

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PERCEPCIÓN DE LOS OFICIALES DE SEGURIDAD DE SU TRABAJO Y DE  
SUS CONDICIONES LABORALES, ASOCIADA AL CLIMA LABORAL EN LA  
UNIDAD DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE  
COSTA RICA, SEDE DE CARTAGO

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la  
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Psicología para optar al  
grado y título de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las  
Organizaciones

MARLON MORALES CHAVES

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2009

## DEDICATORIA

*Aquellos hombres y mujeres que con su trabajo cotidiano,  
aún a riesgo de sus vidas,  
brindan seguridad al bienestar de las comunidades universitarias y  
custodian el patrimonio cultural y científico de las Universidades  
para las que trabajan.*

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Costa Rica, al Sistema de Estudios de Posgrado, al programa de posgrado en Psicología, concretamente a la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones que me permitió en el plano personal hacer un cierre de toda una experiencia y de conocimiento profesionales sobre la temática propia de la Psicología Laboral.

Al Doctor Daniel Flores Mora por su acompañamiento y guía en la realización de esta investigación aplicada, oportunidad que me brindo el hecho de profundizar una relación profesional y de amistad.

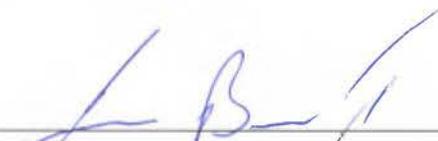
A la compañera de estudio, Magda Arias por su lealtad y compañerismo, que la reflejan como una persona de gran calidad humana.

A las amigas y colegas Helen Picado y Katalina Alfaro por su apoyo y estímulo para lograr la conclusión de esta Maestría que con su acompañamiento y aportes manifiestan el talento de las nuevas generaciones profesionales

A mi esposa Guiselle Chinchilla y a mi hijo David Morales a ambos por su amor, por el apoyo incondicional, por no quejarse de mi ausencia los fines de semana, por las trasnochadas que demandaban los estudios.

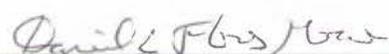
Al personal de Seguridad y Vigilancia de la Sede Central del Instituto Tecnológico de Costa Rica, en Cartago por su participación en este estudio, que hizo posible conocer su realidad laboral y exponer sus expectativas e inquietudes de mejora en aras de ofrecer un mejor servicio a la Comunidad Universitaria.

“Este trabajo de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Psicología de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister en Psicología del Trabajo y las Organizaciones”



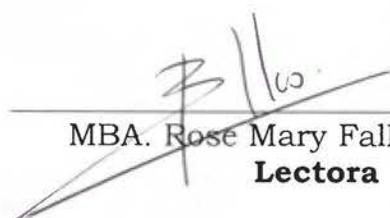
---

MBA. Jesús Brenes Fernández  
**Representante de la Decana del SEP**



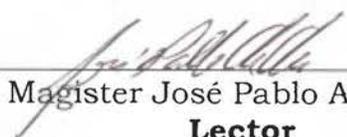
---

Dr. Daniel Flores Mora  
**Profesor Guía**



---

MBA. Rosé Mary Fallas Navarro  
**Lectora**



---

Magister José Pablo Arce Arce  
**Lector**



---

Dr. Jorge Sanabria León  
**Director del Programa de Posgrado**



---

Marlon Morales Chaves  
**Sustentante**

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
RESUMEN .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>MARCO REFERENCIAL: El Instituto Tecnológico de Costa Rica.....</b>	<b>2</b>
Fines y Principios .....	2
Misión.....	4
Visión .....	4
Valores y Políticas Institucionales.....	4
<i>Eje Temático: Convivencia Interna</i> .....	4
<i>Eje Temático: Dimensión Institucional</i> .....	5
Estructura Orgánica .....	5
<i>La Vicerrectoría de Administración</i> .....	6
Personal Administrativo y Régimen de Personal .....	8
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
Sistemas de gestión organizacional y enfoque gerencial.....	10
<i>Como sistema para gestionar el rendimiento de la organización</i> .....	10
<i>Como sistema para gestionar el rendimiento de los empleados</i> .....	11
<i>Como Sistema que integra la gestión del rendimiento tanto desde la perspectiva de la Organización, como del empleado.</i> .....	12
Cultura y Clima Organizacionales.....	16
<i>La Cultura Organizacional</i> .....	16
<i>El Clima Organizacional</i> .....	16
<i>Cultura y Clima Organizacionales Autocrático-Explotador</i> .....	19
<i>Cultura y Clima Organizacional Paternal y de Custodia</i> .....	20
<i>Cultura y Clima Organizacional como Desarrollo Humano</i> .....	23
El Puesto de Trabajo y su Enriquecimiento .....	25
<i>Enriquecimiento del trabajo</i> .....	26
<i>Dimensiones centrales del trabajo</i> .....	26
Seguridad Institucional .....	28

<b>PROBLEMA A INVESTIGAR .....</b>	<b>32</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>33</b>
Generales.....	33
Específicos.....	33
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>35</b>
<b>ESTRATEGIA METODOLOGICA .....</b>	<b>39</b>
Tipo de Estudio .....	39
Limitaciones del Estudio.....	41
Población .....	41
Fases del Estudio.....	42
1. <i>Contacto inicial e identificación del problema</i> .....	42
2. <i>Contrato</i> .....	43
3. <i>Recolección de datos y diagnostico.</i> .....	43
4. <i>Retroalimentación</i> .....	44
5. <i>Intervención</i> .....	45
6. <i>Evaluación y seguimiento</i> .....	46
Instrumentos de Recolección de datos .....	47
Contexto de aplicación: Unidad de Seguridad y Vigilancia .....	47
<i>Unidad de Seguridad y Vigilancia</i> .....	48
<i>Elementos Claves de la Seguridad Institucional</i> .....	50
<i>Responsabilidades de los Oficiales de Seguridad</i> .....	53
<i>Uso del Equipo y del Arma de Fuego</i> .....	53
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
Caracterización de la población encuestada .....	55
Sobre la Percepción de los Oficiales de su trabajo y de sus condiciones laborales.....	60
<b>Objetivo No. 1</b>	
Recopilar y analizar la normativa y documentos que describen, fundamentan y orientan la función de Seguridad .....	60
<b>Objetivo No. 2</b>	
<i>Describir la concepción que asumen los Oficiales de Seguridad         como la Misión y Valores que guían su trabajo en seguridad.</i> .....	62

<b>Objetivo No. 3</b> <i>Describir las funciones principales de los puestos de trabajo de seguridad que señalan los Oficiales que desempeñan esa función y que están relacionados con ella. ....</i>	71
<b>Objetivo No. 4</b> <i>Describir la caracterización que hacen los Oficiales de Seguridad sobre su trabajo.....</i>	73
<b>Objetivo No. 5</b> <i>Describir las motivaciones que refieren los Oficiales para desempeñarse en funciones y tareas de seguridad. ....</i>	76
<b>Objetivo No. 6</b> <i>Indicar cuales características personales, habilidades y competencias a juicio de los Oficiales debe poseer quien quiere desempeñarse en seguridad. ....</i>	79
<b>Objetivo No. 7</b> <i>Describir las percepciones, opiniones, expectativas de los Oficiales de Seguridad sobre la asesoría legal, los equipos de seguridad, uniformes, prácticas de tiro, dispositivos electrónicos de seguridad y condiciones físico ambientales de su trabajo. ....</i>	80
<b>Objetivo No. 8</b> <i>Puntualizar las recomendaciones que ofrecen los oficiales para mejorar el trabajo en la Unidad de Seguridad y Vigilancia.....</i>	96
<b>Objetivo No. 9</b> <i>Describir la percepción y significado que suponen los Oficiales, tienen los docentes, estudiantes y administrativos, sobre el Oficial de Seguridad.....</i>	98
<b>Objetivo No. 10</b> <i>Caracterizar el clima organizacional prevaleciente en la Unidad de Seguridad y Vigilancia de la Sede de Cartago, del Instituto Tecnológico de Costa Rica. ....</i>	105
<b>Objetivo No. 11</b> <i>Hacer devolución de resultados al Departamento de Recursos Humanos como contraparte y a los funcionarios supervisores y colaboradores de la Unidad de Seguridad y Vigilancia, bajo cuya responsabilidad se encuentra la Seguridad Institucional.....</i>	111

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
BIBLIOGRAFIA .....	119

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo busca describir y analizar la percepción de los Oficiales de Seguridad y Vigilancia de su trabajo y de sus condiciones laborales asociado al clima organizacional prevaleciente en la Unidad de Seguridad y Vigilancia con un doble propósito, primero, ofrecer al Instituto Tecnológico de Costa Rica información valiosa que le posibilite impulsar un proceso de mejoramiento en el desempeño y ejecución de las funciones que le son propias a estos funcionarios universitarios. Asimismo interesa caracterizar el clima laboral del grupo de Oficiales, esto es, su dimensión afectiva-emotiva, la motivación y satisfacción respecto de ciertos factores laborales asociados a la ejecución eficaz y eficiente de dichas funciones.

Tanto los resultados obtenidos como la puesta en marcha de las recomendaciones debe considerar tres aspectos claves de carácter general, uno, el principio de autonomía especial que le otorga la Constitución Política de nuestro país Costa Rica a las Universidades Públicas les faculta edificar su propia organización del trabajo universitario, así como de darse su propio gobierno. Condición que no permite el ingreso, la actuación e intervención de la fuerza pública en el campus universitario sin previa autorización de las Autoridades Universitarias. Dos, el creciente índice de violencia que está presentando la sociedad costarricense como lo señala el Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Sostenible (2006), no es ajeno a la realidad universitaria, por lo que se deben tomar acciones organizadas y articuladas para resguardar la seguridad, el bienestar de la comunidad universitaria y el patrimonio institucional, estas acciones implican mejorar tanto en aspectos de servicio, como de organización y equipamiento, de aquí la conveniencia de promover una cultura de seguridad institucional al interno de las Universidades Públicas de Educación Superior. Y tres, el desempeño de las funciones de seguridad y vigilancia dentro de este contexto institucional y nacional interpela a las Universidades como patronos y a cada uno de los Oficiales y al grupo de seguridad como grupo, en materia de Salud Ocupacional, en cuanto a clarificar los riesgos de trabajo a los que se ven expuestos y a la responsabilidad civil y penal que pueden afrontar por las consecuencias que puedan resultar de la ejecución de sus funciones.

El atender y trabajar los resultados y las recomendaciones evitará, como lo señala el autor Van de Vlier, citado por Munduate (2006), el surgimiento de conductas negativas de evitación o evasión de responsabilidades o de simplemente acomodarse a la situación descrita con actitud sumisa y conformista sin mayor o ningún conflicto, o en el peor de los escenarios que se sucedan conductas de sabotaje como respuesta al percibir incumplimiento de carácter laboral o desinterés por parte de jefaturas o Autoridades.

Lo óptimo, es promover la cultura de solución de problemas la cual estimula la participación y el compromiso de las partes involucradas en aras de generar procesos de mejora y superar dificultades que los oficiales manifestaron en este trabajo.

## TABLA DE CUADROS

**Cuadro No. 1.**

*Percepción y Valoración, que los Oficiales encuestados, hacen de su trabajo. .... 75*

**Cuadro No. 2.**

*Opiniones positivas y negativas que atribuyen a los docentes sobre el trabajo del Oficial de Seguridad..... 99*

**Cuadro No. 3.**

*Opiniones positivas y negativas que atribuyen a los administrativos sobre el trabajo de los Oficiales de Seguridad..... 100*

**Cuadro No. 4.**

*Opiniones positivas y negativas que atribuyen a los estudiantes sobre el trabajo de los Oficiales de Seguridad. .... 101*

## TABLA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No. 1.</b> <i>Distribución de los Oficiales de Seguridad encuestados por nivel académico.....</i>	55
<b>Gráfico No. 2.</b> <i>Distribución de los Oficiales de Seguridad encuestados por tiempo de laborar con el ITCR.....</i>	56
<b>Gráfico No. 3.</b> <i>Distribución de los Oficiales de Seguridad encuestados por Edad.....</i>	57
<b>Gráfico No. 4.</b> <i>Distribución de los Oficiales de Seguridad encuestados por Estado Civil.....</i>	58
<b>Gráfico No. 5.</b> <i>Distribución de los Oficiales encuestados por experiencia previa o no en seguridad al momento de la contratación.....</i>	59
<b>Gráfico No. 6.</b> <i>Definición de la Seguridad Institucional por parte de las Autoridades Universitarias, según los Oficiales Encuestados.....</i>	63
<b>Gráfico No. 7.</b> <i>Percepción de los oficiales de Seguridad sobre la explicación de los Objetivos y Metas de la Unidad de Seguridad y Vigilancia.....</i>	68
<b>Gráfico No. 8.</b> <i>Grado de Satisfacción de los Oficiales de Seguridad respecto del Sistema Institucional de Evaluación del Desempeño.....</i>	69
<b>Gráfico No. 9.</b> <i>Formas de evaluación que aplica el Supervisor, percibidas por los Oficiales de Seguridad.....</i>	70
<b>Gráfico No. 10.</b> <i>Percepción y Valoración, que los Oficiales encuestados, hacen de su trabajo. ....</i>	74
<b>Gráfico No 11.</b> <i>Percepción de los Oficiales encuestados sobre el apoyo que reciben de la Asesoría Legal del ITCR.....</i>	81
<b>Gráfico No. 12.</b> <i>Opinión de los Oficiales de Seguridad encuestados la calidad de los Uniformes que reciben. ....</i>	83

