ritmo de cambio tecnológico en seguridad se ha vuelto dominante, ya que se presencia la continua aparición de nuevos métodos de vigilancia, tales como:

---

<sup>15</sup> LA PRENSA, “Pagar para vivir seguros”, febrero 2009

- Ø Tele-vigilancia: Sistema de vigilancia por ordenador, visualización remota de las cámaras en cualquier momento.
- Ø Circuito cerrado de televisión: es una tecnología de vídeo vigilancia visual diseñada para supervisar una diversidad de ambientes y actividades.
- Ø Detección de Incendio: Dispositivos y periféricos como sensores de humo, de temperatura, de gases de flama, además de sirenas, estaciones manuales y luces de aviso.
- Ø Supresión de Incendio: detectan oportunamente el conato, alarman y descargan rápidamente el agente extintor.
- Ø Detección de Intrusos: Sistemas de alarma para residencias, comercio y oficinas.
- Ø Control de accesos: herramienta para proteger la entrada a un web completo o sólo a ciertos directorios concretos e incluso a ficheros o programas individuales.

Estos nuevos equipamientos reemplazan rápidamente a las generaciones tecnológicas, causando una rápida obsolescencia del equipamiento existente. Algunos de los cambios tecnológicos que impactan sobre el sector de la seguridad, se relacionan con el avance de los dispositivos que reemplazan a los guardias de seguridad por dispositivos electrónicos tales como sensores, cámaras de video, etc. En nuestra época la globalización es uno de los pilares del cambio, ésta nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los recursos humanos para hacerlas más competitivas.

En muchos países desarrollados la seguridad privada, es un servicio que se ofrece al público con un alto grado de profesionalismo y seguridad, desarrollando sus estándares de calidad y nivel tecnológico, lo cual ha producido un crecimiento sostenido de esta actividad económica, realidad de la cual no puede excluirse nuestro país.

Según lo anterior, los continuos cambios tecnológicos representan una amenaza para las empresas de seguridad en Nicaragua, debido a la poca tendencia que estas tienen al cambio tecnológico, los altos costos que representa la implementación de nuevas tecnologías son el factor principal. Muchas de las empresas de seguridad más pequeñas o con menos recursos económicos, van quedando fuera del mercado por problemas de calidad y diversidad de servicio.

### 1.3. Análisis Interno

#### 1.3.1. Reclutamiento

Con el objetivo de conocer los medios de reclutamiento utilizados por el departamento de recursos humanos en INDACASA, se realizó encuesta a los vigilantes, en donde se conoció que los medios por los cuales llegaron a la empresa fue: por medio de un amigo el 51%, por cuenta propia el 32%, por anuncios en radios nacionales el 8.5% y a través de avisos en pancartas (8.5%), ver Figura 3.



Figura 3: Medios de reclutamiento

Estos datos confirman la información obtenida de la entrevista realizada al gerente del departamento de recursos humanos (Ver Anexo 2 Entrevista), que explicó que las prácticas de reclutamiento de mayor resultado es el recomendado por el mismo trabajador, tanto así que dicho departamento realiza como estrategia de motivación para el empleado que lleve un recomendado y es admitido como candidato, se les da una gratificación económica por cada persona que lleven a la empresa.

Los canales de reclutamiento más usuales que adopta el departamento de recursos humanos lo constituyen la solicitud directa del empleado, el contacto

con amistades y la respuesta a los avisos en radio y pancartas. El departamento de recursos humanos no emplea los servicios de las agencias "cazadoras de talento", debido al alto costo que tiene este servicio y lo más importante, es que, no es una fuente confiable según experiencias del departamento.

En el departamento de recursos humanos los procesos de reclutamiento y selección no se llevan a cabo en condiciones óptimas, debido a diferentes limitaciones presentes en el entorno tales como: la calidad básica del solicitante es baja, la oferta y la demanda en el trabajo que tiende a provocar escasez de personal en algunas temporadas, la alta tasa de desempleo que tiene el país, tiende a ampliar el mercado laboral y el trabajador es propenso a andar de un lado a otro, todos estos aspectos debilitan los procesos de reclutamiento y hace que sea menos efectivo.

En el departamento de recursos humanos están integradas las funciones de reclutamiento, selección y contratación de personal; por tanto este departamento debe contar con planes de recursos humanos adecuados para la realización de estos procesos, los cuales representan un gran desafío para dicho departamento.

### **1.3.2. Selección**

En el proceso de selección se elige al candidato bajo el perfil general definido previamente, el departamento de recursos humanos realiza la primera entrevista y genera un reporte para que el jefe de área realice una última entrevista y de esta manera se determina si el candidato es el idóneo para el puesto.

La selección de nuevos trabajadores se realiza sobre la base de criterios objetivos que permiten juzgar las cualidades profesionales de los candidatos. En la contratación, la empresa tiene que garantizar que el trabajador reúna todas las aptitudes básicas que harán de él un profesional calificado de la seguridad privada, de tal modo que, la empresa se muestra exigente con la

documentación que deben presentar las personas que optan por puestos de vigilancia, entre las exigencias esta el tener “licencia” de acuerdo a lo que establece la ley 510<sup>16</sup> de la policía nacional.

### **1.3.3. Contratación**

El proceso de contratación de vigilantes en INDACASA se produce después de una selección de personal efectiva, la cual garantiza al departamento de recursos humanos personal altamente calificado. Además, las técnicas de selección del personal en INDACASA tienen que ser subjetivas y afinadas, ya que se deben determinar los requerimientos del recurso humano y desarrollar fuentes de reclutamiento más efectivas, que permitan acercarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de estos, así como su aptitud para el trabajo, realizando entrevista, pruebas psicométricas y exámenes médicos.

La contratación y nombramiento de personal debe contar con la autorización de la gerencia general, el departamento de recursos humanos se limita a reponer aquellas plazas indispensables para el funcionamiento de las diferentes áreas, la única instancia autorizada para la contratación y selección de los empleados es el gerente de recursos humanos, según disposiciones del reglamento interno.

### **1.3.4. Capacitación**

La empresa en cumplimiento con lo que mandata el *código del trabajo*<sup>17</sup>, cuenta con un área de capacitación, en donde, se asigna un presupuesto anual utilizando el 100% de los fondos de INATEC. El departamento de recursos humanos es el encargado de realizar los procesos de desarrollo y formación de su personal, sobre todo al personal de vigilancia, estos procesos se desarrollan

---

<sup>16</sup> Ley especial para el control y regulación de armas de fuego, municiones, explosivos y otros materiales relacionados

<sup>17</sup> Código del Trabajo, Ley 185, Arto. 30

en siete etapas, las cuales son: inducción, ley 510, período de prueba, instrucción, formación, actualización y especialización; con grupos de 20 empleados, se determina qué programa anual de capacitación se va a impartir al personal, de acuerdo a lo que se requiere para que tengan un excelente desempeño y sirva de ayuda para alcanzar objetivos colectivos e individuales.

Los seminarios que imparten en INDACASA son los siguientes: Manejo de armas, protección personal, medidas de seguridad, prevención de incendios, comunicación radial, relaciones humanas y servicio al cliente.

Todo el personal que solicite el ingreso a la empresa, recibe un curso de preparación para su respectiva aprobación tales como: Cursos Básicos, Cursos Integrales, Cursos Especializados y Relaciones Humanas.

El seminario de inducción, se realiza una vez reunido como mínimo 10 personas de nuevo ingreso, los candidatos que no tienen licencia de acreditación como guarda, se les manda a recibir seminario sobre la ley 510 que se refiere al control y regulación de armas de fuego, municiones, explosivos y otros materiales relacionados.

Al firmar el contrato de trabajo, el empleado recibe por medio del departamento de logística en coordinación con el departamento de recursos humanos el equipamiento necesario para el desarrollo de sus funciones. Asimismo, el departamento de recursos humanos da una inducción general, donde explica al empleado los aspectos generales de la empresa, la situación actual del cliente, objetivos y posiciones, puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativa de desarrollo, salario y días de pago.

De igual forma, reciben una inducción específica con el jefe inmediato, el cual realiza la presentación del personal, muestra el lugar de trabajo, el objetivo y estrategias del área de trabajo, ratificación de las funciones del puesto y entrega

de los medios necesarios, formato de evaluación del desempeño, relaciones personales; referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, diagnósticos de necesidades de aprendizaje, métodos y estilos de dirección que se emplean y otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.

Independientemente del tiempo establecido en el contrato, el empleado debe pasar un periodo de pruebas de 30 días, el jefe inmediato se encarga de realizar la evaluación y presentar por escrito diez días antes que finalice el periodo, los resultados obtenidos del periodo de prueba pasan al departamento de recursos humanos.

Con el objetivo de conocer el grado de capacitación que tiene el personal de vigilancia, se realizaron encuestas a los vigilantes, en donde, se les pregunto si reciben capacitación en los temas mencionados anteriormente o si solamente recibieron una breve inducción. De acuerdo a la Figura 4, la respuesta de los

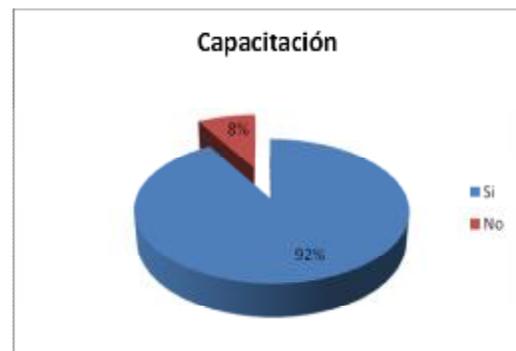


Figura 4. Grafica de vigilantes que reciben capacitación

encuestados es que el 92% si recibe capacitación, y el 8% restante respondieron que no reciben capacitación, solamente recibieron una breve inducción en donde se les explica lo que deben hacer en su puesto de trabajo.