<b>Gráfico No. 13.</b> <i>Opinión de los Oficiales de Seguridad encuestados la Calidad de los Uniformes que reciben. ....</i>	84
<b>Gráfico No. 14.</b> <i>Opinión de los Oficiales de Seguridad encuestados sobre la Calidad del Equipo de Seguridad que reciben. ....</i>	84
<b>Gráfico No. 15</b> <i>Cantidad de funcionarios que opinan sobre la realización de prácticas de tiro.....</i>	87
<b>Gráfico No. 16.</b> <i>Número de prácticas de tiro, que indican los Oficiales de Seguridad encuestados, realizan al año.....</i>	87
<b>Grafica No. 17.</b> <i>Tiempo transcurrido desde la última practica de tiro según los Oficiales encuestados, en meses. ....</i>	88
<b>Gráfica No. 18.</b> <i>Sobre la conveniencia de contar con vehículos y dispositivos tecnológicos de apoyo, según los Oficiales de Seguridad encuestados. ....</i>	91
<b>Gráfica No. 19.</b> <i>Opinión del Personal de Seguridad sobre los vehículos de patrullaje.....</i>	92
<b>Gráfico No. 20.</b> <i>Opinión sobre las condiciones físico-ambientales de las Casetas de Seguridad según los Oficiales encuestados .....</i>	95
<b>Gráfico No. 21.</b> <i>Opinión del Personal de Seguridad sobre la existencia de un Programa de Divulgación de la Unidad.....</i>	102
<b>Gráfico No. 22.</b> <i>Sobre la necesidad de contar con un programa de Divulgación e Imagen del trabajo de los Oficiales de Seguridad en el ITCR.....</i>	102
<b>Gráfico No. 23.</b> <i>Resultados de la calificación del Clima Laboral distribuido por factores, según los Oficiales de Seguridad encuestados .....</i>	106
<b>Gráfico No. 24.</b> <i>Calificación del Clima Laboral según los rangos de edad de los Oficiales de Seguridad .....</i>	108

<b>Gráfico No. 25.</b> <i>Calificación del Clima Laboral según el tiempo laborado en el ITCR por los Oficiales de Seguridad encuestados.</i> .....	109
<b>Gráfico No. 26.</b> <i>Calificación del Clima Laboral según el Estado Civil de los Oficiales de Seguridad encuestados.</i> .....	109
<b>Gráfico No. 27.</b> <i>Calificación del Clima Laboral según el nivel educativo de los Oficiales de Seguridad encuestados.</i> .....	110

## TABLA DE ANEXOS

<b>Anexo No.1</b> <i>Descripción de los puestos de Seguridad y Vigilancia del Instituto Tecnológico de Costa Rica</i> .....	122
<b>Anexo No. 2</b> <i>Fórmula de Consentimiento Informado</i> .....	132
<b>Anexo No. 3</b> <i>Cuestionario de Evaluación de la Seguridad Institucional</i> .....	135
<b>Anexo No.4</b> <i>Escala de Medición del Clima Laboral-Organizacional</i> .....	143
<b>Anexo No. 5</b> <i>Guía de Entrevista a la Directora del Departamento de Recursos Humanos y a personal de ese Departamento</i> .....	152
<b>Anexo No 6</b> <i>Propuesta concreta de la estructura organizativa de los talleres</i> .....	157
<b>Anexo No 7</b> <i>Principios del enriquecimiento de los puestos de trabajo y su implementación.</i> .....	162

## INTRODUCCIÓN

La presente pasantía tuvo como objetivo la realización de un trabajo investigativo que busca describir y analizar la percepción de los Oficiales de seguridad, de la función de seguridad institucional que ejecutan , así como el clima organizacional prevaleciente en la Unidad de Seguridad y Vigilancia de la Sede de Cartago, del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR). Ello con el propósito de estimular procesos de mejoramiento en esa función en el contexto laboral de dicha Institución.

Este documento describe el problema a investigar, los objetivos generales y específicos, la justificación de este estudio y la estrategia metodológica con la que se hizo la recolección de la información pertinente y con ello atender inquietudes de la jefatura de esa Unidad así como del Departamento de Recursos Humanos.

Igualmente se explicita el marco teórico-conceptual que sirve para el análisis y la interpretación de los datos recogidos

Los resultados obtenidos, así como las conclusiones y recomendaciones serán información importante para contribuir en el mejoramiento de la gestión de la seguridad institucional así como en la calidad de vida laboral de los Oficiales de Seguridad que trabajan en la Unidad de Seguridad y Vigilancia del ITCR.

## **MARCO REFERENCIAL:**

### **El Instituto Tecnológico de Costa Rica.**

Este apartado muestra el marco filosófico, normativo, organizativo y funcional de la Institución que se encuentra estrechamente ligado con la gestión de seguridad.

El asociar este marco referencial con el trabajo que desempeñan los Oficiales de seguridad permite valorar el alineamiento, la coherencia y articulación de los principios, las políticas y normas con las condiciones de trabajo, el desempeño laboral e imagen del cuerpo de seguridad y vigilancia de la Institución.

El Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) es una institución nacional autónoma de educación superior universitaria, dedicada a la docencia, la investigación y la extensión de la tecnología y ciencias conexas para el desarrollo de Costa Rica. Fue creado mediante Ley No. 4777 del 10 de junio de 1971.

De su Estatuto Orgánico podemos destacar los siguientes Fines y Principios que son pertinentes para los objetivos de la pasantía:

#### **Fines y Principios**

El Instituto Tecnológico de Costa Rica es una institución nacional autónoma de educación superior universitaria, dedicada a la docencia, la investigación y la extensión de la tecnología y ciencias conexas necesarias para el desarrollo de Costa Rica.

La acción integrada de la docencia, la investigación y la extensión del Instituto, está orientada al cumplimiento de los siguientes fines:

- *Generar, adaptar e incorporar, en forma sistemática y continua, la tecnología necesaria para utilizar y transformar provechosamente para el país sus recursos y fuerzas productivas.*

- *Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del pueblo costarricense mediante la proyección de sus actividades a la atención y solución de los problemas prioritarios del país, a fin de edificar una sociedad más justa.*

Para el cumplimiento de sus fines, el Instituto Tecnológico de Costa Rica se rige por los siguientes principios:

- *La búsqueda de la excelencia en el desarrollo de todas sus actividades.*
- *La vinculación permanente con la realidad costarricense como medio de orientar sus políticas y acciones a las necesidades del país.*
- *El derecho exclusivo de la comunidad institucional, constituida por profesores, estudiantes y funcionarios administrativos, de darse su propio gobierno y de ejercerlo democráticamente, tanto para el establecimiento de sus órganos de deliberación y dirección, como para la determinación de sus políticas.*
- *La plena capacidad jurídica del Instituto para adquirir derechos y contraer obligaciones, de conformidad con la Constitución Política y las leyes de Costa Rica.*
- *La libertad de expresión de las ideas filosóficas, científicas, políticas y religiosas de los miembros de la Comunidad del Instituto; dentro de un marco de respeto por las personas.*
- *La evaluación permanente de los resultados de las labores de la Institución y de cada uno de sus integrantes.*
- *La responsabilidad de los individuos y órganos del Instituto por las consecuencias de sus acciones y decisiones.*

Los anteriores fines y principios institucionales se condensan en una Misión y Visión que reflejan una clara imagen externa, pero igualmente se constituye en marco orientador de la gestión interna en general y particularmente para la gestión de la seguridad institucional

## **Misión**

*"Contribuir al desarrollo integral del país, mediante la formación de recursos humanos, la investigación y la extensión; manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanistas y ambientales, desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional." (Instituto Tecnológico de Costa Rica, Estatuto Orgánico, 2008)*

## **Visión**

*"El Instituto Tecnológico de Costa Rica será una Institución de reconocido prestigio nacional e internacional, que contribuirá decididamente a la edificación de una sociedad más solidaria, incluyente, respetuosa de los derechos humanos y del ambiente, mediante la sólida formación de recurso humano, la promoción de la investigación e innovación tecnológica, la iniciativa emprendedora y la estrecha vinculación con los sectores sociales y productivos." (Instituto Tecnológico de Costa Rica, Estatuto Orgánico, 2008)*

## **Valores y Políticas Institucionales**

En este apartado por la pertinencia que posee en la evaluación de la gestión administrativa y logística que representa la labor de seguridad y vigilancia se destacan los siguientes ejes temáticos de orientación institucional:

### ***Eje Temático: Convivencia Interna***

Consolidar la planificación como un proceso permanente que oriente, proyecte, integre y evalúe la función académica y sus servicios de apoyo, de modo que garantice la pertinencia de las acciones institucionales en provecho del desarrollo científico, tecnológico y cultural del país.

El Instituto procurará ofrecer las mejores condiciones laborales que favorezcan la contratación de personal idóneo, su permanencia, el reconocimiento al mérito y la promoción del desarrollo

humano, de forma que ello contribuya a mejorar su calidad de vida y a elevar la calidad de los servicios.

Ofrecer a toda su población estudiantil programas y servicios formativos, preventivos y asistenciales que favorezcan su éxito académico y su desarrollo humano dentro de la institución.

Aplicar la perspectiva de equidad de género, la dimensión ambiental, la igualdad de oportunidades, los valores éticos, humanísticos y el desarrollo del espíritu emprendedor en los planes, programas académicos y actividades institucionales.

### ***Eje Temático: Dimensión Institucional***

Desarrollar todas las actividades institucionales, docentes y de apoyo a la academia, bajo el precepto moral de la Transparencia e igualdad de oportunidades.

Garantizar la rendición de cuentas como práctica institucional en todas las actividades de la Institución.

Mantener modelos de control de costos y de administración de los recursos que garanticen mayores beneficios para la Institución.

Este marco normativo que se destaca en este apartado forma parte de la cultura organizacional de la Institución, que nutre, orienta y brinda significado al trabajo que ejecutan los oficiales de seguridad, como personal administrativo en la Unidad de Seguridad y Vigilancia pero también sirve para valorar la brecha entre el deber ser de la Institución y la realidad laboral que describen los Oficiales en la información recogida

### **Estructura Orgánica**

Para la instrumentalizar y ejecutar esa misión y visión el ITCR posee una estructura organizativa que comprende una Asamblea Institucional como máxima autoridad, un Consejo

Institucional como órgano legislativo, una Rectoría como instancia ejecutiva integrada de cuatro Vicerrectorías para cumplir con las políticas institucionales específicas:

- Vicerrectoría de Docencia
- Vicerrectoría de Investigación y Extensión
- Vicerrectoría de Administración
- Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

### ***La Vicerrectoría de Administración***

Es un órgano ejecutivo, asesor y coadyuvante de la Rectoría. Su misión principal es ejecutar las políticas de administración dictadas por el Consejo Institucional, con el propósito de contribuir con el logro de los fines y objetivos institucionales, para la cual debe de servir a las actividades sustantivas de la entidad, como lo son la docencia, la investigación y la extensión.

En consecuencia se constituye en andamiaje logístico para el logro de los objetivos y metas en esas actividades sustantivas, sin embargo la efectividad de ese logro transita por la calidad de vida laboral que percibe y vive el personal que trabaja bajo la cobertura de esta Vicerrectoría.

Las dependencias que conforman la Vicerrectoría de Administración son: Financiero Contable, Recursos Humanos, Servicios Generales, Aprovisionamiento, Administración de Mantenimiento.

La Unidad de Seguridad y Vigilancia se encuentra bajo la tutela del Departamento de Servicios Generales.

El actual Vicerrector de Administración es el señor MBA. Bernal Martínez Gutiérrez. Son funciones específicas del Vicerrector de Administración:

- Propiciar, mediante el adecuado aprovechamiento de los recursos, la creación y mantenimiento de las facilidades necesarias para la correcta ejecución de las labores institucionales.

- Velar por el cumplimiento de las leyes que garantizan el financiamiento del Instituto, proponer al Rector las modificaciones que considere necesarias para éstas, y sugerirle nuevas fuentes de ingresos.
- Mantener informada a la comunidad institucional de las políticas y normas administrativas vigentes.
- Llevar el control de la ejecución del presupuesto del Instituto.
- Asesorar a las dependencias del Instituto en materia laboral y administrativa.
- Ejecutar las resoluciones del Tribunal Institucional Electoral, cuando ello no competa a otro órgano de la Institución.
- Mantener reuniones periódicas con los departamentos a su cargo.
- Velar por la adecuada selección, evaluación y promoción del personal de las dependencias a su cargo.

Como jerarca del personal administrativo tiene la potestad de generar los cambios y ajustes organizacionales que se requieran en un marco de mejoramiento continuo. De aquí la pertinencia de esta descripción de funciones por cuanto la Unidad de Seguridad y Vigilancia pertenece al Departamento de Servicios Generales la cual es de competencia de esa Vicerrectoría.

La normativa que regula la relación laboral entre el personal administrativo y la Institución se encuentra contenida en el Estatuto Orgánico y en la segunda Convención Colectiva de Trabajo y sus reformas. Dicha legislación encuadra las buenas prácticas que la Institución se impone a sí misma para administrar y gestionar el recurso humano administrativo.

Desde esta perspectiva es necesario detallar en este apartado de antecedentes del Instituto lo que es vinculante en el manejo de personal para posibilitar el análisis y comprensión del comportamiento de los funcionarios en el contexto de trabajo.

## **Personal Administrativo y Régimen de Personal**

El personal administrativo está constituido por los funcionarios y funcionarias que coadyuvan al cumplimiento de las actividades de docencia, investigación y extensión. Este personal administrativo del Instituto será nombrado y removido por el Rector, a solicitud del Vicerrector respectivo, de acuerdo con los reglamentos correspondientes.

Son deberes y derechos del personal administrativo:

- a. Cumplir con eficiencia, de acuerdo con los fines y principios de la Institución, las labores a su cargo.
- b. Cumplir las disposiciones de este Estatuto Orgánico y de los reglamentos específicos.
- c. Expresar libremente sus convicciones filosóficas, científicas, religiosas y políticas y respetar las de los demás miembros de la Comunidad Institucional.
- d. Disfrutar de los beneficios que este Estatuto Orgánico y los reglamentos específicos le otorguen.
- e. Desempeñar cargos de dirección o representación cuando se le asignen.
- f. Votar en las elecciones que le corresponda.
- g. Asistir puntualmente a los órganos a los cuales pertenezca.

El Régimen de Personal del Instituto se organiza en función de sus intereses y hacer valer sus derechos en forma individual o por medio de sus organizaciones.

Las funciones y el sistema de selección, evaluación, promoción y remuneración del personal estarán descritos en los manuales y reglamentos correspondientes.