La empresa ha venido desarrollando constantemente programas de capacitación, pero estos programas están segmentados, en el caso particular del área de vigilancia las capacitaciones se dan de acuerdo a los sectores a cubrir:

- Industrial: este guarda recibe una capacitación integral y puede laborar en los 3 segmentos.
- Comercial: (restaurantes y negocios particulares): este personal recibe capacitación en relaciones humanas, atención al cliente, etc.

- Residenciales: esta capacitación depende del sector en el que se encuentre y de lo dispuesto que este a pagar el cliente.

La empresa tiene una clasificación de sus clientes, y de acuerdo a ello se realiza la asignación del guarda, los guardas con mejor capacitación son asignados a los clientes de categoría “A”, los de formación intermedia son asignados al cliente categoría “B”, y el personal con menor experiencia cubre a los clientes de categoría “C”.

Los resultados que se esperan obtener con la capacitación del personal son: efectividad y eficiencia. La efectividad de la capacitación en la empresa se mide por exámenes al término de cada curso o taller, mediante la observación de algunas características, capacidades productivas y el comportamiento del empleado en el cargo, y se otorga una calificación; el jefe inmediato es el encargado de realizar esta evaluación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, presentados en la figura 4 en el tema de capacitación, se determina que la mayoría del personal de vigilancia recibe capacitación (92%), el cual representa una fortaleza para la empresa dotada de un personal de vigilancia altamente calificado, sin embargo, este personal no cuenta con una capacitación integral, debido a que la capacitación se da segmentada.

El propósito fundamental de INDACASA es que sus trabajadores tengan todas las herramientas teóricas y prácticas para el cumplimiento de sus funciones, sin embargo, esto no se logra de una forma integral, debido a que no todo el personal capacitado entrega resultados esperados en el cumplimiento de las operaciones que realizan en dicha empresa.

De acuerdo a información facilitada por el gerente de recursos humanos, se conoció que gran parte del personal de vigilancia que trabaja en INDACASA es proveniente de empresas del mismo sector; por lo que, se procedió a tener conocimiento acerca de si estas empresas capacitan a su personal.

Los resultados obtenidos como se muestra en la Figura 5, son que el 64% del personal de vigilancia, ha laborado en empresas similares, de los cuales el 61% de estos empleados, fueron capacitados por las empresas donde laboraban anteriormente, el 3% dijo no haber tenido capacitación, y un 36% no respondió. En algunas empresas que contratan este tipo de personal, se valen de la experiencia que tiene la persona, por lo que no creen necesario que requiera de más capacitación, logrando así ahorro en los costos de preparación de personal.



Figura 5. Grafica de vigilantes capacitados por empresas similares a INDACASA

El gerente de recursos humanos explica que el personal no capacitado en INDACASA, se debe al personal nuevo, con menos de 3 meses de laborar en la empresa, por lo tanto, algunos se encuentran en su periodo de prueba.

La Figura 6 muestra el tiempo estimado que tiene el personal de vigilancia laborando en dicha empresa; en donde, un 19% con menos de un año laborando, un 56% promedia 3años, un 5% con 8años promedio, 13% con 13años promedio, el 7% de los encuestado no contestaron. De acuerdo a estos datos, la empresa cuenta con personal de vigilancia con experiencia y estabilidad laboral.



Figura 6: Tiempo de laborar en la Empresa

En cuanto al personal administrativo, en el caso particular de los supervisores para el área de vigilancia, a quienes se les realizó entrevista (Ver anexo 3 entrevista), el 100% de ellos reciben un seminario de una semana como capacitación previa y son integrados en los programas de capacitación que se imparten durante todo el año. El 80% del personal administrativo respondió haber recibido capacitación por parte de la empresa, el 20% restante solamente recibieron una inducción general para el desarrollo de sus funciones, cabe mencionar que posteriormente fueron integrados en los programas de capacitación que se imparten al menos dos veces al año en dicha empresa, el tipo de capacitación que recibe este personal por lo general es de complementación, Información y actualización.

De acuerdo a los datos anteriores, reflejan que los supervisores son los mejores capacitados en la empresa, seguido del personal administrativo. Asimismo, por medio de las entrevistas se observó que el personal goza de mucha estabilidad laboral, ya que el 80% tiene más de 3 años de laborar en INDACASA, de estos por lo menos un 10% son fundadores de dicha empresa; esto conlleva, a que la empresa cuente con personal calificado, con alta experiencia y conocimiento del mercado, convirtiéndose así en una fortaleza para la empresa.

No obstante, de acuerdo a un sondeo realizado, mediante entrevistas a empleados de diferentes empresas del sector tales como: SERVIPRO, ZUNIKES, GRUPO 4, SURICATA S.A, ULTRANIC, VIPSA, SESEP, SEGURIDAD C Y B, S.A. (Ver anexo 4 entrevista), de estas empresas, se encontró que solamente el 35% realizan programas de capacitación, donde se incluyen seminarios básicos de inducción, los cuales tienen una duración de 3 días, y cursos de capacitación que se imparten 2 veces en el año; el otro 65% dijo que realizaban un proceso de inducción previa para el conocimiento de sus funciones, y no necesariamente se desarrollaban cursos de capacitación, debido a que la mayoría del personal que contratan ya habían laborado para otras empresas de vigilancias y tenían suficiente experiencia.

La Figura 7, muestra los resultados del nivel de escolaridad que tiene el personal de vigilancia, efectuados mediante encuesta, en donde, el 32% tienen primaria aprobada, un 66% habrían cursado hasta 3er año de secundaria, el 2% no contestó. De acuerdo a estos datos este personal tiene un bajo nivel académico, este factor es relevante debido a que cuanto menor formación académica tenga la persona el grado de asimilación y compromiso con la empresa se reduce significativamente.



Figura 7: Gráfico de Nivel Escolar del personal de Vigilancia

### 1.3.5. Salarios

Un nivel de remuneración correcto contribuye al atractivo para las profesiones del sector, traduce la madurez y permite el reconocimiento del trabajo de los agentes. El mantenimiento de remuneraciones correctas reduce los riesgos de competencia desleal, conduce a una mejor productividad y garantiza un elevado nivel de calidad de los servicios.

De acuerdo al reglamento interno de la empresa, el empleado recibe el salario estipulado en el contrato individual, el cual está conforme con la tabla salarial establecida en la empresa y respetando la tabla de salario mínimo vigente (*Ver Anexo 5 Tabla Salarial*), la forma de pago de salario establecida por la empresa es quincenal, los 15 y 30 de cada mes.

En caso de dar por terminada la relación laboral, el empleado se liquida, esta operación es efectuada por la unidad de administración y se realiza en los diez

días posteriores de la renuncia o cancelación del contrato laboral, la liquidación se realiza de acuerdo a lo siguiente:

- Sueldo hasta el último día de trabajo con sus correspondientes deducciones
- Vacaciones proporcionales acumuladas a la fecha de su liquidación, en donde se reconoce 2.5 días por cada mes laborado.
- Decimo tercer mes proporcional al periodo laborado (2.5 días por mes)
- En caso de que el empleado fuese cesanteado, la liquidación se efectúa con apego a lo establecido en el código del trabajo<sup>18</sup>.

Sin embargo, los vigilantes expresan inconformidad para los días de pago, en donde, la administración les realiza el pago finalizando la jornada laboral, la empresa realiza el pago mediante deposito en tarjeta debito, dificultándose la obtención del pago ya que la mayoría de los bancos a esa hora ya están cerrados.

Con el objetivo de conocer cómo se encuentra INDACASA en cuanto a salario con respecto a otras empresas; (Ver Figura 8); los resultados obtenidos fueron que el 46% consideran que su salario está a nivel promedio, el 17% considera que está por debajo, un 15% opina que está por encima de las otras empresas, y un 22% no estaba claro de cómo pagan las otras empresas. Por tanto, de hecho la empresa paga de acuerdo a lo estipulado por el ministerio del trabajo reflejado en tabla salarial, sin embargo, los salarios de este sector son uno de los más bajos en el ámbito



Figura 8. Grafica de salario de INDACASA respecto a otras empresas de vigilancia

<sup>18</sup> Código del Trabajo, Ley 185, Arto. 48

laboral, no alcanza ni para cubrir el 50% del costo de la canasta básica, según datos del INIDE<sup>19</sup> el costo a marzo del 2009 estaba en C\$8,550, es por ello que los vigilantes expresan descontento por sentirse mal remunerados.

En la entrevista realizada al Gerente General, manifiesta que en caso especial de los guardas de seguridad no hay diferencia salarial, pero si existe una categorización por desempeño laboral, donde algunos de ellos reciben mayores beneficios, tales como: transporte y viáticos, no se hace por las vías del salario, por temor a que pueda generar conflictos entre los guardas, de tal modo que se eviten reclamos por dicha diferencia.