La retribución del personal del Instituto estará en función de las responsabilidades del puesto que cada uno ocupe, así como de su formación y experiencia, sin perjuicio del régimen de incentivos que se establezca.

Todo el personal del Instituto, contratado por tiempo indefinido, estará cubierto por el mismo sistema de retribución, de modo que sus salarios estén comprendidos dentro de las categorías de la escala general de salarios, y gozará de los mismos derechos y beneficios laborales.

El Instituto garantizará el trato justo para todos sus funcionarios, así como su estabilidad en los cargos no electivos, en función de la idoneidad y del cumplimiento en el desempeño de su cargo.

El Instituto mantendrá un programa tendiente a favorecer la superación laboral, profesional y personal de todos sus funcionarios, para lo cual procurará los recursos necesarios.

El Instituto mantendrá sistemas de evaluación de las labores del personal, de manera que toda decisión en el campo de la promoción del personal se tome considerando los méritos acumulados por el funcionario

## MARCO TEÓRICO

El marco teórico debe posibilitar no solo el entendimiento y la comprensión de la temática que orienta el presente trabajo, desde la perspectiva psicológica-laboral, sino que además, debe ofrecer un enfoque que permita visualizar tres niveles: organizacional, grupal e individual.

Desde esta perspectiva la psicología del trabajo, la elaboración teórica, la investigación e intervención en organizaciones ha ido clarificando no solo su aporte sino también la contribución que hacen otras ciencias sociales para el mejoramiento de las organizaciones, el trabajo en grupo y en equipo, pero también el desarrollo del talento de los individuos que laboran en ellas.

El enfoque sistémico que orienta el presente estudio brinda una visión holística que permite concatenar tres niveles claves de la actividad institucional: lo organizacional, lo grupal y lo individual.

### **Sistemas de gestión organizacional y enfoque gerencial**

Desde el plano de lo organizacional, el autor Williams, Richard (2003) en su libro *El rendimiento del personal: diseño, implantación y gestión* presenta una descripción de la evolución lógica en la historia del desarrollo de los sistemas de evaluación organizacional, donde destaca y articula las distintas perspectivas de la gestión del desempeño organizacional, lo que permite comprender la gestión de seguridad en el ITCR. Las perspectivas son las siguientes:

#### *Como sistema para gestionar el rendimiento de la organización*

Esta perspectiva es heredera del enfoque mecanicista propio de la Administración Científica, centrada en la planificación, en la mejora y revisión, la cual para ser eficaz requiere lo siguiente:

- Articular la misión y visión de la organización.
- Definir los objetivos, metas, resultados y mediciones en los niveles claves del negocio o servicio

- Identificar los objetivos de los procesos y sus indicadores.
- Instalar las medidas por departamento siguiendo estos criterios Calidad, entrega, tiempo del ciclo, pérdida.
- Asumir que se trata de un proceso general de mejora continua.
- Disposición a realizar cambios radicales fundados en ese proceso de mejoramiento para ser competitivos en el mercado.

### ***Como sistema para gestionar el rendimiento de los empleados***

Esta perspectiva descansa en un fundamento biologista-orgánico de la organización. Sus claves son:

- El empleador y sus colaboradores se reconocen como personas con necesidades fisiológicas y psicosociales
- El empleador y sus colaboradores deben compartir la misma visión de lo que se espera del colaborador
- Esta visión debe alcanzarse mediante la colaboración y la participación
- La revisión del rendimiento debe ser una actividad conjunta y continua no como algo que sucede cada cierto tiempo.
- Se asume el ciclo de la gestión como : Dirección, Impulso, Control y Recompensa que hace referencia a indicadores, conductas requeridas, fijación de metas, motivación, realimentación, refuerzo

*Como Sistema que integra la gestión del rendimiento tanto desde la perspectiva de la Organización, como del empleado.*

Este último abordaje comprende una combinación de los anteriores integrando los tres niveles de rendimiento: Organización, Proceso-Función y Equipo-Individuo. El fundamento epistémico de este abordaje es sistémico

Sus características concatenadas más sobresalientes:

- Planificación del Rendimiento lo que otros autores denominan planificación estratégica y que refiere a Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategia.
- Diseño organizativo de procesos de requerimientos y de trabajo reflejados en los puestos de trabajo que apoye la planificación.
- Gestión del rendimiento asumido como proceso de mejora: Ejecución, desarrollo funcionalidad, asignación de recursos, formación de equipos, coordinación y ajustes, realimentación.
- Revisión del Rendimiento para evaluar avances y resultados periódicamente, y de este modo, realimentar la planificación estratégica.
- Recompensa por el rendimiento, la misma descansa en el rendimiento financiero, ya sea en ganancias y/o aprovechamiento de los recursos así como en recompensas no financieras que se distribuyen y se asignan de acuerdo a los aportes individuales de equipo (colectivos)

El autor desde el análisis de éstos modelos destaca temas subyacentes, uno la integración y la vinculación demostrando la pertinencia de una perspectiva holística, y de que existe una naturaleza organizacional que se debate entre una visión racionalista, orientada a la producción o servicio, esperando utilidades y otra más humana procurando planes de carrera, el desarrollo humano y el rendimiento individual y colectivo de los trabajadores y su recompensa.

Esta descripción deja ver cual ha sido y es el desarrollo que experimentan las instituciones y empresas a nivel organizacional, y de cómo también la coyuntura socio-económica y política, en el contexto capitalista estimula articular este nivel con el nivel grupal e individual promoviendo otros enfoques gerenciales.

Jofré, A. (2000) plantea un enfoque gerencial, que en el mundo de las organizaciones se denomina *Empoderamiento y organizaciones inteligentes* que en mi opinión, instrumentaliza la tercera perspectiva antes anotada de Willians, Richard (2003).

*“Este enfoque busca un compromiso permanente de toda la fuerza laboral en el desarrollo de la organización para lo cual es fundamental cambiar sus paradigmas tradicionales y basarse en la información.”(Jofré, Pág.16)*

De acuerdo con este autor una organización inteligente o de aprendizaje se define en torno a cuatro elementos esenciales:

- *“Diseña una organización capacitada para adquirir y crear conocimiento y nuevas ideas*
- *Diseña una organización capacitada para adaptarse y modificar su comportamiento organizacional a fin de transferir de manera eficaz esos conocimientos e ideas a la práctica.*
- *Formula procesos que involucran a toda la organización y no solo a los directivos donde el aprendizaje de grupo predomine sobre lo individual.*
- *Establece un sistema dinámico que facilite el mejoramiento continuo de la organización a fin de lograr ventajas basadas en el conocimiento y la innovación.” (Jofré, Pág.17)*

El empoderamiento indica este autor, pretende:

*“...la construcción, el desarrollo e incremento del poder de la organización a través de la cooperación, la participación y el trabajo conjunto.*

*Significa facultar a los empleados, es decir, liberar el conocimiento y energía de los empleados para que compartan información y tomen decisiones eficaces en equipo con el propósito de mejorar de manera continua la organización a la que pertenecen.*

*Se trata de facultar, autorizar y habilitar a los trabajadores para que realmente puedan entregar su máximo potencial en su trabajo” (Jofre Pág.18)*

Los cimientos de este enfoque gerencial se remontan al movimiento conocido como Desarrollo Organizacional cuyas investigaciones y aportes en general desde la década de los años 70 viene arrojando importantes enseñanzas prácticas en el mundo de las organizaciones.

Este enfoque reafirma la pertinencia y la necesidad de la practica psicológica en el contexto de trabajo, en los niveles grupal e individual, pero a la vez, la necesidad de un abordaje interdisciplinario en el nivel organizacional, donde de manera conjunta, mediante trabajo en equipo, diversas profesiones (administración, ingeniería, salud ocupacional, psicología, etc.) desarrollen un abordaje integral, respetando sus competencias.

El presente trabajo con la información que genera al detectar la percepción de los Oficiales sobre su trabajo y sus condiciones laborales como de su clima laboral facilita que los Departamentos de Recursos Humanos y de Servicios Generales, con sus profesionales trabajando en equipo, puedan atender las necesidades señaladas por este cuerpo de seguridad.

French, W. y Bell, C. (1995) luego de revisar distintas definiciones de Desarrollo Organizacional, se dieron a la tarea de proponer la siguiente que se presenta como más comprensiva:

*“El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje, y los procesos de resolución de problemas de una organización mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización- con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizándole papel del consultor-facilitador y la teoría y*

*la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada (Ciencias Sociales); incluyendo la investigación acción".(French y Bell, 1995, Pág.29)*

La definición, deja claro que, una intervención organizacional en esta línea, al interior de las organizaciones demanda esfuerzos de largo plazo, que para el caso de las Universidades Estatales (UCR, UNA, ITCR, UNED) dentro de su visión de homologación de procesos, podrán desde el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) establecer relaciones de apoyo y ayuda mutua, en aras de iniciar procesos de mejoramiento en seguridad institucional.

Jofre, A. (2000) cita a Peter Drucker, autor que destaca que el conocimiento en nuestra sociedad ha llegado a ser el recurso por excelencia porque a través de este se logran los otros factores de producción la tierra, la mano de obra y el capital. Sin embargo,

*El conocimiento por si mismo, no basta...lo que hoy se entiende por conocimiento es la información que demuestra su eficacia en los hechos, la información que se enfoca en los resultados. (Jofre, Pág.19)*

Para el caso de la función de seguridad es necesario reconocer que la certeza es la incertidumbre y que para atenderla eficaz y eficientemente es clave el conocimiento y la información. Ello remite a la capacitación y entrenamiento que deben recibir, los Oficiales de Seguridad, así como a la información veraz y oportuna que deben manejar y a la divulgación que debe darse sobre su trabajo a la comunidad universitaria.

El propósito de este enfoque gerencial, señala Jofre (2000), es promover y lograr:

- *Una organización capaz de adquirir, crear y aplicar el conocimiento (información) de manera continúa recurriendo a la fuerza humana.*
- *Una organización flexible que responda con rapidez a los cambios del entorno, que busque la eficiencia de sus operaciones y se oriente hacia el cliente. (Pág. 20)*

El enfoque gerencial, Empoderamiento y organizaciones inteligentes, se basa en dos columnas, según este autor, la primera, un cambio en el pensamiento directivo y la segunda la creación de un clima organizacional que permita un alto compromiso del colaborador con su organización.

Es por ello que en el presente trabajo se realiza un diagnóstico de clima laboral en el personal de Seguridad y Vigilancia.

## **Cultura y Clima Organizacionales**

Estos son conceptos que reflejan patrones de comportamiento que se constituyen en marco de referencia y contexto que dialécticamente socializan y moldean la personalidad o subjetividad de las y los trabajadores a través de la ejecución de su trabajo esto es, las tareas y funciones en determinadas condiciones y contexto de trabajo.

### ***La Cultura Organizacional***

*“Es un sistema de significados, valores y normas, estilos de supervisión, de estructuras organizativas, procedimentales que son compartidos y vividos por todos los miembros de la Institución o Empresa en un determinado contexto físico ambiental y tecnológico.” (Robbins, 1988, Pág. 440)*

Este sistema nutre, orienta y contextualiza la gestión organizacional.

Este sistema de significación, lo relevante de la cultura organizacional del ITCR, en este trabajo esta contenido, se incluye en el apartado antecedentes del ITCR y ello posibilita evaluar el alineamiento entre Misión, Visión, Objetivos, Valores institucionales con la realidad percibida y descrita por los Oficiales como desempeño colectivo y el aporte individual de cada uno en el logro de metas y en el desempeño de funciones y tareas propios de su puesto u ocupación.

### ***El Clima Organizacional***

De acuerdo con Guillen Gestoso (2000) es una realidad psicosocial que se convierte en un fenómeno de influencia, que modula entre estructuras y procesos de la organización y los

*comportamientos individuales*. Es una percepción colectiva que los trabajadores han construido y tienen de los factores culturales de la organización.

Refleja el impacto que tiene la cultura organizacional en la dinámica psicológica y social de los trabajadores, por tanto, incide en su desempeño laboral, su satisfacción y motivación en el trabajo y en sus relaciones laborales e interpersonales en su trabajo.

Si se revisa la construcción social de estos conceptos de cultura y clima, puede observarse que sobre este particular, desde la teoría de la organización se pueden determinar los aportes que han hecho los ingenieros Frederick Taylor y Henry Fayol como voceros de la Administración Científica del Trabajo, desde principios del siglo XX hasta los enfoques sistémicos que se gestaron en la década del cincuenta y cuyo desarrollo hoy, se constituye en paradigmas dominantes y que se utilizan para estudiar y entender la estructura-organizativa y funcional y la dinámica de las distintas organizaciones tanto en lo público como en lo privado.

Para efectos de este trabajo, interesa rescatar el aporte tan importante que con sus investigaciones realizó Douglas McGregor, en los niveles gerenciales y el concepto de naturaleza humana que éstos manejaban para dirigir y tomar decisiones en relación con los trabajadores y su desempeño.

McGregor, (citado por Martínez, 1996, Pág. 23) logró captar y describir los supuestos dominantes que orientaban y justificaban la toma de decisiones de los gerentes en relación con el manejo de personal, en una teoría que él mismo denominó teoría X : Dichos supuestos son los siguientes:

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Las personas son naturalmente haraganas, prefieren no hacer nada.</i></li> <li>2. <i>Las personas trabajan, en general, por recompensas económicas y por razones de su estatus.</i></li> <li>3. <i>La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el temor de que las despidan o bajen de categoría.</i></li> <li>4. <i>Las personas, aunque maduras, dependen naturalmente de los líderes.</i></li> <li>5. <i>Las personas esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.</i></li> <li>6. <i>Las personas necesitan que les digan las cosas, que se las demuestren y que se les adiestre en los métodos apropiados para el trabajo.</i></li> <li>7. <i>Las personas necesitan supervisores que las vigilen estrechamente y puedan así elaborar el trabajo bien hecho y reconvenir los errores.</i></li> <li>8. <i>Las personas se preocupan poco por lo que no se refiere a sus intereses materiales inmediatos.</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. <i>Las personas necesitan instrucciones específicas acerca de lo que hacer y cómo han de hacerlo; las cuestiones de política más general no son cosa suya.</i></li> <li>10. <i>Las personas aprecian que las traten con cortesía.</i></li> <li>11. <i>Las personas están naturalmente separadas en categorías; las existencias del trabajo son muy diferentes de sus actividades en momentos libres.</i></li> <li>12. <i>Las personas se resisten naturalmente al cambio; prefieren seguir por el camino trillado.</i></li> <li>13. <i>Los trabajos son fundamentales y hay que hacerlos; las personas se eligen, adiestran y adaptan a trabajos predeterminados.</i></li> <li>14. <i>Las personas están formadas por la herencia, la niñez y la juventud; cuando son adultas, permanecen estáticas; “loro viejo no aprende a hablar”.</i></li> <li>15. <i>Las personas necesitan que las “inspiren”, las empujen o las arrastren.</i></li> </ol>
--	---

Todo gerente, jefatura o supervisor que asuma estos supuestos se esforzará por construir una organización con controles estrictos que aseguren que los trabajadores cumplan con su trabajo, su horario, jornada y se encuentren debidamente supervisados.