Los vigilantes de INDACASA tienen dos modalidades de trabajo según Figura 9 datos resultantes de las encuestas: el 64% de los vigilantes encuestados indican que trabajan en una modalidad de 12x12, el restante 36% trabajan 24x24. Todos realizan horas extras, ya que las horas laborables permitidas por el Mitrab son 8 horas diarias; por lo que, las horas extras que realizan los vigilantes son pagadas dobles por la empresa.



Figura 9: Grafico de Modalidad de Trabajo

Cabe mencionar que en las encuestas realizadas como lo muestra la Figura 10, un 25 % dijeron que no realizaban horas extras, y por tanto no se les pagaba, el 70% contestó que sí realizaban y se les pagaba doble, en

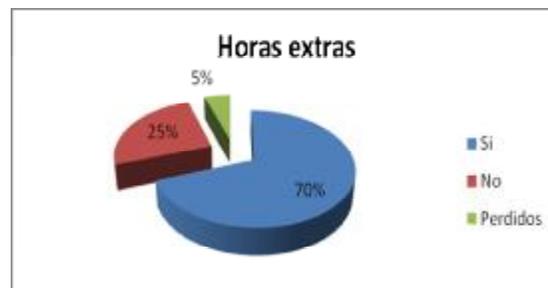


Figura 10: Grafico de Personal que realiza Horas Extras

---

<sup>19</sup> Instituto Nacional de Información y Desarrollo

tanto, un 5% no estaban claro al respecto. Mediante una colilla de pago facilitada por el departamento de recursos humanos, donde se detalla el salario básico más horas extras realizadas por turno, se confirmó que los empleados realizan horas extras por cada turno y le son pagadas doble; por lo que existe confusión entre los empleados, es una debilidad de la administración de recursos humanos, al no explicar con especificación la forma de pago, ellos toman el pago que reciben como su salario básico, para ellos las horas extras son las que realizan fuera del turno correspondiente, es decir, en el caso que tengan que cubrir otro turno por ausencia.

La jornada semanal contemplada por el código del trabajo es: *“si la jornada es diurna es de 48 horas efectivas, si es nocturna es de 42 horas y si es mixta es de 45 horas”*<sup>20</sup>; por lo que durante la vigencia del mismo, será de 2,496 horas anuales de trabajo efectivo, 208 horas básicas por mes y 104 horas básicas quincenales. No obstante, la empresa, de acuerdo con la representación de los trabajadores podrá establecer fórmulas alternativas para el cálculo de la jornada mensual a realizar. Es propio de este sector el trabajo a turnos, el trabajo nocturno y la realización de horas extraordinarias.

En lo que respecta a las horas extraordinarias, es un instrumento para el empresario de cara ahorrarse costes laborales y un medio para el trabajador de obtener una retribución más justa, ya que sus salarios son excesivamente bajos, lo que les lleva incluso a doblar jornadas.

### **1.3.6. Relaciones laborales**

Dado el papel primordial del factor humano en las actividades de seguridad privada, las buenas condiciones de trabajo constituyen un elemento crucial para el desarrollo de las empresas del sector y su potencial humano.

---

<sup>20</sup> Código del Trabajo, Ley 185, Arto. 51

INDACASA se caracteriza por mantener una relación laboral armoniosa con los trabajadores, con el objetivo de contribuir a la motivación del personal y reducir al mínimo la rotación del mismo, actualmente el índice de rotación de la empresa está en un 6% calculado mensualmente, esto representa un alto nivel de rotación para la empresa, intenta reducirlo al menos en un 4%, mediante el cumplimiento de los derechos laborales que tienen los trabajadores, se les pagan todas las prestaciones sociales y reciben beneficios adicionales,

como lo indican datos obtenidos mediante las encuestas (Ver Figura 11), en donde un 66% dijo recibir estos beneficios, el 3% dijo no recibirlos y un 31% no contestaron, los beneficios voluntarios que



Figura 11. Grafica de beneficios que reciben los vigilantes y supervisores de INDACASA

mencionaron los encuestados fueron: facilidades de créditos por medio de convenios con financieras, financiamiento en la compra de bicicletas, crédito para la compra de pollo el cual se le deduce del pago quincenal, canasta navideña, se les brinda apoyo económico en caso de enfermedades y por fallecimiento de familiares cercanos, y complemento salarial que se da de acuerdo a la eficiencia y calidad de trabajo del empleado.

En el caso de los supervisores se les asigna una moto y si el empleado acumula más de dos años de laborar en la empresa, la moto pasa a ser de su propiedad, al personal operativo les proporcionan uniformes, el resto del personal no tiene este beneficio.

El departamento de recursos humanos tiene implementado un lema de "Reclamos cero", en donde tratan de atender al máximo las necesidades del empleado y dar cumplimiento de todos sus derechos laborales, evitando así los descontentos que los conlleva a denuncias públicas, formación de sindicatos y

demandas judiciales, las cuales podrían llegar a tener consecuencias graves como la afectación del prestigio empresarial que actualmente goza la empresa.

### **1.3.7. Higiene y seguridad**

En la mayoría de las funciones de la seguridad privada, los riesgos profesionales son importantes. Han de aplicarse al menos las normas mínimas en cuanto a salud y seguridad para el personal de la seguridad privada en todas las empresas del sector, con el fin de garantizar la prevención contra los riesgos profesionales.

INDACASA en el año 2007 constituyó una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo con vigencia de dos años. Asimismo, esta comisión formuló un plan de seguridad e higiene para el año 2008, dicho plan tiene como actividades generales propuestas a realizar: inspecciones periódicas, prevención y protección contra incendios, evacuación, capacitación, orden y limpieza. A pesar de los esfuerzos realizados por la empresa, no se logra cumplir a cabalidad con lo requerido por la Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo<sup>21</sup>, debido a que los requerimientos son muchos y tienen altos costos. Sin embargo, se aplica parcialmente con personal selectivo, como los que consideran que corren mayor riesgo laboral.

Los equipos y accesorios que la empresa facilita a sus guardas para el cumplimiento de sus funciones y la protección personal son:

- Uniforme: camisa crema con escarapela de INDACASA (fondo negro y logo bordado en color oro), pantalón azul, con franja crema en costura exterior, gorra azul con el logo de la empresa, corbata color azul, fajón de nylon negro y botas negras militares, además carné de identificación.

---

<sup>21</sup> Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo N° 618

- Para la prestación de los servicios de vigilancia, los agentes reciben: fajón, tahalí, dotación de tiros y porta-tiros, clava y porta-clava, radio de comunicación, lámpara, silbato, arma: revólver o escopeta según se requiera.

De acuerdo a encuestas realizadas a los vigilantes, con pregunta abierta en donde se les pidió mencionar debilidades de la empresa (Ver Anexo 6 Encuesta), señalaron en su mayoría como parte de las debilidades el estado físico en que se encuentran sus equipos de protección personal. Como se observa en la Figura 12, el 83% dice tener en mal estado sus

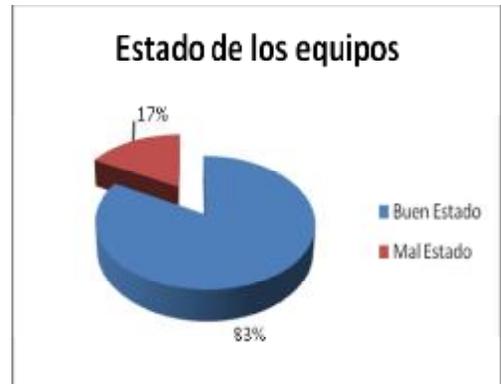


Figura 12: Estado de los Equipos de Seguridad

equipos de protección, solo un 17% dijo tener en buen estado sus equipos. Por lo que, la empresa no realiza programas de mantenimiento permanentes, asimismo a algunos vigilantes nuevos les entregan equipos deteriorados.

Para reducir el riesgo laboral en el personal de vigilancia, la empresa ha implementado un sistema de supervisión, la cual se define como la fiscalización diaria y permanente durante las 24 horas del día que garantiza INDACASA a través de Operaciones y su Puesto de Mando.

Para el cumplimiento de esta tarea al personal de supervisión se le asigna recursos de movilización y medios de comunicación. También se elabora un plan quincenal para realizar la supervisión integral, con un contenido evaluativo y una inspección con un contenido operativo.

- La supervisión integral puntualiza el estado de las fuerzas; las condiciones de seguridad del objetivo; comprobaciones en el terreno; entrevista con el cliente; y se realiza un informe conclusivo.
- La inspección es la hoja operativa diaria de visita de control al objetivo, en la que recoge a lo inmediato la situación operativa de éste, se fiscaliza el porte y aspecto, uso y manejo del arma, incidencias, se recorre la parte perimetral como parte de su labor preventiva, y su resultado se le envía al cliente.

Tanto los supervisores como los guardas cuentan con formularios para llevar a cabo el control de las actividades antes mencionadas. Los métodos utilizados para el control de operaciones mediante inspección y supervisión integral con un contenido evaluativo, es un buen sistema de evaluación por que se realiza en el terreno de operación y con el criterio del cliente a quien se debe la empresa. Esta herramienta permite al departamento de recursos humanos medir la eficiencia de sus trabajadores mediante una evaluación de desempeño efectiva, fortaleciendo así al departamento.