Edgar Schein (1982) desde esa perspectiva, es claro al indicar que la organización compra los servicios y la obediencia de sus empleados (trabajadores y funcionarios), asume la obligación de protegerse y manejar a éstos, a través de un sistema vertical de autoridad y control que se encuentra descrita en la normativa que rige dentro de la misma. La autoridad se ejerce desde unos cargos (gerencias / jefaturas) u oficinas especializadas (jurídica, recursos humanos) y se espera que los empleados obedezcan las órdenes e instrucciones de trabajo, independientemente de su tarea y/o características personales

### ***Cultura y Clima Organizacionales Autocrático-Explotador***

Esta orientación y directriz ha configurado una cultura y clima organizacionales autocrático-explotador cuyas características son expuestas por los autores Davis y Newstrom (1999). Este modelo de comportamiento organizacional depende del poder; la orientación gerencial se muestra como una autoridad rígida, vertical y de mando; por lo que promueve una orientación en el trabajador de obediencia absoluta produciendo las siguientes consecuencias psicológicas: dependencia de la jefatura, sumisión, temor, aislamiento, enojo, resentimiento, celos, etc. El resultado del desempeño bajo este patrón de comportamiento es mínimo y de baja calidad. También es importante destacar que la necesidad básica psicosocial que atiende es la de la subsistencia.

Sin embargo, la globalización económica prevaeciente, entendida como el desarrollo, la complejidad y dinámica del modo de producción capitalista en su proceso total y expansivo mundialmente, ha requerido reformular su ideología en distintos escenarios económicos-sociales, en su afán de reproducirse y perpetuarse y a la vez reforzar los procesos de acumulación, concentración y centralización de capital. Por ello, no es sorprendente, también la redefinición al interior de las organizaciones, del tipo y calidad de las relaciones laborales.

En este marco referencial los aportes clásicos de Elton Mayo, Eric Trist, Abraham Maslow y Douglas McGregor se constituyen en pioneros y emergentes dentro de esta reformulación. Los resultados de sus investigaciones pusieron de relieve lo siguiente:

- La organización debe prestar atención a las necesidades de los trabajadores como persona y no sólo a la tarea.
- Deberá preocuparse por su bienestar psicológico y social: esto es, atender y satisfacer las necesidades de aceptación, pertenencia e identidad del trabajador.
- Aceptar la existencia de identidad grupal ocupacional y pensar en incentivos más de grupo que individuales.
- El rol de la jefatura o supervisor debe ser de intermediario entre los trabajadores y el cuadro gerencial o autoridades superiores, debe escuchar y entender las necesidades y sentimientos de sus trabajadores, mostrar consideración y simpatía sincera por tales necesidades, atender las quejas y sus reclamos.

### ***Cultura y Clima Organizacional Paternal y de Custodia***

Estos aportes contribuyeron a dar contenido a la legislación laboral, emitida después de la década de los años cincuenta en nuestro país, el cual giró en torno a la puesta en marcha de garantías sociales y laborales, con el ánimo de fortalecer el papel del “Estado interventor o benefactor”, creando paulatinamente en las distintas empresas e instituciones nacionales una cultura y clima organizacionales cuyo patrón de comportamiento ha sido y es paternal y de custodia.

Basado en mi experiencia profesional, que he desarrollado trabajando en la Universidad de Costa Rica (UCR) como ocasionalmente en la Universidad Nacional (UNA) puedo afirmar que la normativa propia de las universidades estatales, en este caso, el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) propicia este patrón de comportamiento engarzado con el autocrático-explotador.

De acuerdo a la clasificación que hacen los autores Davis y Newstrom (1999), las características que posee este modelo de comportamiento organizacional son los siguientes: Depende de recursos económicos para crear y financiar una serie de beneficios y servicios al trabajador; la orientación gerencial es paternal o de custodia, por lo que el trabajador se orienta en la satisfacción ya no sólo de su sobrevivencia sino también de su seguridad básica y de

afiliación. Las consecuencias psicológicas que genera este modelo son: una dependencia hacia la organización, conformismo, pasividad, cautela, suspicacia y resistencia al cambio por lo que el resultado en su desempeño es de “apenas cumplir con su trabajo”, trabajador-reloj; por ende su calificación en servicio es de regular a bueno.

Ahora bien, desde la década de los años ochenta y luego del fin de la guerra fría, el mismo desarrollo y complejidad del sistema capitalista, reflejado en monopolios, grandes transnacionales, en la competencia-económica entre los países desarrollados, buscando hegemonía política-regional, hacen que la búsqueda y el afán de mayores ganancias, utilidades y rentabilidad, estimula un enfoque que propicie, una mayor productividad con calidad, tanto en productos como en servicios al interior de las empresas e instituciones. Este enfoque se tornó en el mandato supremo para enfrentar y sobrevivir en un mundo globalizado que demanda apertura de mercados.

En este proceso histórico, el paradigma sistémico, alcanzó dominancia en el conocimiento y explicación científica en distintas disciplinas del saber.

Para el asunto que nos ocupa y poder comprender este desarrollo organizacional, que se ve reflejado en las organizaciones en las que estamos inmersos, es necesario tener presente que desde la década de los años sesenta, autores como Frederick Herzberg, Chris Argyris, Rensis Likert, Hackman y Oldham, Bennis, entre otros; se esforzaron para que los gerentes reconocieran en el ser humano una motivación interiorizada y a la vez, se empeñaron en restaurar el interés y el significado del trabajo, y exhortaron a crear condiciones organizacionales que implicarán un rediseño y enriquecimiento de los puestos de trabajo, mediante la rotación de oficios, ampliación de puestos, establecimiento de unidades naturales de trabajo, retroalimentación por desempeño y grupos autónomos de trabajo.

La piedra angular de estos esfuerzos se fundamenta en la teoría Y formulada por Douglas McGregor, (citado por Martínez, 1996, Pág.23) cuyas premisas fueron las siguientes:

<p>1. <i>“Las personas son naturalmente activas, fijan metas y disfrutan en sus empeños.</i></p> <p>2. <i>Las personas buscan muchas satisfacciones en el trabajo: orgullo en el desempeño, goce en el proceso, sensación de contribuir, placer en la asociación, estímulo de retos nuevos, etcétera.</i></p> <p>3. <i>La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.</i></p> <p>4. <i>Las personas maduran, aspiran a la independencia, la autorrealización, la responsabilidad.</i></p> <p>5. <i>Las personas próximas a la situación ven y sienten lo que es necesario y son capaces de auto-dirigirse.</i></p> <p>6. <i>Las personas que comprenden y se interesan por su trabajo pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor.</i></p>	<p>7. <i>Las personas necesitan comprensión creciente; necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican y tienen una apetencia de conocimientos tan vasta como el universo.</i></p> <p>8. <i>Las personas ansían un verdadero respeto por parte de sus congéneres.</i></p> <p>9. <i>Las personas están naturalmente integradas; cuando el trabajo y la diversión están netamente separadas, ambos se deterioran; “la única razón que puede dar la persona sensata para preferir el ocio al trabajo es la mejor calidad de lo que puede hacer durante el tiempo libre”.</i></p> <p>10. <i>Las personas se cansan naturalmente de lo rutinario, prefieren disfrutar de otras experiencias nuevas; todo el mundo es creativo en cierta medida.</i></p> <p>11. <i>Las personas son fundamentales y buscan trabajos de autorrealización; los trabajos tienen que ser proyectados, modificados y adaptados a las personas.</i></p>
<p>12. <i>Las personas necesitan de la sensación de que se les respeta por ser capaces de asumir responsabilidad y de corregirse a sí mismas.</i></p>	<p>14. <i>Las personas crecen constantemente; nunca es demasiado tarde para aprender; disfrutan aprendiendo y aumentando su</i></p>

<p>13. <i>Las personas procuran dar sentido a su vida identificándose con países, comunidades, iglesias, sindicatos, compañías, causas.</i></p>	<p><i>comprensión y capacidad.</i></p> <p>15. <i>Las personas necesitan que las dejen en libertad, las estimulen y les ayuden”.</i></p>
---	---

Ello planteó a los cuadros gerenciales, de dirección y de autoridad superior, una serie de pautas para el cambio organizacional y de este modo, incrementar la productividad y redimensionar el liderazgo, la satisfacción y motivación en el trabajo, tratando de implementar un nuevo patrón de comportamiento organizacional.

Los resultados obtenidos en este trabajo, demuestran que los Oficiales poseen una percepción y actitud hacia su trabajo y sus condiciones laborales propositiva, de cambio; que el ITCR puede traducir en acciones y comportamientos proactivos.

### ***Cultura y Clima Organizacional como Desarrollo Humano***

Desde finales del siglo XX y principios del presente, el Desarrollo Humano se asume como un movimiento de pensamiento y acción organizado, cuyos fundamentos teóricos, filosóficos y psico-sociales tienen aplicaciones concretas en diversos campos: académico, organizacional, educativo y psicológico, concatenando tres niveles el individuo, el grupo y la organización como un todo.

Está basado en el enfoque humanista de la psicología contemporánea, en él confluyen los aportes de diversos autores: aparte de los que se han citado confluyen también Carl Rogers con el enfoque centrado en la persona, A. Maslow con su teoría motivacional, Rollo May con su análisis existencial, Viktor Frankl con su logoterapia y Kurt Lewin con su teoría de campo y su dinámica de grupos.

Los principios fundamentales del Desarrollo Humano:

- Se centra en la persona, busca la plenitud humana mediante el máximo desarrollo de su potencial y la consideración de la condición humana como totalidad.

- Destaca la individualidad de la persona humana como un todo inseparable y propicia el respeto por su desarrollo autónomo.
- Ayuda a las personas a crecer y a evolucionar plenamente en la realización de su potencial.
- Promueve en la persona la toma de conciencia de sí misma, que asuma la responsabilidad de su propia existencia y que sea capaz de desarrollar su potencial que tiende naturalmente hacia la autorrealización, a pesar de las condiciones impuestas por las organizaciones, la cultura y la sociedad en general.
- Asume al ser humano como persona que tiende al desarrollo, la diferenciación, a relaciones cooperativas, a moverse de la dependencia hacia la independencia y cuyo carácter total busca preservarse y mejorarse cada vez como persona y como especie.

Éstos principios han ido posibilitando dentro de las organizaciones, tanto en lo público como en lo privado, un nuevo modelo de comportamiento organizacional como cultura y clima que denomino como Desarrollo Humano en el trabajo, cuyo modelo de comportamiento organizacional depende de un liderazgo (líder positivo) y de relaciones de apoyo (socio-técnico), cuya orientación gerencial es de facilitar, educar, estimular y animar a los trabajadores, que se les reconozca y apoye en su desempeño y a la vez propicie el trabajo en equipo y la participación en el análisis y toma de decisiones.

Construir esa realidad, crea y estimula en el trabajador una orientación de compromiso, entusiasmo, responsabilidad, iniciativa, creatividad y compromiso por el trabajo, de identificación con las funciones que ejecuta, pues implica satisfacer no sólo sus necesidades de subsistencia, seguridad y afecto, sino también aquellas fuertes necesidades egocéntricas (autoestima, logro autorrealización, de competencia y de poder); por ello, el resultado esperado sería de bueno a excelente, en cuanto a la calidad en el producto y servicio que ofrezcan.

La función del supervisor o jefatura inmediata debe transformarse en un investigador-edificador, que conjuntamente con los trabajadores se esfuercen por hacer el trabajo intrínsecamente interesante y puedan sentirse orgullosos e importantes por lo que hacen.

El Instituto Tecnológico mediante el trabajo conjunto entre los Departamentos de Recursos Humanos y el de Servicios Generales atendiendo los resultados que muestra este estudio, como profundizando otros puede ofrecer condiciones y oportunidades de mejorar la calidad de vida en el trabajo de los Oficiales de Seguridad, porque ello, estimulará la motivación interiorizada de sus trabajadores en el logro de sus objetivos y metas, permitiendo a éstos ser innovadores, creativos y originales al procurar su logro.

Las opciones para instrumentalizar esas pretensiones y que se recomiendan al final del trabajo pasan por la Orientación e Inducción del personal al trabajo, por la capacitación y entrenamiento del personal, así como por el enriquecimiento del puesto de trabajo.

## **El Puesto de Trabajo y su Enriquecimiento**

El puesto de trabajo se puede definir como un conjunto de funciones y tareas que desempeña una persona en una determinada jornada, horario y contexto específico organizativo-ambiental, mediante la aplicación de métodos de trabajo, el uso de equipos o herramientas, atendiendo normas técnicas, instrucciones escritas y verbales, con el propósito de producir bienes y brindar un servicio.

En el plano mas específico del puesto de trabajo, es importante recordar la contribución de Frederick Herzberg (Citado por Fleishman y Bass, 1980, Pág. 269) que, como pionero de esta orientación en el mundo del trabajo, propuso su polémica y conocida "teoría de los dos factores: higiénicos y motivadores".