#### **1.4. Visión, Misión, Propósitos y Valores**

El departamento de recursos humanos no cuenta con una misión y visión estructurada; pero los procesos que se realizan en este departamento están enfocados en la misión, visión, y fortalecida por sus valores organizacionales; de igual manera, el plan estratégico realizado para dicho departamento estará orientado en base a la visión y misión de la empresa que a continuación se presentan:

- Visión

“Alcanzar el liderazgo de excelencia, para ocupar los primeros lugares en la industria de los servicios de seguridad, con representación internacional, crear un modelo de relación solidaridad laboral y alta especialización de sus recursos humanos y obtener un alto rendimiento financiero”.

Realizando un análisis de la visión empresarial, se observa que los propósitos definidos son alcanzable en el tiempo; es explícita de cómo debe ser la organización, representa una imagen de un estado futuro posible deseado. La empresa está caminando hacia esos objetivos, en los 14 años que tienen de operación INDACASA ha tenido un crecimiento significativo que le ha permitido tener cobertura a nivel nacional y contar con la lealtad de sus clientes, sin embargo, los niveles de exigencia del cliente para este tipo de servicio son cada días más rigurosos, por lo que, la empresa debe estar en correspondencia con esta máxima categoría.

En los últimos años el sector ha tenido un crecimiento acelerado, naciendo así nuevos competidores con mayor diversidad de servicios y mejores tecnologías; actualmente la empresa cuenta con sistemas administrativos y contables automatizados que permite mayor confiabilidad y reducción de tiempo de todos los procesos. En cuanto a diversidad de servicios y disponibilidad de equipos electrónicos se encuentra en desventaja con respecto a otras empresas.

Para la empresa será un reto mayor alcanzar un liderazgo de excelencia y posicionarse en los primeros lugares; para que la empresa pueda competir en el mercado actual y alcanzar sus objetivos debe evaluar y tomar decisiones acerca de cómo establecer prioridades, nivel de inversión, nivel de servicio para satisfacer las necesidades de su mercado meta, y por las que ese mercado esté dispuesto a pagar, es decir, alinear necesidades con capacidades de la

empresa, sin ofrecer ventajas que el consumidor realmente no apreciara ni le beneficiaran.

- Misión

“Somos una empresa de servicios de seguridad integral, de calidad, que satisface las exigencias de nuestros clientes. Así mismo, procuramos tener rendimientos atractivos para los accionistas y contribuir social y económicamente al país”.

“Somos una empresa con capacidad para operar en todo el territorio nacional, cumpliendo con las normativas legales vigentes a nivel nacional e internacional y utilizando los recursos tecnológicos que ofrece el mercado”.

La misión de la Empresa define con claridad y precisión el objetivo fundamental de la organización: Servicios con calidad, expresa adecuadamente a quien o a quienes va dirigida: al Cliente, indica lo que le corresponde garantizar: servicios de calidad, en este aspecto podemos ser más explicativos, ya que en las condiciones socioeconómicas actuales del país no expresamos qué tipo de servicios puede garantizarse al cliente. La función social de la empresa, no se encuentra reflejada claramente.

- Propósitos y valores

- Siempre hacemos lo correcto
- Los principios guía de INDACASA son el mínimo esperado
- Nuestra palabra es nuestro compromiso
- Siempre hablamos con la verdad
- Debemos ser totalmente honestos para pertenecer a esta compañía.
- Hacemos lo necesario para que la información sea conocida y comprendida por quienes la necesitan.

- Vivimos lo que predicamos

Se observa que los valores, tanto deseados como compartidos, se encuentran identificados los modos de actuación individuales y colectivos, con el propósito supremo de lograr alcanzar la MISIÓN Y VISION en la Empresa. No obstante, la empresa necesita fortalecer sus lineamientos estratégicos, para cumplir a cabalidad estos valores.

## **1.5. Análisis FODA**

### **1.5.1. Factores del análisis interno**

Fortalezas:

- a. Equipo gerencial y personal administrativo con conocimiento del mercado y experiencia profesional.
- b. Personal de vigilancia con amplia experiencia
- c. Estabilidad laboral del personal administrativo.
- d. Área de capacitación para el personal de vigilancia.
- e. Sistemas administrativos y contables automatizados
- f. El diseño del sistema de evaluación del desempeño es el apropiado
- g. Beneficios voluntarios al personal
- h. Capacitaciones periódicas al personal
- i. Cumplimiento en los requerimientos de Ley respecto a salarios.
- j. Cobertura de mercado a nivel nacional

Debilidades:

- a. Salarios bajos del personal de vigilancia
- b. Poco presupuesto para el departamento de recursos humanos
- c. Deficiencia en la planificación de los procesos que se llevan a cabo en el departamento
- d. Alto índice de rotación en el personal de vigilancia
- e. No se cumple el requisito académico solicitado por la empresa al personal de vigilancia

- f. Manual de funciones y Reglamento interno desactualizados
- g. Políticas no definidas de reclutamiento y selección de personal
- h. Incumplimiento en los requerimientos de Ley de Higiene y Seguridad.
- i. Dependencia de la gerencia administrativa para llevar a cabo todos los procesos del departamento de recursos humanos
- j. Deficiencia en la atención al personal de vigilancia por parte de recursos humanos.
- k. Infraestructura inadecuada

### **1.5.2. Factores del análisis externo**

#### Oportunidades:

- a. Incrementar la participación en el mercado.
- b. Precios competitivos de mercado
- c. Segmento de mercado insatisfecho
- d. Acceso a nuevas tecnologías
- e. Fortalecimiento del sector
- f. Alta demanda del servicio

#### Amenazas:

- a. Poca tendencia al cambio tecnológico
- b. Escasos conocimientos de nuevas tecnologías.
- c. Competencia agresiva
- d. Ingreso de nuevos competidores al sector
- e. Productos sustitutos
- f. Cambios de Ley de salario mínimo
- g. Clientes más exigentes

## **Capítulo II. Plan estratégico**

Se presenta el plan estratégico elaborado de acuerdo al diagnóstico realizado en base al análisis externo e interno.

Primeramente se trabaja en base a la visión, misión, propósitos y valores actuales de INDACASA, en los cuales la empresa define su filosofía y su estrategia corporativa, proporcionan la clave de la razón de ser de la empresa y orienta el proceso de la planeación estratégica.

Asimismo, se realiza el análisis de las estrategias aplicando el método de la matriz FODA; la cual identifica acciones viables mediante el cruce de las variables (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que indican líneas de acción prometedoras para INDACASA; la selección de las estrategias se desarrolla desde un punto de vista cualitativo que es base del análisis estructural.



## 2.2. Selección de estrategias

Tabla 1: Relaciones y valores

La relación	Respuestas dicotómicas	Grado de afectación	Valor asignado
AFECTACION	NO	NO EXISTE	0
	SI	MEDIO	5
		BAJO	1
		ALTO	9

Las posibles respuestas que se encuentran en la Tabla 1 son dicotómicas: Sí o No, si la respuesta resulta afirmativa es porque existe la necesidad de estimar de manera cualitativa el posible grado de afectación entre las estrategias, posteriormente se le otorga un valor cuantitativo a esa relación. Los valores estimados para esa relación son:

- Cuando no existe una relación, el valor estimado es cero.
- Existe una relación, pero con un bajo grado de afectación, su valor es uno.
- Cuando existe una relación con un grado intermedio de afectación su valor es cinco.
- Si el grado de afectación es alto, su valor es de nueve.

**Tabla 2: Matriz de evaluación del nivel de afectación entre las estrategias del sistema**

AFECTACION	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E $\Sigma$
E1	0	9	5	9	5	5	5	5	9	52
E2	9	0	9	9	1	5	5	1	9	48
E3	5	5	0	5	0	1	9	0	0	25
E4	9	9	9	0	0	1	9	1	1	39
E5	1	5	0	0	0	5	5	5	5	26
E6	9	9	0	1	9	0	1	1	9	39
E7	5	5	5	9	9	5	0	0	1	39
E8	1	1	0	0	9	1	1	0	9	22
E9	9	5	1	9	5	5	9	5	0	48
E $\Sigma$	48	48	29	42	38	28	44	18	43	338

El llenado de la matriz (Tabla 2) se realiza por columnas, con el fin de establecer una evaluación cuantitativa de las relaciones que existen entre las estrategias del sistema y el sistema mismo.

El grado de afectación entre las estrategias se establece en base a dos preguntas:

- La primera ayuda a decidir si la estrategia representada por esa columna afecta a la estrategia correspondiente del renglón en estudio. Por ejemplo: ¿La estrategia X afecta a la estrategia Y?
- La segunda determina el nivel de afectación de esa relación, el cual puede ser bajo, medio o alto; se asignan los valores que se describen en la Tabla 1.

La sumatoria de columnas y renglones se realiza con el propósito de representar gráficamente las estrategias de la empresa en un plano coordenado, se asignan pares de coordenadas y se agrupan de manera tabular, como se representa en la siguiente Tabla 3.

**Tabla 3: Coordenadas que representan a las estrategias**

<b>Estrategias</b>	<b>Coordenada (X,Y)</b>
E1: Consolidar la oferta del servicio (F1,F2,F3,F5,O1,O3,O4, O5, O6)	(48,52)
E2: Mejorar los niveles de competitividad que permitan a la empresa fortalecerse dentro del sector (F1,F2,F5,F6,F8, O1,O2,O4,O5,O6,)	(48,52)
E3: Desarrollar técnicas adecuadas para conservar al personal calificado (D2,D4,D5,D8,D11, O1,O2,O6)	(29,25)
E4: Establecer programas para capacitar al personal. (D2,D3,D4,D6,D10,d11,O1,O3,O4,O5,O6)	(42,39)
E5: Establecer programas de mantenimiento y modernización de las instalaciones y equipos del departamento de Recursos Humanos. (D2,D9,D11,D12,O4)	(38,26)
E6: Incorporar actividades que conlleven a la actualización y conocimiento de nuevas tecnologías (F1,F8,A1,A2,A4,A5,A7)	(28,39)
E7: Promover mecanismos que permitan elevar la eficiencia de los trabajadores. (D3,D4,D5,D6,D11,A1,A2,A5)	(44,39)
E8: Diversificar las fuentes de financiamiento para mejorar los procesos que realiza el departamento de recursos humanos (D2,D3,D4,D7,D8,D9,D11,D12,A4,A5,A7)	(18,22)
E9: Establecer nuevas políticas en el manejo de personal basado en un modelo de gestión por competencia del capital humano. (D3,D7,D8,D9,D10,D11,A3,A4,A5,A7)	(43,48)

Con la tabla anterior se da la posibilidad de ubicar las estrategias por las intersecciones de sus coordenadas en un plano cartesiano, quedando localizadas como se observa en la Figura 13.

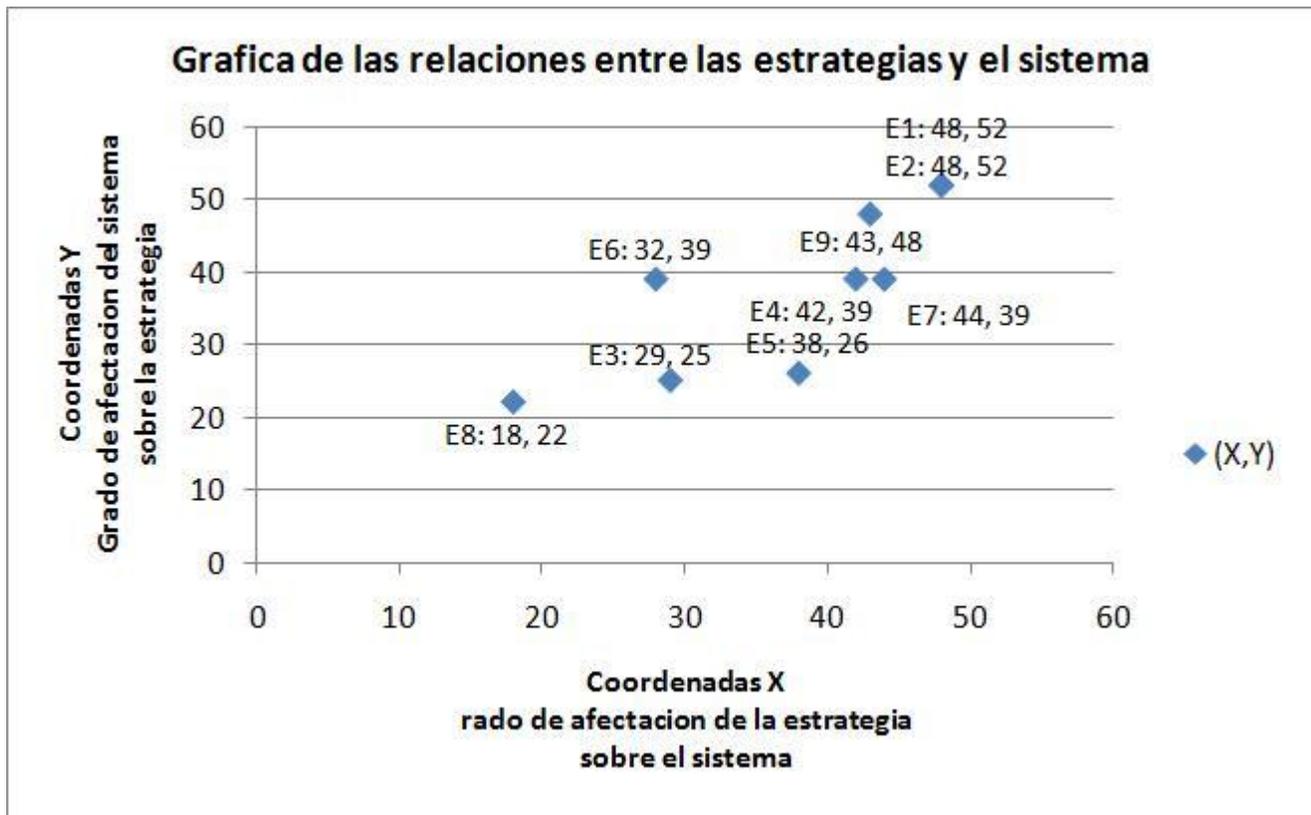


Figura 13: Estrategias en el Plano XY

El análisis de este sistema rectangular permite identificar las relaciones que cada estrategia establece con la empresa, y a partir de estas relaciones se puede distinguir la importancia relativa de cada estrategia.

La representación gráfica de las estrategias y la empresa permite visualizar la existencia de una zona de influencia, misma que está acotada por las relaciones entre las estrategias y la empresa, esta queda limitada por los valores mínimos y máximos de afectación en los ejes X – Y, respectivamente. (ver Figura 14)

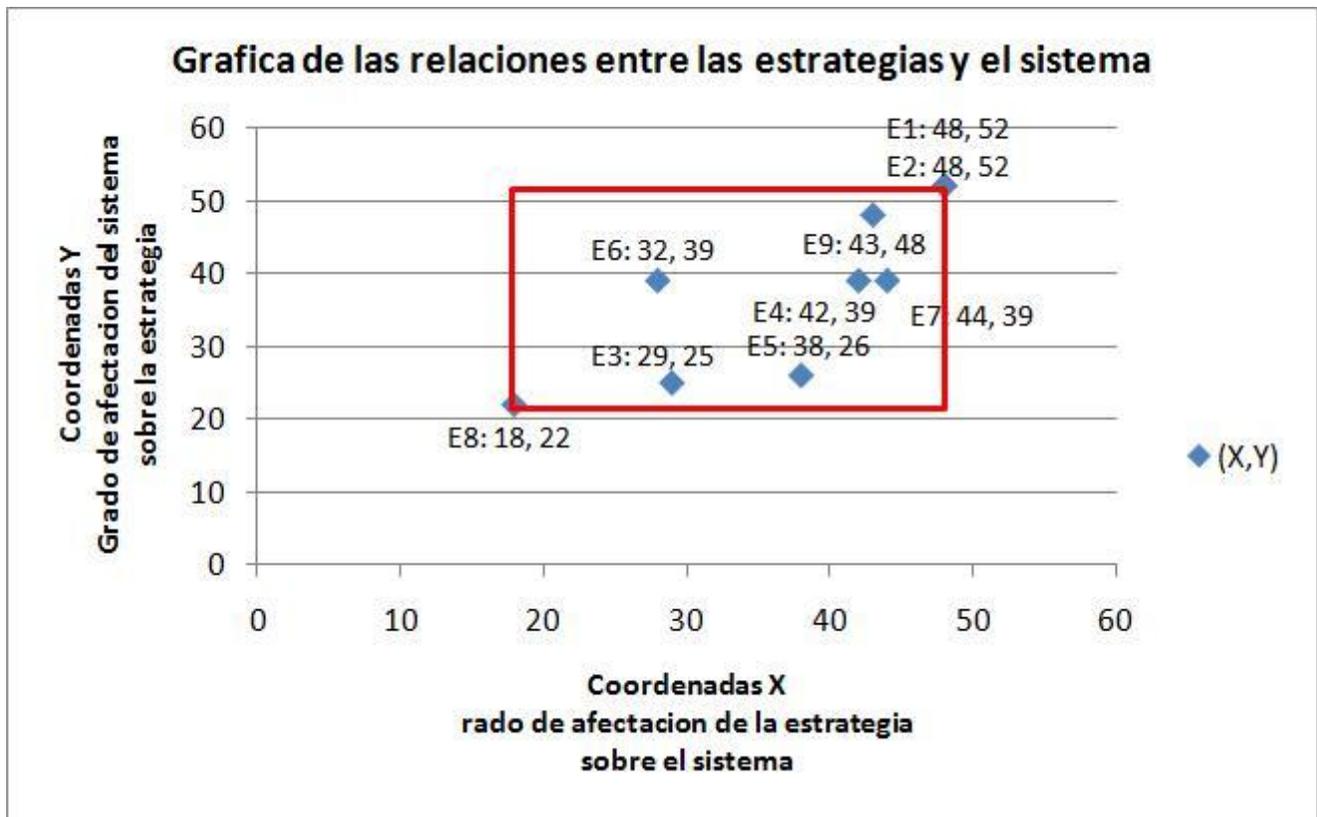


Figura 14: Estrategias en la zona de influencia

La figura anterior muestra que la zona de influencia está dada por la intersección de los valores mínimos y máximos, es decir que indica la mínima influencia en las relaciones establecidas, en la grafica el valor mínimo pertenece a:

Estrategia 4: Diversificar las fuentes de financiamiento para mejorar los procesos que realiza el departamento de recursos humanos

Mientras más se aleja al punto mínimo el nivel relativo de afectación en las relaciones se incrementa.