Herzberg, encuentra implícito dos tipos diferentes de necesidades en los seres humanos, que relaciona con los factores higiénicos y motivadores: los primeros atienden aquel conjunto de necesidades básicas concernientes a la sobrevivencia y el evitar el dolor, la amenaza física y psicológica, causada por el ambiente, ejemplo: el alimento, el abrigo, la habitación, descanso, etc., mientras que los segundos, atienden el otro conjunto de necesidades referidas a la capacidad de logro, de autorrealización y con ello poder experimentar un crecimiento psicológico.

Ahora bien, para atender el primer conjunto de necesidades en el trabajo, deberán crearse estímulos y condiciones concretas en el ambiente de trabajo; y para atender al otro conjunto de necesidades se requieren estímulos referidos al contenido del trabajo. Aspectos que en el presente trabajo se investigan.

*“Los factores de higiene o evitación de la insatisfacción extrínsecos al trabajo incluyen: las políticas de compañía, las condiciones de trabajo, los salarios, la posición social y la seguridad. Los factores motivadores o de crecimiento, intrínsecos del trabajo son: el logro, el reconocimiento recibido por el desempeño, el trabajo mismo, las responsabilidades y los ascensos”.* Herzberg citado por Fleishman y Bass, 1980, Pág. 275.

La elaboración y la selección de los instrumentos de indagación, para este trabajo, están concebidos dentro de los planteamientos antes indicados.

### ***Enriquecimiento del trabajo***

Esta técnica propuesta por Herzberg, busca atender y manejar los factores motivadores en el trabajo, de manera tal, que proporcione el crecimiento psicológico de los colaboradores. Se busca hacer el contenido del puesto, más gratificante, más humanizante que impulse la motivación interna. El trabajador desempeña mejor su tarea, se siente más satisfecho y autorrealizado, por lo que estará en mejores condiciones, para participar y desarrollar los roles vitales de manera más efectiva.

Los principios del enriquecimiento del trabajo y su implementación pueden consultarse el anexo 6.

### ***Dimensiones centrales del trabajo***

Hackman y Oldham, citados por Davis y Newstrom (1999), han identificado cinco dimensiones centrales que posibilitan un enriquecimiento del trabajo y a la vez, estimulan la dimensión motivacional derivada de su desempeño. Según estos autores, lo deseable es que cada trabajo contenga esas cinco dimensiones:

1. *Variedad de tareas en el empleo*: Ello debe permitir desempeñar distintas operaciones que con frecuencia requieren distintas habilidades. La variedad hace al empleo más desafiante, ofrece al colaborador un mejor sentido de competencia.
2. *Identificación con el empleo*: Se refiere a la posibilidad de que el trabajador desempeñe una unidad completa del trabajo. Cuando un conjunto de tareas producen un producto completo o brindan un servicio bien definido o una parte identificable de él, se establece esa diferenciación con el empleo.
3. *Importancia o significado de la tarea*: Se refiere a los efectos o impacto positivo que, según la percepción del trabajador, su trabajo produce en las demás personas: a otros trabajadores, de la organización, en el proceso laboral y en los clientes o usuarios fuera de la organización.
4. *Autonomía*: Es la característica del empleo que ofrece al trabajador, cierto criterio-control sobre las decisiones relacionadas con él, lo cual le crea un sentido de responsabilidad. Proporciona mayor importancia al rol propio de los trabajadores al permitirles establecer sus propios objetivos y desarrollar planes encaminados a lograrlos.
5. *Retroalimentación*: Se refiere a la información que dice al trabajador qué tan bien se está desempeñando. Esta proviene del trabajador mismo, la jefatura, los compañeros de trabajo y de los clientes/usuarios. El conocer con bastante frecuencia, cómo se está desempeñando el trabajador, ofrece la posibilidad de hacer ajustes de mejora en su trabajo.

Según, Hackman y Oldham, atender estas dimensiones centrales en los puestos de trabajo posibilitan tres resultados psicológicos críticos:

- El trabajo se percibe como algo que tiene significado, valioso y reconocido, por lo tanto es importante desempeñarse bien.
- El trabajador está consciente o se da cuenta de que el servicio o producto de su trabajo es de su responsabilidad personal, por lo tanto, es justo que a él o ella se le pida cuenta o explicación por el resultado del mismo y de sus esfuerzos.

- El trabajador se preocupa por conocer en forma regular y confiable de los usuarios, compañeros y supervisores que la ejecución de su trabajo y esfuerzos es óptima.

Lo anterior, refuerza lo que Davis y Newstrom (1999) denominan programas de Calidad de Vida Laboral, mediante los cuales las organizaciones de producción y de servicios reconocen su responsabilidad de desarrollar labores y condiciones de trabajo óptimas tanto para sus trabajadores como para la solidez y sostenibilidad económica de la organización.

En este estudio, el tema de la seguridad como función y tarea de los Oficiales es eje transversal, lo que hace necesario esclarecer el tema de la seguridad institucional para el análisis de la percepción y el clima laboral en ese cuerpo de seguridad.

## **Seguridad Institucional**

La función de seguridad se asocia a las funciones policiales y de vigilancia, propias de una sociedad. Esa relación, seguridad-policía-vigilancia refleja la naturaleza compleja en si misma de esa función, y más aun si se le relaciona con el contexto socio-económico y político que caracteriza a esa sociedad en particular. Esa complejidad se traslada al ámbito interno de cada organización, en este caso a lo interno del Instituto Tecnológico.

En el caso de Costa Rica, existe un marco normativo de leyes y reglamentos que regulan la seguridad pública y privada, lo que incide al interior de las organizaciones públicas y privadas, brindando orientación y fundamento a la concepción y practicas que se realizan y puedan proponer y ejecutarse alrededor del tema de la seguridad institucional. La normativa mas influyente esta contenida en la siguiente normativa: la Ley General de Policía, No 7410, la Ley de Regulación de los Servicios Privados de Seguridad, Ley No. 8395 y la Ley de Armas y Explosivos No 7530, las cuales dejan claro los principios fundamentales de la actuación policial, de las obligaciones y prohibiciones en la prestación de servicios privados de seguridad, así como los requisitos para la portación y manejo de armas de fuego.

Es por ello que la labor policial o de seguridad se asocia de manera genérica con la noción vinculada al Estado de Derecho, donde existe legislación que protege los derechos de los ciudadanos y que al mismo tiempo exigen cumplimiento de deberes.

Al respecto Yuran e Hidalgo (1995) señalan que tradicionalmente la función policial (seguridad), cumple una función de control sobre conductas disruptivas de la tranquilidad pública, requerida para la convivencia dentro del marco institucional del Estado. Ello revela dos aspectos claves en la tarea policial o de vigilancia, por un lado, mantener un entorno pacificado para convivir y por otro, la individualización y castigo de conductas que atenten contra ese orden y tranquilidad.

En la década de los años 80, en Costa Rica, comienza a gestarse un replanteamiento de ese enfoque tradicional, en el sentido de, promover la función policial, como función social que busca equilibrar la necesidad de orden y seguridad, con la libertad que toda persona requiere para su desarrollo personal y social. Enfoque que esta contenido en la legislación mencionada.

Este nuevo enfoque, según Yuran e Hidalgo (1995), estimula la participación activa de la comunidad. La seguridad es un asunto de todos, asumiendo que la cohesión social es la forma más efectiva para controlar la delincuencia, para elaborar estrategias, para modificar y prever conductas antisociales y disminuir la criminalidad.

Este enfoque novedoso, según estos autores, ha fomentado también una nueva “doctrina policial” que promueve entre otros los siguientes principios; la función policial:

- Es una necesidad orgánica de la sociedad y una obligación del Estado.
- Es un instituto armado de naturaleza y organización civil.
- Debe ajustarse a los procedimientos legales y respetar los Derechos Humanos.
- Sus miembros, los policías, reciben formación profesional consecuente con la elevada responsabilidad social que cumple.
- Todo procedimiento o actuación se conduce dentro los límites establecidos y cumple con auténtico espíritu de servicio, responsabilidad y respeto hacia la persona.
- Obedece los mandatos de la autoridad con prontitud y eficacia.

- Trata al delincuente con firmeza y ecuanimidad, respetando sus derechos y protegiendo su integridad humana.

De lo anterior, derivan algunas necesidades básicas:

- Profesionalizar los cuerpos policiales (Seguridad y Vigilancia).
- Enfatizar su orientación y acción preventiva
- Brindar formación y capacitación integrales, no limitarse solo a lo criminalístico.
- Fortalecer carácter democrático y su supeditación al poder civil

Sin embargo, el proceso de asimilación y puesta en marcha de esta nueva concepción dentro del interjuego social y la conflictiva existencia de intereses diversos, la misma se debate frente al enfoque tradicional, más represivo.

En otro orden, pero siempre en el ámbito de la seguridad, Philip Purpura (2006) también advierte de la demanda que ejerce la cultura corporativa, propia de la economía capitalista globalizadora y globalizante, de cuidar y estimular el servicio al Cliente. Desde esa perspectiva, el Oficial de seguridad sin descuidar su función de velar por la seguridad y vigilancia del patrimonio material y el bienestar de terceros, debe trabajar procurando la satisfacción del usuario o cliente. Esta realidad globalizadora, exige al Oficial de Seguridad en reconocerse representante de la organización sea pública o privada. De allí que la capacitación para personal de seguridad incluya temas referidos a las relaciones públicas y al servicio al cliente o usuario.

Un oficial con orientación al servicio, según este autor, aplica sus conocimientos y habilidades, ofrece recursos y apoyo, actúa de manera cortés, creando para el usuario o cliente una atmósfera benéfica y agradable. Como relacionista público se constituye, muchas veces, en el primer representante de la Institución o Empresa, en el portador de la primera impresión, que se lleva el cliente o usuario de esa Empresa o Institución.

De esta manera, señala Purpura, el Oficial esta en posición de superar la costumbre de enfrentar a los clientes o usuarios; porque es necesario recordar que mucha gente se ofende cuando se le dice lo que puede o no puede hacer.

Es por ello que esta plenamente justificado el señalamiento que hacen los Oficiales de Seguridad del ITCR sobre la necesidad de reforzar la capacitación sobre esos nuevos enfoques existentes en el ámbito de la Seguridad y de contar un programa de divulgación e imagen del Cuerpo de Seguridad para la comunidad universitaria. Con ese respaldo, un Oficial capacitado se gana el reconocimiento y la cooperación de quienes reciben sus servicios.

Para el caso de la Seguridad Institucional en el ITCR, la concepción y orientación que promueve la Unidad de Seguridad y Vigilancia, está explicitada detalladamente en el apartado de Estrategia Metodológica referido al contexto de aplicación. La misma será contrastada con la realidad percibida por los Oficiales de Seguridad en el apartado de Análisis e Interpretación de resultados.

Las descripciones de los puestos de seguridad y vigilancia del Instituto Tecnológico de Costa Rica se encuentran en el Anexo No. 1.

## **PROBLEMA A INVESTIGAR**

- Cuál es la percepción de los Oficiales de su trabajo y de sus condiciones laborales en la Sede de Cartago del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) y cómo se refleja en el clima organizacional propio del grupo de funcionarios que trabajan en la Unidad de Seguridad y Vigilancia.

# OBJETIVOS

## Generales

1. Analizar la percepción de los Oficiales de Seguridad de su trabajo y de sus condiciones laborales en la Unidad de Seguridad y Vigilancia en la Sede de Cartago, del Instituto Tecnológico de Costa Rica con el fin de que se inicie un proceso de mejoramiento.
2. Caracterizar el clima organizacional prevaleciente en la Unidad de Seguridad y Vigilancia de la Sede de Cartago, del Instituto Tecnológico de Costa Rica con el propósito de fortalecer la autoestima de los oficiales y el trabajo en grupo.

## Específicos

1. Recopilar la normativa y documentos que describen, fundamentan y orientan la función de la seguridad institucional.
2. Describir lo que los Oficiales de Seguridad perciben como la Misión y Valores que guían su trabajo en seguridad.
3. Describir y analizar las funciones principales de los puestos de trabajo de seguridad que señalan los Oficiales contrastándolas con las descritas en el Manual de Clases de Puestos.
4. Describir y analizar la caracterización que hacen los Oficiales de Seguridad sobre su trabajo
5. Describir y analizar las motivaciones que refieren los Oficiales para desempeñar funciones y tareas de seguridad.
6. Indicar cuáles características personales y competencias, que a juicio de los Oficiales, debe poseer quien desea desempeñarse en seguridad.
7. Describir y analizar las percepciones, opiniones y expectativas, de los Oficiales de Seguridad sobre: la asesoría legal, los equipos de seguridad, uniformes, prácticas de tiro,

dispositivos tecnológicos de seguridad y las condiciones físico-ambientales de las casetas de vigilancia.

8. Puntualizar y analizar las recomendaciones que ofrecen los oficiales para mejorar el trabajo en la Unidad de Seguridad y Vigilancia
9. Describir y analizar la percepción y significado que, suponen los oficiales, tienen los docentes, estudiantes y administrativos sobre el Oficial de Seguridad.
10. Describir y analizar la calificación que hacen los Oficiales encuestados, del clima organizacional en las siguientes categorías:
  - Relación con jefaturas
  - Estilo de Liderazgo
  - Manejo de conflictos
  - Relación con compañeros
  - Actitud hacia el puesto de trabajo
  - Motivación
  - Condiciones Físico-ambientales
  - Identificación con la Institución
  - Relación labores- retribución (recompensa)
11. Hacer devolución de resultados a la Dirección del Departamento de Recursos Humanos como contraparte y a los funcionarios supervisores y colaboradores de la Unidad de Seguridad y Vigilancia, bajo cuya responsabilidad se encuentra la seguridad institucional.
12. Formular una propuesta de capacitación que atienda las temáticas requeridas por los Oficiales de seguridad, que son pertinentes para el desempeño de su trabajo en seguridad con en fin de mejorar la calidad de vida laboral de estos funcionarios, en la Sede de Cartago del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR).

## JUSTIFICACIÓN

Desde el año de 2004, las universidades estatales: Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Nacional Autónoma (UNA), Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) y la Universidad Estatal a Distancia (UNED), conjuntadas en el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), se han dado a la tarea de construir y fortalecer proyectos académicos y administrativos que unifiquen los distintos programas que cada una de ellas ha desarrollado, con el propósito de direccionar e integrar la Educación Superior Pública.