El valor máximo está representado por:

E1: Consolidar la oferta del servicio

E2: Mejorar los niveles de competitividad que permitan a la empresa fortalecerse dentro del sector.

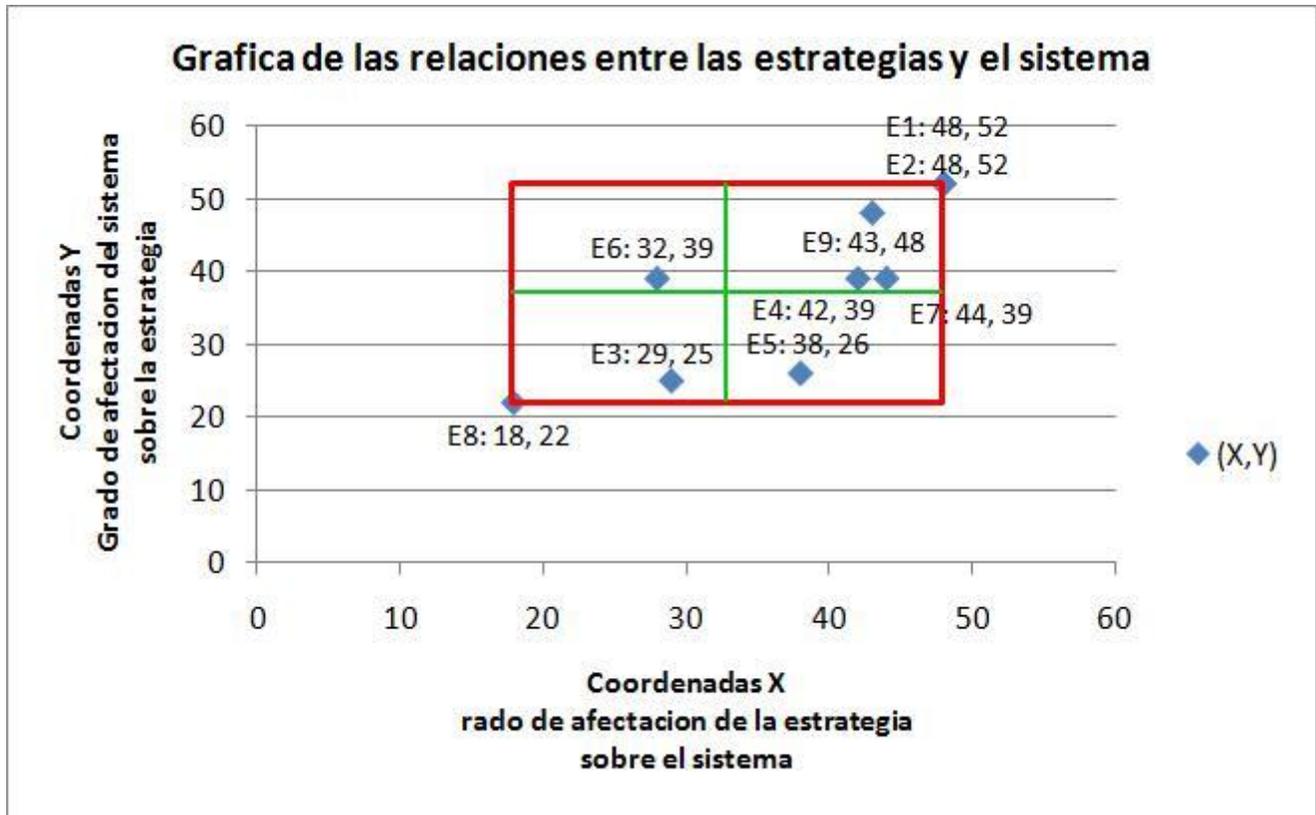


Figura 15: Cuadrantes existentes en la zona de influencia encontrada

Las estrategias seleccionadas son las que se encuentran cercano y dentro del área motriz o IV cuadrante, estas son las siguientes:

**E4:** Establecer programas para capacitar al personal

**E5:** Establecer programas de mantenimiento y modernización de las instalaciones y equipos del departamento de recursos humanos

**E7:** Promover mecanismos que permitan elevar la eficiencia de los trabajadores.

### 2.3. Plan De Acción

Posteriormente se muestra el plan de acción, donde se presentan los objetivos, las acciones a desarrollar para alcanzar estos objetivos y los recursos para desarrollar las acciones. Breve resumen del plan de acción, estrategias y sus actividades.

- 1) Desarrollar programas para capacitar al personal
  - Evaluación del personal y equipo
  - Diseño de programas de capacitación actualizados
  - Ejecutar capacitaciones al personal de 40 horas
  
- 2) Implementar programas de mantenimiento y modernización de las instalaciones y equipos.
  - Presupuestar mejoras y cotizar nuevos equipos
  - Obtener los recursos y ejecutar las obras para la mejora de infraestructura y compra de nuevos equipos
  - Elaborar programas de mantenimiento de nueva infraestructura de recursos humanos y de los equipos.
  - Ejecutar programas de mantenimiento
  
- 3) Instrumentar mecanismos que permitan elevar la eficiencia de los trabajadores.
  - Implementar un sistema de evaluación del desempeño
  - Establecer un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño

PLAN DE ACCION										
Estrategia	Objetivo(s)	Meta(s)	Actividades	Responsabilidad		Calendario		Recursos		
				Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Material	Capital (Córdobas)	Humano
Desarrollar programas para capacitar al personal	Preparar, desarrollar e integrar al recurso humano de la empresa a la prestación de los servicios, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.	Capacitaciones actualizadas a 20 personas rotadas mensualmente del personal existente en la empresa	Evaluación del personal y equipo	R.R.H.H	Todos los departamentos	01-jun-09	15-jun-09	Útiles de oficina y Material Didáctico	C\$ 4,950.00	2H
			Diseño de programas de capacitación actualizados			01-jul-09	07-jul-09	Útiles de oficina y equipos	C\$ 2,512.00	1H
			Ejecutar las capacitaciones al personal de 40 horas	Consultoría	R.R.H.H	01-sep-10	30-sep-09		C\$ 60,816.80	2H
Implementar programas de mantenimiento y modernización de las instalaciones y equipos.	Elaborar un plan de modernización y mantenimiento preventivo a la infraestructura del departamento de recursos humanos y equipos utilizados por los vigilantes para garantizar un óptimo funcionamiento.	1. Ampliación de 9m <sup>2</sup> de la infraestructura 2. Infraestructura del departamento de recursos humanos debidamente acondicionada 3. Equipos nuevos de alto rendimiento para la obtención de mejores resultados del departamento de recursos humanos 4. Ejecución de programas de mantenimiento cada 6 meses	Presupuestar mejoras y cotizar nuevos equipos	R.R.H.H	Contratista	08-ene-10	15-ene-10		C\$ 1,336.08	2H
			Obtener los recursos para la mejora de infraestructura	R.R.H.H	Contratista	16-ene-10	30-ene-10		C\$ 13,360.82	2H
			Ejecutar las obras para la mejora de infraestructura y comprar nuevos equipos	Contratista	Unidad de logística	16-feb-10	16-mar-10		C\$ 41,281.40	4H
			Elaborar programas de mantenimiento de nueva infraestructura de recursos humanos y de los equipos utilizados por el departamento	R.R.H.H	Jefe de operaciones	17-mar-10	01-abr-10	Materiales y Útiles de oficina	C\$ 5,024.00	1H
			Ejecutar programas de mantenimiento	R.R.H.H					C\$ 8,332.50	4H
Instrumentar mecanismos que permitan elevar la eficiencia de los trabajadores	Elevar la calidad y eficiencia de los trabajadores	Disminuir el índice de rotación de personal	Implementar un sistema de evaluación del desempeño	R.R.H.H	Gerencia General	01-nov-09	07-nov-09	Útiles de oficina	C\$ 2,512.00	1H
			Establecer un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño			16-nov-09	23-nov-09	Útiles de oficina	C\$ 2,512.00	1H

A continuación se presentan las actividades de las estrategias seleccionadas que se muestran en el plan de acción con sus respectivos costos:

Tabla 4: Costos de la Estrategia:  
**Desarrollar programas para capacitar al personal**

Actividad	Rubros	Cantidad (Participantes)	C.U	Costo	Total
Evaluación del personal y equipo	Útiles de oficina y Material Didáctico			C\$ 4,950.00	<b>C\$ 4,950.00</b>
Diseño de programas de capacitación actualizados	Útiles de oficina y equipos			C\$ 2,512.00	<b>C\$ 2,512.00</b>
Ejecutar las capacitaciones al personal de 40 horas (5 horas por evento)	Honorarios consultores	2	C\$ 22,220.00	C\$ 44,440.00	<b>C\$ 60,816.80</b>
	Alimentación	23	C\$ 40.00	C\$ 7,360.00	
	Refrigerio	23	C\$ 20.20	C\$ 3,716.80	
	Material Didáctico	20	C\$ 60.00	C\$ 1,200.00	
	Manuales	20	C\$ 100.00	C\$ 2,000.00	
	Transporte	2	C\$ 100.00	C\$ 1,600.00	
	Apoyo logístico de la empresa (local, agua, luz, equipos)			C\$ 500.00	

En la Tabla 4, se muestran los costos de las actividades que conlleva la estrategia para desarrollar programas para capacitar al personal, tomando en cuenta que la empresa tiene un área para impartir las capacitaciones. Además se espera que con esta estrategia la empresa desarrolle a su personal profesionalmente de manera que estén totalmente calificados para ejecutar sus funciones.