La muestra más clara de esta iniciativa se evidencia con la creación de la Sede Inter-universitaria de Alajuela, mas concretamente en el plano administrativo- organizativo se busca homologar escalas salariales, programas de preparación para la jubilación y otros programas propios de lo que hoy se llama gestión del talento humano.

Dentro de este marco es que se aprovecha la realización de esta pasantía #2 que exige el programa de Maestría de Psicología Laboral y de las Organizaciones, del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica para hacer esta propuesta de indagar la percepción de los Oficiales de Seguridad de su trabajo, de sus condiciones laborales y del clima laboral en ese cuerpo de Seguridad, como trabajo final de graduación al Departamento de Recursos Humanos del Instituto tecnológico de Costa Rica .

La realización de este trabajo investigativo demanda tener presente tres aspectos claves que pueden considerarse como ejes transversales:

1. El principio de autonomía especial que le otorga la Constitución Política de nuestro país Costa Rica a las Universidades Públicas les faculta ha edificar su propia organización del trabajo universitario, así como de darse su propio gobierno. Condición que no permite el ingreso, la actuación e intervención de la fuerza pública en el campus universitario sin previa autorización de las Autoridades Universitarias.

La naturaleza jurídica específica de la Universidad de Costa Rica que se hizo extensiva a las demás Universidades Públicas referida a ésta Autonomía Especial se encuentra descrita en el artículo 84 de la Constitución Política:

*“La Universidad de Costa Rica es una institución de cultura superior que goza de independencia para el desempeño de sus funciones, y de plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, así como para darse su organización y gobierno propios. Las demás instituciones de educación superior universitaria del Estado tendrán la misma independencia funcional e igual capacidad jurídica que la Universidad de Costa Rica”.*

Esta condición pone de relieve la importancia de la actividad de seguridad y vigilancia que se ejecute al interior de cada una de estas instituciones de educación superior al señalar que ésta capacidad jurídica, les obliga a dictar normas o disposiciones regulatorias en esa materia.

Han sido pocas las ocasiones en que la fuerza pública o policía costarricense ha ingresado a las instalaciones universitarias. Cuando esporádicamente lo ha hecho, han tenido que ingresar —no para interferir en las actividades universitarias—, sino para cumplir con su deber, como por ejemplo para detener a una persona contra quien ha sido ordenada su captura, previa autorización de las autoridades universitarias y coordinando las acciones con los funcionarios universitarios encargados de seguridad.

2. El creciente índice de violencia y de criminalidad que está presentando la sociedad costarricense<sup>1</sup>, como lo señala el Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (2006) no es ajeno a la realidad universitaria, por lo que se deben tomar acciones organizadas y articuladas para resguardar la seguridad, el bienestar de la comunidad universitaria y el patrimonio institucional. Estas acciones implican mejorar tanto en aspectos de servicio, como de organización y equipamiento. De aquí la conveniencia de promover una cultura de seguridad institucional al interno de las Universidades Públicas de Educación Superior.
3. El desempeño de las funciones de seguridad y vigilancia dentro de este contexto institucional y nacional interpela a las Universidades como patronos y a cada uno de los

---

<sup>1</sup> Ver **Compendio de Indicadores Judiciales 2002-2006** del Poder Judicial a Diciembre 2007. En: [http://www.poder-judicial.go.cr/planificacion/compendio\\_indicadores/compendio\\_indicadores\\_2002-2006.pdf](http://www.poder-judicial.go.cr/planificacion/compendio_indicadores/compendio_indicadores_2002-2006.pdf) y “Acceso a la Seguridad Ciudadana”. En **Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible**, 2006.

Oficiales y al grupo de seguridad como grupo, en materia de Salud Ocupacional, en cuanto a *clarificar los riesgos de trabajo* a los que se ven expuestos y a la responsabilidad civil y penal que pueden afrontar por las consecuencias que puedan resultar de la ejecución de sus funciones.

Consciente de los puntos anteriores y conocedor de que la Comisión de los Directores de Recursos Humanos de las Universidades miembros del Consejo Nacional de Rectores CONARE han mostrado interés de construir y fortalecer proyectos administrativos que unifiquen distintos programas y uno de ellos es el de la Seguridad Institucional se planteó por escrito a la Máster Hannia Rodríguez Mora, Directora del Departamento de Recursos Humanos, del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) quien autorizó la realización del presente trabajo.

Por los objetivos que plantea el estudio, estimó que el mismo ofrecería información valiosa a su Departamento el cual esta abocado a iniciar un estudio de los puestos de seguridad y que por la temática, referida a la Seguridad Institucional, es de conveniencia institucional. Esta decisión fue respaldada por el señor Rodolfo Martínez, coordinador de la Unidad de Seguridad y Vigilancia al señalar que ofrece la oportunidad de detectar algunas inconformidades de los Oficiales respecto de sus condiciones laborales

El conocer la percepción de los Oficiales de su trabajo y condiciones laborales y el clima laboral en el grupo de seguridad, posibilita a las autoridades universitarias, por un lado a mejorar la seguridad institucional, esto es, la custodia del patrimonio institucional, la vigilancia y el cuidado de la comunidad universitaria, y por otro, revisar los servicios que ofrece el Departamento de Recursos Humanos a la Unidad de Seguridad y Vigilancia, así como la oportunidad de administrar y mejorar el clima organizacional en esa Unidad de trabajo, esto es, de estilos de supervisión o de dirección de personal, de la comunicación interpersonal y de la motivación y satisfacción laboral en los Oficiales en aras de estimular un alto desempeño en seguridad, el logro de los objetivos y metas institucionales, y a la vez, el desarrollo personal y laboral de estos funcionarios(as) universitarios tanto como trabajadores como ciudadanos.

Esta iniciativa fue planteada por escrito a la Máster Hannia Rodríguez Mora, Directora del Departamento de Recursos Humanos, del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) quien autorizó la realización del presente trabajo. Por los objetivos que plantea el estudio, estimó que el mismo ofrecería información valiosa a su Departamento el cual esta abocado a iniciar un

estudio de los puestos de seguridad y que por la temática, referida a la Seguridad Institucional, es de conveniencia institucional. Esta decisión fue respaldada por el señor Rodolfo Martínez, coordinador de la Unidad de Seguridad y Vigilancia al señalar que ofrece la oportunidad de detectar algunas inconformidades de los Oficiales respecto de sus condiciones laborales.

## ESTRATEGIA METODOLOGICA

### Tipo de Estudio

Por la índole del trabajo de que se trata, la estrategia metodológica estaba concebida como investigación-acción.

Kurt Lewin en la década de los años 40, denominó las intervenciones de los científicos sociales en las organizaciones como Investigación-Acción con el fin de denotar, por un lado, la generación de conocimiento descubriendo las leyes generales que explicaran los complejos problemas del trabajo, su organización, su funcionamiento en el plano organizacional, como su afectación en el ser humano como individuo y como colectividad, orientación que debe caracterizar a todo científico social y por otro lado, que dicho conocimiento contribuyera en la resolución práctica y fáctica de problemas organizacionales como sociales.

Desde esta perspectiva, la psicología del trabajo con base en la elaboración teórica, investigación e intervención en organizaciones, ha ido afinando no solo su aporte, sino también la contribución que hacen otras ciencias sociales para el mejoramiento de la organización, el trabajo grupal o de equipos, y el desarrollo individual.

Numerosos psicólogos, sin perder la orientación propuesta por Kurt Lewin; crearon y desarrollaron una estrategia de intervención en las organizaciones, cuyas aplicaciones han ido afinando conceptos, métodos y técnicas y que se conoce como Desarrollo Organizacional.

French, W. y Bell, C. (1995), luego de revisar distintas definiciones se dieron a la tarea de proponer la siguiente que presentan como más comprensiva:

*El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje, y los procesos de resolución de problemas de una organización mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización- con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizándole papel del consultor-facilitador y la teoría y*

*la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada (Ciencias Sociales); incluyendo la investigación acción. (French y Bell, 1995, Pág. 29)*

Como se ha indicado, esta estrategia de intervención cuenta con una metodología que se denomina investigación-acción que consiste de acuerdo con estos autores en una investigación en acción, con el fin de hacerla efectiva en la resolución de problemas pero a la vez generadora de conocimientos.

Una característica distintiva de la investigación-acción es la participación y colaboración entre las personas que se encuentran dentro del sistema y las personas fuera del sistema como investigadores o facilitadores del cambio. A medida de que trabajan juntos en comprender y cambiar la problemática, ese proceso de indagación conjunta rinde mayor información y hallazgos sobre el asunto que se desea investigar.

En este sentido, si al interior del Instituto Tecnológico este proceso de Investigación-acción se consolida, los profesionales de los Departamentos de Recursos Humanos y de Servicios Generales, con la participación de los Oficiales de seguridad y el acompañamiento de consultores externos estarían en mejor posición para comprender sus problemática y de construir soluciones que atiendan sus necesidades y resuelva esos problemas.

Este abordaje sistémico y participativo, obliga a pensar y actuar dentro de la organización como un sistema abierto, conciente de la influencia de un entorno que provee insumos que internamente debe procesar, transformar en aras de un proceso interno de mejoramiento continuo, con el propósito de producir u ofrecer un servicio o producto de calidad al usuario o cliente.

## **Limitaciones del Estudio**

Limitaciones de carácter organizacional, que derivan de la propia dinámica de funcionamiento institucional y del trabajo propio de los Oficiales como lo son: los horarios rotativos de trabajo de los Oficiales, el desarrollo de una capacitación técnica, ya planificada para los Oficiales los días viernes, el número reducido de Oficiales por turno, entre otros.

Dificultad para concretar reuniones con la Directora de Recursos Humanos, con el Director del Departamento de Servicios Generales (Nunca fue posible) y con el Vicerrector de Administración (igualmente no fue posible), quienes por las múltiples ocupaciones asociadas a sus trabajos: Viaje al extranjero, giras dentro del país, agenda recargada, cierre de año laboral, entre otras, las entrevistas acordadas se pospusieron y los contactos logrados no alcanzaron la profundidad deseada. Ello, solo permitió en este trabajo investigativo atender cuatro de las seis fases propuestas por Warner Burke (1983) como propias de este tipo de abordajes.

Estas circunstancias limitaron el trabajo investigativo a la fase diagnóstica, de carácter exploratorio-descriptivo, conducente a caracterizar la percepción de los oficiales de seguridad, de su trabajo y de sus condiciones laborales asociada al clima laboral, quedando pendiente las fases de intervención y de Evaluación y seguimiento.

En cuanto a los alcances, a pesar de las limitaciones mencionadas, se lograron los objetivos propuestos como fase diagnóstica en este documento, lo que satisfizo las expectativas de la Directora del Departamento de Recursos Humanos, quien fue la que autorizó la realización de este trabajo.

## **Población**

La Unidad de Seguridad y Vigilancia cuenta con treinta Oficiales y un coordinador. Se encuestaron 22 Oficiales con el cuestionario de evaluación de la Seguridad y 23 Oficiales con la Escala de medición de clima laboral.

Se realizaron entrevistas a la Directora de Recursos Humanos, a la Jefatura de Seguridad y Vigilancia y se conversó con tres funcionarias de la Oficina de Recursos Humanos sobre los

procedimientos de selección de personal, evaluación del desempeño así como sobre la capacitación de personal asociada con los Oficiales de Seguridad.

Quedó pendiente una entrevista y exposición de resultados al señor Vicerrector de Administración, con el fin de informar sobre las necesidades detectadas en el cuerpo de seguridad y de manera tal que pueda apoyar y resolver en lo que juzgue pertinente.

## **Fases del Estudio**

Warner Burke (1983) concibe la investigación acción como un proceso genérico del desarrollo organizacional, interactivo y cíclico. Esta iniciativa investigativa se orientó atendiendo las fases que propone este autor:

### *1. Contacto inicial e identificación del problema*

En una primera reunión se hizo la presentación del investigador principal como estudiante de posgrado, de la Maestría en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, de la Universidad de Costa Rica, que en el marco de la realización de una investigación aplicada a una organización, solicitaba autorización para trabajar con la Unidad de Seguridad y Vigilancia de la Institución. En ese primer contacto, estuvo presente la señorita MBA. Hannia Rodríguez, Directora de Recursos Humanos y el señor Rodolfo Martínez, Coordinador de la Unidad de Seguridad y Vigilancia.

Las razones que facilitaron trabajar en esta Institución, con esa población y en materia de seguridad fueron las siguientes:

- En el marco del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), a través de la Comisión de Directores de Recursos Humanos de las Universidades Públicas han mostrado interés de construir y fortalecer proyectos administrativos que unifiquen los distintos programas que cada una de ellas ha desarrollado. Uno de los temas que se ha conversado ha sido la Seguridad Institucional. Desde esa instancia, se puede con la anuencia y el acuerdo de las autoridades universitarias, la realización y continuidad de las actividades que se recomienden en el presente estudio.

- El Departamento de Recursos Humanos estaba abocado a un estudio de Clasificación y Valoración de los puestos de los Oficiales.
- No contaban con ningún estudio específico que caracterizara la percepción de los Oficiales sobre sus condiciones laborales, ni tampoco sobre el clima laboral, lo cual aporta información sistematizada al estudio indicado en el punto anterior y sobre algunas inconformidades que han expresado los Oficiales.
- La experiencia laboral y profesional del investigador con personal de Seguridad en Instituciones de Educación Superior Pública, durante muchos años permitió la oportunidad de intercambiar experiencia y conocimientos, que puedan enriquecer y mejorar la gestión de seguridad en ITCR.

Esas razones y las expectativas de contar con información de cómo perciben los Oficiales de seguridad su realidad laboral y el clima laboral derivado, permitieron a estas Jefaturas dar su consentimiento para realizar el presente trabajo, para mejorar la calidad de vida laboral de los Oficiales de Seguridad.

## *2. Contrato*

La elaboración y presentación del proyecto de Pasantía-Investigativa como documento escrito, formalizó el contacto inicial dejando claro los alcances del estudio que fue avalado por el grupo tutor del estudio.

## *3. Recolección de datos y diagnóstico.*

La elaboración y pertinencia de los instrumentos estuvo supervisada por el director de la pasantía investigativa Dr. Daniel Flores, quien sugirió de previo una aplicación piloto con sujetos con características similares a los de la población y con el fin de darle la validez de contenido o sea que como dice Hernández Sampieri y otros (2006) la validez de contenido “*se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide*” (Pág.278). Se aplicó a Oficiales de Seguridad de otra universidad pública, lo que permitió, hacer algunos ajustes, que facilitaran la comprensión y manejo de los instrumentos durante su aplicación.

La recolección de los datos requirió del consentimiento informado de los Oficiales de Seguridad *para participar en esta investigación*. Dicha recolección se hizo en cuatro momentos:

- En una primera oportunidad se aplicó el Cuestionario denominado Evaluación de la Seguridad Institucional a 22 Oficiales de seguridad.
- En segunda instancia se aplicó dicho Cuestionario de Evaluación de la Seguridad en forma de entrevista al Coordinador de Seguridad
- En una tercera oportunidad, se aplicó la Escala de Actitud hacia el clima laboral – organizacional a 23 Oficiales de Seguridad.
- En un cuarto momento se conversó algunos funcionarios del Departamento de Recursos Humanos con el fin de conocer los servicios que presta ese Departamento a la Unidad de Seguridad y Vigilancia ya que la entrevista a profundidad con la Directora de Recursos Humanos no fue posible realizarla por cuanto se encontraba fuera del país

La aplicación del Cuestionario y la Escala se ejecutó en este orden, con el fin de no sesgar las respuestas de los Oficiales sugiriendo respuestas, si primero se hubiese aplicado la Escala y luego el cuestionario. Al Coordinador se aplicó el cuestionario en forma de entrevista con el propósito de obtener la información desde su posición como Coordinador del Cuerpo de Seguridad.

El procesamiento de la información del cuestionario como de la Escala se efectuó mediante el paquete estadístico SPSS 11.0.

#### *4. Retroalimentación*

Se entregaron dos avances escritos sobre los datos obtenidos a la Jefatura de Recursos Humanos y a la Jefatura del Departamento de Servicios Generales y al Coordinador de la Unidad de Seguridad, para su análisis y resolución correspondiente.

Se expusieron los resultados obtenidos a los 23 Oficiales de Seguridad. En un día, los resultados del Cuestionario y en otro día los resultados de la Escala. En ambos momentos, de

cuatro horas cada uno, se ofreció oportunidad y espacio para que los Oficiales pudiesen hacer sus comentarios y observaciones sobre los resultados obtenidos, validando así la información.

En dichos avances escritos y exposiciones se mostró la información recopilada y se proyectó literalmente las respuestas anotadas a las preguntas abiertas, relacionándolas con los objetivos planteados en el estudio. Igualmente se incluyó un análisis de los datos con fundamento en el marco teórico. Lo anterior, para lograr un mejor entendimiento de las partes, sobre los problemas y necesidades detectadas.

Esta fase incluye también la entrega de este informe final, por parte del investigador que comprende la interpretación de la información con fundamento en el marco teórico; las conclusiones y recomendaciones que se juzgan pertinentes.

### *5. Intervención*

De acuerdo con Warner Burke (1983) en esta fase se elaboran de manera conjunta las actividades pertinentes para atender las necesidades detectadas y las tendencias a la resolución de los problemas evidenciados.

En este caso, los cambios requeridos apuntan a una mejora sustancial de las condiciones físico-ambientales de las casetas, a la realización de talleres que promuevan las relaciones de apoyo e interpersonales del grupo, la autoestima de los Oficiales, la comunicación asertiva, el manejo de conflictos, así como el diseño de un programa de divulgación e imagen del oficial de seguridad.

En conversación sostenida con la M.Sc. Hannia Rodriguez, Directora del Departamento de Recursos Humanos, manifestó que informalmente a conversado con el señor Vicerrector de Administración sobre la información recopilada a través de la fase diagnóstica. Algunas de estas necesidades serán atendidas en el año 2009, el Departamento de Recursos Humanos podrá atender los aspectos de carácter cualitativo relativos a las áreas de Selección de Personal, Clasificación de puestos y Capacitación. En lo que se requiera presupuesto, la Vicerrectoría de Administración es la que resuelve, informalmente señalo que para el año 2009, iniciarían con el arreglo de las casetas de vigilancia. Para lo demás, el Director del Departamento de Servicios Generales deberá formularlo para el presupuesto del 2010, como

parte del Plan Anual Operativo (PAO), para lo cual puede emplear los resultados de este estudio como fundamento.

También aclaro el estatus organizacional de la Unidad de Seguridad y Vigilancia, la cual administrativamente no es una Unidad sino un servicio, en consecuencia, tampoco la figura de Coordinador para esa Unidad es correcta. Funcionalmente es reconocido como Unidad y Coordinador. Sin embargo, lo real es que se trata de un servicio de Seguridad y Vigilancia adscrito al Departamento Servicios Generales cuya coordinación la realiza un Oficial de Seguridad y Vigilancia 3, cuya naturaleza es de investigación delictiva.

Por ultimo, manifestó que esperaría la entrega formal del documento final, avalado por el programa de Maestría de Psicología Laboral y de las Organizaciones, para utilizarlo como insumo de trabajo en el Consejo de Departamento y trabajarlo con los coordinadores de las unidades que conforman el Departamento de Recursos Humanos. Además como oportunidad para trabajar en equipo con el Director del Departamento de Servicios Generales y el Coordinador de la Unidad de Seguridad y Vigilancia con el fin de valorar las recomendaciones que se planteen.

#### *6. Evaluación y seguimiento*

Esta fase es de entera responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, del Departamento de Servicios Generales y de la Unidad de Seguridad y Vigilancia, por cuanto les compete evaluar el impacto de las actividades y acciones que ellos acuerden como intervención y detectar el antes y después de las intervenciones.

Si el Instituto Tecnológico de Costa Rica, logra consolidar este proceso interactivo y cíclico de cambio y de mejoramiento, fundado en la investigación acción y ejecutarlo cotidianamente, estará direccionado a edificar una organización inteligente, un clima laboral-organizacional altamente positivo y un puesto de seguridad y vigilancia enriquecido y reconocido por la comunidad universitaria.

## Instrumentos de Recolección de datos

Para la recolección de la información pertinente se utilizaran las siguientes técnicas:

- **Cuestionario** para caracterizar la percepción de los Oficiales de Seguridad sobre su trabajo y condiciones laborales respondiendo a preguntas genéricas sobre los siguientes aspectos: Descripción de los puestos de Seguridad y Vigilancia, Valoración personal que los Oficiales atribuyen al trabajo en seguridad, Opinión sobre los uniformes y equipo que reciben, las condiciones físico-ambientales de las casetas de Seguridad y sobre la necesidad de contar con dispositivos tecnológicos de apoyo en seguridad. Sobre la misión y valores que guían el trabajo de la Unidad de Seguridad, sobre la supervisión que reciben y los criterios de evaluación del desempeño que se le aplica. Igualmente sobre las motivaciones que les impulsa a desempeñarse en Seguridad y sobre las características personales y competencias que debe poseer una persona que quiere desempeñarse como Oficial de Seguridad.

La validez de contenido del cuestionario se determinó por criterio de experto bajo la supervisión del Dr. Daniel Flores Mora, además cada pregunta se ajustó a las características de lenguaje propias de los oficiales de Seguridad.

- **Entrevistas estructuradas** dirigidas a la jefatura del departamento de Recursos Humanos y al Coordinador de la Unidad de Seguridad y Vigilancia del ITCR sobre los mismos tópicos del Cuestionario y de esta manera conocer cuáles han sido las experiencias y vivencias más notables en el ejercicio de su trabajo relacionado con la Seguridad Institucional.
- **Escala de medición del clima organizacional** Escala elaborada por la psicóloga Ivannia Sanabria (2005), como tesis de grado, para obtener su Licenciatura en Psicología, en la Universidad de Costa Rica.

## Contexto de aplicación: Unidad de Seguridad y Vigilancia

Esta unidad se encuentra adscrita al Departamento de Servicios Generales, la misión, visión, valores objetivos y funciones de la misma, están contenidas en un documento interno

denominado Seguridad Institucional preparado por el Coordinador de esta Unidad, el señor Rodolfo Martínez, quien lo entrega a los Oficiales de Seguridad de nuevo ingreso durante la inducción y que además es repasado en cursos de capacitación.

Este documento está concebido para orientar a los Oficiales y ayudarlos en su labor, reforzando sus conocimientos en materia de seguridad institucional, en aspectos legales relativos al Derecho Penal, así como indicarles cuáles son sus responsabilidades y de cómo actuar de acuerdo a las circunstancias concretas que rodean un hecho en particular, que se pueda presentar durante sus turnos de servicio. Por tanto, se espera sea de conocimiento del personal de Seguridad.

El Instituto Tecnológico de Costa Rica ha establecido tanto en la Sede Central de Cartago, como en la Sede Regional de Santa Clara, San Carlos, Unidades de Seguridad y Vigilancia. Sin embargo de acuerdo a lo indicado por la Directora del Departamento la función de seguridad es un servicio y no tiene aun rango de Unidad.

El texto explicita los elementos claves que fundamentan y orientan la función de la Seguridad institucional.

### ***Unidad de Seguridad y Vigilancia***

#### **Misión:**

*"Velar por el orden y la seguridad dentro de los Centros Educativos de la Institución". (Pág.4)*

#### **Objetivos:**

- *La prevención del delito.*
- *Evitar daños a la propiedad.*
- *Proteger la integridad física de las personas.*
- *Combatir incendios.*
- *Controlar el Tránsito vehicular*

- *Orientar a los usuarios de la Institución.*
- *Mantener el orden dentro del Campus.*

De acuerdo con la información recopilada a pesar de que estos objetivos lo señalan en este documento interno, los Oficiales refirieron no estar capacitados ni entrenados para combatir incendios, tampoco están facultados legalmente para controlar o regular el tránsito y desconocen un programa o estrategia para prevenir el delito.

#### Valores:

En cuanto valores el texto los expone en un marco de lo que debe ser pero no indica las conductas específicas esperadas del Oficial, en el desempeño de la función o tareas propias de la seguridad.

El texto destaca como valores la disciplina, la lealtad y la autoridad con ellos la Institución espera estimular al Oficial a realizar una labor eficaz y eficiente, creando devoción por el trabajo, sus compañeros y la Institución; sabedor de que la normativa que se aplica es justa y razonable por lo que hay que hacerla respetar y de este modo evitar su violación, mediante la prevención y reprimiendo a los infractores.

En el caso de los Oficiales de Seguridad del Instituto están llamados a cumplir las normas de conducta y las disposiciones emanadas de las autoridades superiores de la Institución.

*“...su deber es hacer cumplir la ley, salvaguardar vidas y propiedades, preservando derechos constitucionales y el disfrute de la libertad, igualdad y justicia...utilizando los medios legales adecuados para llevar a cabo su labor, sin usar fuerza o violencia innecesarias teniendo en cuenta que para que las leyes sean respetadas, deben ser primero respetadas por quienes tienen el deber de hacerlas respetar.”(Pág.17)*

*“Cualquier situación que amerite la intervención del oficial de seguridad este debe de hacer una evaluación rápida, tomando en cuenta las personas involucradas y guardando las consideraciones del caso a quien se las merece y tratando con la dureza necesaria a*

*quien con su actitud obliga a ese tratamiento, pero sin usar mas fuerza de la necesaria".(Pág.18)*

Sin embargo el texto no señala que dependencias institucionales le apoyan o asisten en el desempeño de su trabajo situación que justifica la solicitud que hacen los Oficiales en sus respuestas al cuestionario, de que se defina claramente el apoyo con que pueden contar por parte de la Asesoría Legal.

Otros valores que se destacan en el texto son **la cortesía y el respeto** que se debe manifestar hacia los miembros de la comunidad universitaria y al público en general, en el sentido de adoptar una actitud correcta, de brindar información y explicaciones a quien se lo solicite, dar orientación y ofreciendo indicaciones de cómo obtener lo que solicitan. Sin embargo carecen de información sobre actividades que van a realizar las dependencias universitarias, desconocen el lugar y el horario dejando una mala imagen ante las personas que demandan esa orientación. No cuentan con mapas para orientar espacialmente al publico, ni de panfletos informativos sobre las conductas que no se permiten dentro del campus universitario. Lo que demuestra lo lejano que se encuentra lo que el autor Purpura señala como servicio al cliente y relaciones publicas.

### ***Elementos Claves de la Seguridad Institucional***

#### Definición de Seguridad Institucional:

*"Es el conjunto de medidas de prevención y dispositivos destinados a proteger la integridad física de las personas y los bienes patrimoniales para evitar la comisión de hechos delictivos dentro de la jurisdicción institucional." (Pág.5)*

#### Sistema de seguridad:

Para concretar esa definición se indica en el documento la necesidad de contar con un sistema entendiéndolo como:

*“Conjunto de factores y medidas que se complementan para lograr una seguridad eficaz y eficiente”. (Pág.5)*

Elementos claves (*factores y medidas*) que conforman un sistema óptimo, según el texto son:

- **El Recurso Humano:** lo integran los Oficiales de Seguridad, quienes según el texto citado, es indispensable y el más importante, pues es el que responde de forma inmediata, ante las señales que emitan los demás factores o elementos del sistema. Para el desempeño de las tareas de seguridad y vigilancia se hace mediante tres modalidades:
  - Patrullaje a pie que consiste en el desplazamiento a pie por el sector asignado dentro de su turno de servicio.
  - Patrullaje motorizado es el que se realiza en automóvil o motocicleta y que comprende la periferia externa de la Institución y la interna del campus, principalmente aquellas que son difíciles de atender a pie.
  - Puestos Fijos: Consiste en la ubicación de un Oficial para brindar seguridad y vigilancia en lugares o actividades que lo ameritan como movimiento de dinero, regular el ingreso a una área, brindar seguridad y protección a personalidades visitantes

Estas tres modalidades se realizan en e campus de la Sede Central del Instituto Tecnológico en Cartago y se cuenta con un vehiculo y cuatro motocicletas.