El área de recursos humanos debe ser ampliada para mejorar la distribución de los equipos y del personal, la Tabla 5 muestra los costos que requiere la estrategia para modernizar y dar mantenimiento a las instalaciones del

departamento de recursos humanos, de igual forma, los vigilantes requieren de nuevos equipos, en esta tabla también se detallan los costos de los equipos imprescindibles para un vigilante.

Tabla 5: Costos de la estrategia:

**Implementar programas de mantenimiento y modernización de las instalaciones y equipos.**

<b>Actividad</b>	<b>Rubros</b>	<b>Cantidad</b>	<b>C.U</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Presupuestar mejoras y cotizar nuevos equipos	Pago contratista			C\$ 1,336.08	<b>C\$ 1,336.08</b>
Obtener los recursos para la mejora de infraestructura	Laminas de Gypsum	7	C\$ 343.30	C\$ 2,403.10	<b>C\$ 13,360.82</b>
	Luminarias	2	C\$ 800.00	C\$ 1,600.00	
	Puerta	1	2,828.00	C\$ 2,828.00	
	Herraje	2	C\$ 200.00	C\$ 400.00	
	Equipo de aire acondicionado (12000 vtu)	1	6,060.00	C\$ 6,060.00	
	Tornillos para Gypsum	84	C\$ 0.83	C\$ 69.72	
Ejecutar las obras para la mejora de infraestructura y comprar nuevos equipos	Computadoras de escritorio marca Dell	4	8,694.25	C\$ 34,777.00	<b>C\$ 41,281.40</b>
	Pago Contratista			C\$ 6,504.40	
Elaborar programas de mantenimiento de nueva infraestructura de recursos humanos y de los equipos utilizados por los vigilantes	Materiales y Útiles de oficina			C\$ 5,024.00	<b>C\$ 5,024.00</b>
Ejecutar programas de mantenimiento	Pago contratista			C\$ 8,332.50	<b>C\$ 8,332.50</b>

Tabla 6: Costos de la estrategia:  
**Elevar la calidad y eficiencia de los trabajadores**

Actividad	Rubros	Costo	Total
Implementar un sistema de evaluación del desempeño	Útiles de oficina	C\$ 2,512.00	<b>C\$ 2,512.00</b>
Establecer un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño	Útiles de oficina	C\$ 2,512.00	<b>C\$ 2,512.00</b>

La Tabla 6 muestra los costos del desarrollo de las actividades que permitirán elevar la calidad y eficiencia de los trabajadores mejorando la calidad de vida de estos con el cumplimiento de un programa de aumentos de sueldos más periódicos y justos, utilizando como herramienta de apoyo las evaluaciones del desempeño.

- Resumen de Costos

A continuación se presenta la tabla de resumen del costo en que incurrirá la empresa al implementar cada estrategia.

Tabla 7: Resumen de costos totales de las estrategias

Estrategia	Costo
Desarrollar programas para capacitar al personal	C\$ 68,278.80
Implementar programas de mantenimiento y modernización de las instalaciones y equipos.	C\$ 69,334.80
Elevar la calidad y eficiencia de los trabajadores	C\$ 5,024.00
<b>Costo total</b>	<b>C\$ 142,637.60</b>

## Conclusiones

- De acuerdo al diagnóstico realizado en el departamento de recursos humanos, se determinó que el departamento carece de una administración adecuada, teniendo consecuencias tales como:
  1. Carencias de políticas y de definición de procesos de recursos humanos.
  2. Incumplimiento en los requerimientos de personal solicitado por la gerencia administrativa.
  3. Alto índice de rotación de personal de vigilancia
  4. Espacio o infraestructura inadecuada
  5. Manual de funciones desfasados
  6. Deficiente atención a los servicios brindados por parte de recursos humanos.
- Se formularon estrategias en base al diagnóstico efectuado, se plantearon nueve estrategias, de las cuales mediante el método de análisis estructural se seleccionaron tres estrategias:
  1. Desarrollar programas para capacitar al personal
  2. Implementar programas de mantenimiento y modernización de las instalaciones y equipos.
  3. Instrumentar mecanismos que permitan elevar la eficiencia de los trabajadores.
- De acuerdo a las estrategias seleccionadas se diseñó el plan operativo para un periodo de dos años, teniendo un costo total de C\$142,637.60. Cabe señalar que el costo monetario es bajo comparado con los beneficios que se obtendrán del plan estratégico y está al alcance de la empresa.
- Se determina que el plan estratégico es viable, ya que la empresa cuenta con las personas capacitadas para llevar adelante el emprendimiento y reúne todas las características técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de sus objetivos y metas.

## Recomendaciones

- Para implementar el plan estratégico en el departamento de recursos humanos, debe existir el compromiso y la participación de todos los gerentes y los supervisores de la empresa.
- Los recursos deben estar proyectados en todos los niveles de organización para que no se vea como un gasto aparte.
- Se necesita elaborar y actualizar las fichas ocupacionales y el manual de funciones.
- Es necesario definir políticas de personal que contengan lineamientos destinados a establecer procesos de reclutamiento, selección y provisión de personal.
- Promover acciones que tienda a la satisfacción integrada de las necesidades de la empresa y las del personal, a través de un sistema de promoción al interior de la empresa.
- Estructurar un sistema de remuneraciones y beneficios equitativo y eficiente, que compense al personal atendiendo a su función, desempeño y a las condiciones de mercado.

## **Bibliografía**

Caldera Mejía, Rodolfo. *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. 2004

Castaño Vásquez, Andrés Alonso. *Formación y capacitación*. 2008

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 1999. McGraw-Hill. Quinta Edición. Santafé de Bogotá

Código del Trabajo. Ley 185. Artos. 30, 48, 51

Friego, Edgardo. *Seguridad Privada en Latinoamérica: Situación y Perspectivas*. Mimeo. 2006

Goicochea Paredes, Pablo. Otros conceptos y herramientas de recursos humanos. Tesis de Maestría. Universidad Politécnica de Puerto Rico. 2002

Instituto Nacional de Información de Desarrollo. *Clasificador Uniforme de las Ocupaciones de Nicaragua*. 2005

Kotler, Philip y Bloom, Paul. *Mercadeo de servicios profesionales*. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988.

LA PRENSA. *Pagar para vivir seguros*. Managua. Febrero 2009

LA PRENSA. *Policía en desventaja ante seguridad privada*. Managua. Marzo 2003

Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. CENGAGE. Quinta Edición. 2005

Valdés Hernández, Luis Alfredo. *Aplicaciones administrativas empíricas del análisis estructural de los sistemas en la toma de decisiones*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México. 2005

Steiner, George A. *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México, D.F.: Continental. 1983

Gestión de Recursos Humanos:

[http://www.monografias.com/trabajos71/gestion-recursos-humanos/gestion-recursos-humanos.](http://www.monografias.com/trabajos71/gestion-recursos-humanos/gestion-recursos-humanos)

Planeación estratégica de Recursos Humanos:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/pestrrh.htm>

Administración de las remuneraciones:

[http://www.wikilearning.com/tutorial/administracion de las remuneraciones que es la compensacion/15707-1](http://www.wikilearning.com/tutorial/administracion_de_las_remuneraciones_que_es_la_compensacion/15707-1)

Plan estratégico para Recursos Humanos:

[http://grupos.emagister.com/documento/plan estrategico para recursos humanos/1019-68933](http://grupos.emagister.com/documento/plan_estrategico_para_recursos_humanos/1019-68933)

Análisis DAFO:

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

Entrenamiento y Capacitación:

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/entrenamiento-capacitacion-y-formacion.htm>

# ANEXOS

# Anexo 1 Agente Policial vs Guarda de seguridad



## **Anexo 2. Entrevista a Gerente General y Gerente de recursos humanos en INDACASA**

1. ¿Cuál es el sistema de organización de la empresa?
2. ¿Cantidad de RRHH que tiene la empresa?
3. ¿Están definidas Políticas de Recursos Humanos?
4. ¿Cómo se realizan los procesos en el departamento de recursos humanos?
5. ¿Cuáles son las fuentes y técnicas de reclutamiento utilizadas?
6. ¿Cantidad de RRHH requeridos mensualmente?
7. ¿Qué Criterios de selección y patrones de calidad utilizan para la admisión de personal?
8. ¿Cuáles son los Requisitos básicos para el desempeño de las tareas y atribuciones del cargo?
9. ¿Qué tipos de programas de Capacitación tienen para sus empleados?
10. ¿Con que frecuencia se capacita al personal?
11. ¿Cuántos empleados participan en una capacitación?
12. ¿Quiénes son los empleados que participan en las capacitaciones?
13. ¿Cuáles son los resultados obtenidos?
14. ¿Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los RRHH mediante la evaluación de desempeño?
15. ¿Cuáles son los criterios de remuneración directa (salario) e indirecta (beneficios sociales)?
16. ¿Cómo mantener motivado al personal?
17. ¿Cómo son las Relaciones laborales? Formación de sindicatos
18. ¿Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales?

### **Anexo 3. Entrevista a personal administrativo INDACASA**

1. ¿Por qué medio ingreso usted a la empresa?
2. ¿Qué tipo de pruebas le realizaron al momento de su selección?
3. ¿Cuáles son los documentos o requisitos que le solicito la empresa para ingresar?
4. Participa en programas de capacitación, ¿Con que frecuencia?
5. ¿La capacitación que le dan considera que es de calidad y de ayuda a su desarrollo personal? ¿Por qué?
6. ¿El salario que recibe es conforme al mercado?
7. ¿Qué tipo de prestaciones o beneficios recibe de la empresa?
8. ¿Qué características tienen estos beneficios y en qué momento las recibe?
9. Considera usted que la empresa le brinda las condiciones ambientales de trabajo adecuadas.
10. Mencione cinco fortalezas y debilidades que percibe de la empresa.

## **Anexo 4. Entrevistas realizadas a la competencia**

### **Entrevista a vigilantes de la competencia**

1. ¿Para qué empresa labora?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
3. ¿Por qué medios usted ingreso a esta empresa?
4. ¿Recibió entrenamiento previo por parte de la empresa?
5. Ha participado en programas de capacitación en su empresa, ¿con qué frecuencia?
6. ¿Qué documentos o requisitos le solicitaron al momento de su ingreso?
7. ¿Conoce usted algún manual de funciones que le indique los deberes a cumplir?
8. ¿Cuál es su modalidad de trabajo?

### **Entrevista a Gerentes de empresas de la competencia**

1. ¿Cómo se da el proceso de reclutamiento? ¿Qué tipo de fuentes utilizan para reclutar personal para su empresa?
2. Según sus conocimientos, ¿Cuál considera usted que es la fuente mas óptima de reclutamiento?
3. ¿Cuáles son los procesos de selección que realizan?
4. ¿Cuáles son los documentos o requisitos que exige la empresa a los candidatos para ocupar el cargo indicado?
5. ¿Qué tipos de programas de Capacitación tienen para sus empleados?
6. ¿Con que frecuencia se capacita al personal?
7. ¿Cuántos empleados participan en una capacitación?
8. ¿Quiénes son los empleados que participan en las capacitaciones?
9. ¿Cuáles son los resultados obtenidos?
10. ¿Sistema salarial que emplea en la empresa?

11. ¿Tienen definidas políticas salariales?
12. ¿Qué tipo de prestaciones o beneficios dan a sus empleados?
13. ¿Cómo son las Relaciones laborales? Formación de sindicatos
14. ¿Políticas de higiene y seguridad? Que tipos de medidas toman?
9. ¿Realiza horas extras? ¿Les pagan dobles o normales?
10. ¿Su salario está nivelado con respecto a empresas similares?
11. ¿Qué prestaciones sociales recibe de la empresa?
12. ¿Qué medios de protección personal le facilita la empresa?
13. Considera que el ambiente de trabajo es propicio para realizar sus funciones?

Anexo 5 Tabla Salarial Vigente

SECTOR	SALARIO MENSUAL
Agropecuario **	<b>C\$ 1,573.13</b>
Pesca	<b>C\$ 2,437.54</b>
Minas y Canteras	<b>C\$ 2,879.06</b>
Industria Manufacturera	<b>C\$ 2,155.53</b>
Industria sujeta a Régimen Fiscal	<b>C\$ 2,556.70</b>
Electricidad, Gas y Agua, Comercio, Restaurantes y Hoteles, Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	<b>C\$ 2,940.37</b>
Construcción, Establecimientos Financieros y Seguros	<b>C\$ 3,587.54</b>
Servicios Comunitarios, Sociales, Domésticos y Personales	<b>C\$ 2,247.35</b>
Gobierno Central y Municipal	<b>C\$ 1,999.14</b>

Anexo 6

## Encuesta dirigida a vigilantes de la empresa INDACASA

Departamento de Managua

Fecha \_\_\_\_\_

Somos estudiantes egresadas de la Universidad Nacional de Ingeniería, con el objetivo de contribuir en el desarrollo de la empresa y de sus empleados, solicitamos su colaboración para desarrollar la siguiente encuesta para conocer el desempeño laboral de cada vigilante en esta empresa, confiando en que los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos.

Zona: \_\_\_\_\_

### I. Datos Generales

Sexo: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

### Nivel escolar:

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_\_

### Estado civil:

Soltero(a) \_\_\_\_\_ Casado(a) \_\_\_\_\_ Unión estable \_\_\_\_\_ Viudo(a) \_\_\_\_\_

### II. Datos sobre la empresa

¿Por qué medio usted ingreso a esta empresa?

---

**¿Qué requisitos o documentación le fue solicitada?**

---

---

**¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar en INDACASA? \_\_\_\_\_**

**¿Ha laborado en otras empresas similares antes de llegar a INDACASA?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si respondió Si, ¿en cuántas empresas laboró? \_\_\_\_\_

**¿Fue capacitado por éstas empresas?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**¿Cuánto tiempo tiene de experiencia en éste tipo de trabajo? \_\_\_\_\_**

**Cuando ingresó a INDACASA recibió capacitación previa en:**

Manejo de armas \_\_\_\_\_ Protección personal \_\_\_\_\_ medidas de seguridad  
\_\_\_\_ Previsión de incendios \_\_\_\_ Comunicación radial \_\_\_\_ Relaciones humanas  
\_\_\_\_ Servicio al cliente \_\_\_\_ Otros

(Especifique)

---

**¿Conoce usted algún manual de funciones que le oriente los deberes a cumplir?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Especifique el tipo de vigilancia que usted desempeña en su trabajo:**

Puesto fijo \_\_\_\_\_ Patrullaje \_\_\_\_\_

Móvil (Protección de valores) \_\_\_\_\_

**Para ir a su centro de trabajo, ¿quién le facilita el transporte?**

INDACASA \_\_\_\_\_

Cuenta propia \_\_\_\_\_

**¿Cuánto es el costo de transporte para movilizarse de su domicilio a su puesto de trabajo?**

\_\_\_\_\_

**¿Qué tan riesgoso a su vida y seguridad personal considera el punto que le fue asignado?**

Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_

**¿Cuáles son las características de este punto?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¿De qué manera la empresa toma en cuenta ese riesgo?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¿Cuál es su modalidad de trabajo?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuántas veces al día el supervisor hace presencia en su puesto de trabajo?**

\_\_\_\_\_

**¿Usted realiza horas extras?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**Indique la frecuencia:** Por día \_\_\_\_\_ Por semana \_\_\_\_\_ Por mes \_\_\_\_\_

**La forma de pago de las horas extras es:**

Normal \_\_\_\_ Doble \_\_\_\_

**¿Su salario está nivelado respecto a empresas similares?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**¿Por qué?**

---

**¿Recibe beneficios por parte de la empresa? ¿De qué tipo?**

---

---

**¿Ha tenido experiencia militar ó policial?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**En qué instituciones:**

Policía Nacional \_\_\_\_ Ejército \_\_\_\_ Servicio militar \_\_\_\_ Resistencia \_\_\_\_

**¿Qué equipamiento recibe por parte de la empresa para realizar sus funciones?**

---

---

**Mencione 3 debilidades que percibe de la empresa**

---

**Mencione 3 fortalezas que percibe de la empresa**

---

## Índice de Tablas y Figuras

Tabla 1. Relaciones y Valores.....	42
Tabla 2. Matriz de evaluación del nivel de afectación entre las estrategias del sistema.....	43
Tabla 3. Coordenadas que representan a las estrategias.....	44
Tabla 4. Costos de la estrategia: Desarrollar programas para capacitar al personal.....	50
Tabla 5. Costos de la estrategia: Implementar programas de mantenimiento y modernización de las instalaciones y equipos.....	51
Tabla 6. Costos de la estrategia: Elevar la calidad y eficiencia de los trabajadores.....	52
Tabla 7. Resumen del costo total de las estrategias.....	52
Figura 1. Proyecciones del PIB 2009.....	13
Figura 2. Tasa de inflación anual.....	14
Figura 3. Medios de reclutamiento.....	20
Figura 4. Grafica de vigilantes que reciben capacitación.....	24
Figura 5. Grafica de vigilantes capacitados por empresas similares a INDACASA.....	26
Figura 6. Tiempo de laborar en INDACASA.....	26
Figura 7. Grafica de nivel escolar del personal de vigilancia.....	28
Figura 8. Grafica de salario de INDACASA respecto a otras empresas de vigilancia.....	29
Figura 9. Grafica de modalidad de trabajo.....	30
Figura 10. Grafica de personal que realiza horas extras.....	30
Figura 11. Grafica de beneficios que reciben los vigilantes de INDACASA....	32
Figura 12. Estado de los equipos utilizados por los vigilantes.....	34
Figura 13. Estrategias en el plano XY.....	45
Figura 14. Estrategias en la zona de influencia.....	46
Figura 15. Cuadrantes existentes en la zona de influencia encontrada.....	47