- **Sistemas Mecánicos de Seguridad** son aquellos que complementan la labor que ejecutan los Oficiales, como rejas de metal, mallas metálicas, cercas de alambre y muros. En el caso según opinión de los Oficiales el aseguramiento del perímetro no es completo y en algunos tramos es necesario reforzarlo.
- **Sistemas de Iluminación Artificial:** ellos facilitan un buen control visual sobre el área asignada a su control o custodia. Lo óptimo es que no dependa de la corriente eléctrica ordinaria, sino que se pueda disponer de plantas eléctricas de emergencia para superar las

interrupciones de fluido eléctrico. En opinión de los Oficiales en algunos lugares es deficiente y solo algunas dependencias cuentan con lámparas de emergencia.

- **Sistemas de Seguridad Electrónicos:** el documento explica que el propósito de estos novedosos sistemas es, complementar y apoyar la función de los Oficiales así como alejar a los delincuentes, disuadirlos de no delinquir, y si lo hacen ubicarlo mediante sonido o imagen a una central de monitoreo o puesto de vigilancia. Contar con esa vigilancia electrónica está demostrado que reduce drásticamente las pérdidas por robo, ahorrando dinero a las organizaciones y brindando una mejor vigilancia y protección. En el caso, de la seguridad en el Instituto el contar con un sistema centralizado de este tipo esta apenas en la etapa de conversación o de formulación. Según el señor coordinador y los Oficiales lo que existe son sistemas de alarmas en algunos edificios que operan en forma independiente y que los Oficiales deben adivinar o determinar a pie, cual o cuales alarmas se activaron. Situación que expone a un alto riesgo y de vulnerabilidad a los Oficiales en el cumplimiento de sus labores.
- **Rotulación:** el fin de esta medida es prevenir y orientar a la comunidad universitaria y visitantes, indicando la regulación o la prohibición de ciertas actividades o situaciones dentro del campus. De este modo, el público se vera obligado a cumplir con esas disposiciones para velar por su seguridad, de lo contrario, su infracción le hará merecedor de una sanción. Sobre este punto, a juicio de los oficiales se cuenta con un buen señalamiento vial, sin embargo no están facultados legalmente para regular el transito. No se cuente con mapas ni instructivos para orientar el comportamiento de la comunidad universitaria ni tampoco del público visitante, condiciones que erosionan la imagen y la autoridad del Oficial en el cumplimiento de su trabajo.

Al final de este apartado, se advierte que los sistemas de vigilancia por si solos y por más complejos y completos que sean, solo sirven para complementar y no para reemplazar a los Oficiales de Seguridad. Que estos Sistemas solo sirven para dar alarma y la respuesta tiene que brindarla el personal de vigilancia disponible. Sin embargo, no advierte sobre los riesgos personales a los que se expone a los Oficiales por no contar con estos sistemas de vigilancia

## ***Responsabilidades de los Oficiales de Seguridad***

El texto caracteriza el oficial de seguridad como:

*“aquella persona encargada de mantener el orden y velar por la seguridad de los bienes de la Institución y de las personas dentro de la jurisdicción institucional”. (Pág.17)*

Advierte claramente que para que el oficial pueda ejecutar a cabalidad su trabajo; *su autoridad que deriva de su puesto y contrato de trabajo deberá estar apoyada por los superiores de la Institución en el cumplimiento de sus tareas.*

Sobre este particular, los Oficiales señalan claramente que no cuentan con un programa que divulgue que la seguridad institucional es un asunto de toda la comunidad, que informe sobre el importante trabajo que realizan los Oficiales de seguridad para generar opiniones positivas y de apoyo a la imagen del Oficial de seguridad. Programa que demostraría preocupación y reconocimiento institucional por su labor.

Las responsabilidades que se describen en este documento interno se contrastan con las que se describen en el Manual Descriptivo de Clases de puestos en el apartado de Análisis e interpretación de Resultados.

## ***Uso del Equipo y del Arma de Fuego***

En el texto se indica el tipo de equipo básico en seguridad que debe contar el Oficial y las instrucciones para el uso de las armas reglamentarias, de las esposas y del radio comunicador.

Es importante destacar la siguiente advertencia que se hace a los usuarios del radio comunicador:

*“Cuando reciba el equipo examínelo cuidadosamente, cerciórese que se encuentra en buen estado, procure no golpearlo o que se moje y cualquier daño que le note repórtelo inmediatamente.” (Pág. 28)*

El texto ***Seguridad Institucional*** igualmente destaca otros aspectos específicos concernientes a la seguridad y que considera óptimos para garantizar un desempeño eficaz y eficiente en materia de seguridad. Sin embargo no incluye la nueva orientación en seguridad centrada en el Cliente y de Relaciones Públicas<sup>2</sup>.

En opinión del Coordinador de la Unidad de Seguridad y Vigilancia autor de este documento interno, la concepción de seguridad que se describe en el mismo esta impregnada de un enfoque civilista, no represivo o de choque, lo cual es concordante con el espíritu humanista que debe caracterizar a las Universidades Públicas.

---

<sup>2</sup> Las opiniones y valoraciones que hacen los Oficiales sobre algunos de estos aspectos se analizan en el apartado de análisis e interpretación de Resultados.

## ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

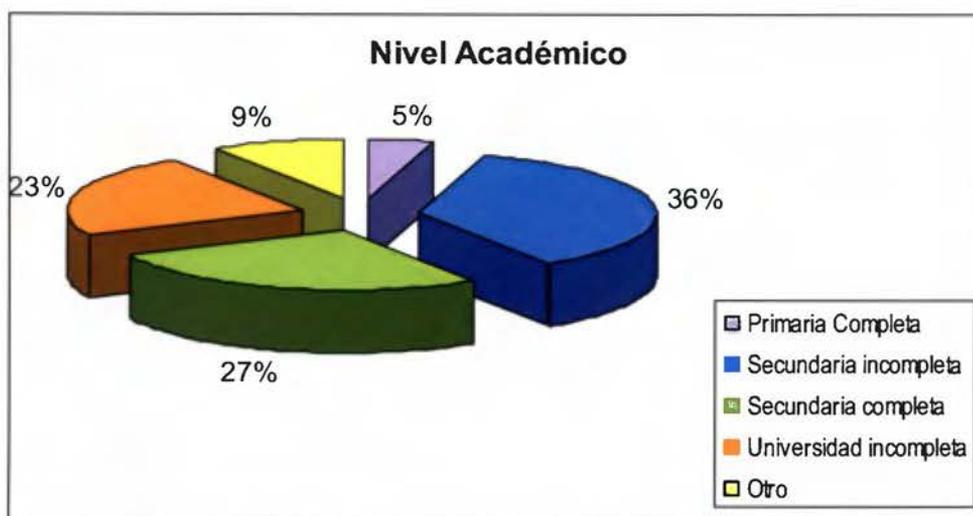
Se encuestaron 22 Oficiales de 30 que son el total de la población de Oficiales que laboran en seguridad y vigilancia. Los otros ocho Oficiales restantes no fue posible encuestarlos por encontrarse controlando el ingreso y salida vehicular, de vacaciones o incapacitados.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, y al a vez, un análisis de los mismos, contrastando el marco discursivo institucional con la realidad que perciben estos funcionarios, como también considerando lo planteado en el marco teórico.

Los gráficos y los cuadros en los que se presenta la información son elaboración propia, se adiciona también en letra cursiva las respuestas que los Oficiales indicaron a las preguntas abiertas.

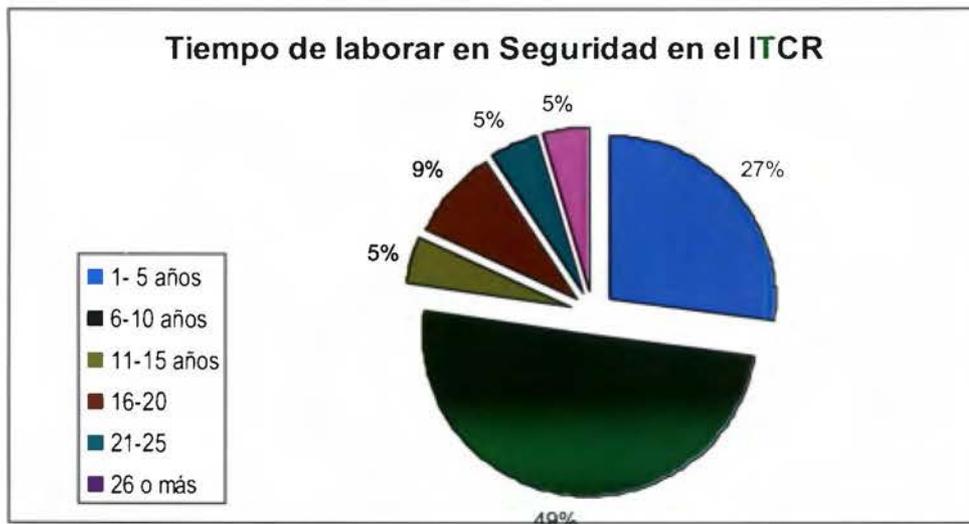
### Caracterización de la población encuestada

**Gráfico No. 1. Distribución de los Oficiales de Seguridad encuestados por nivel académico**



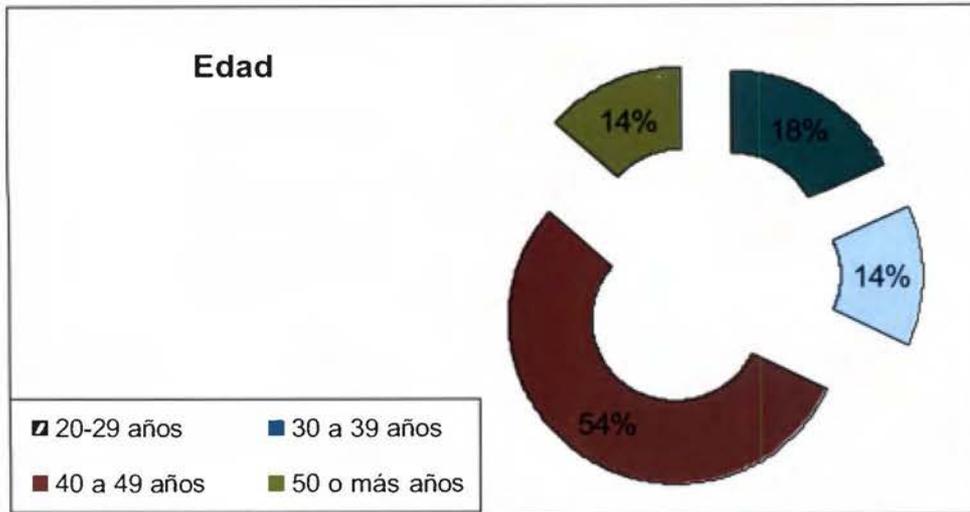
En lo que se refiere al nivel académico es importante destacar, que a excepción de uno, los demás cuentan con el requisito académico, establecido en el Manual de Descriptivo de Clases de puestos institucional. El 59% posee secundaria completa o más, lo cual deja entrever una oportunidad para el Instituto ya que se trata de un grupo de personas que puede ser estimulado mediante procesos de aprendizaje y enriquecer sus conocimientos en seguridad y vigilancia.

**Gráfico No. 2. Distribución de los Oficiales de Seguridad encuestados por tiempo de laborar con el ITCR**



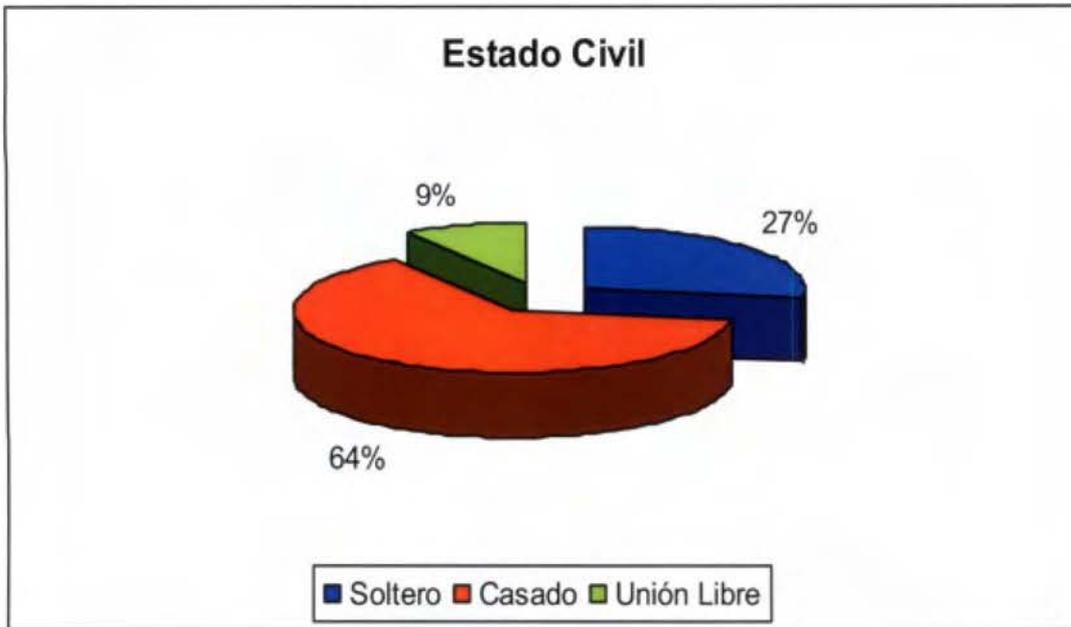
El 81% de los encuestados poseen 15 o menos años de laborar con el ITCR, lo cual se constituye en oportunidad al Departamento de Recursos Humanos para revisar la actividad de inducción que realizan y para estimular el sentido de pertenencia, de identificación con la Institución y con las funciones de seguridad y vigilancia. Esta identificación se confirma por los resultados obtenidos en la Escala de Clima Laboral.

**Gráfico No. 3. Distribución de los Oficiales de Seguridad encuestados por Edad**



El gráfico anterior llama la atención sobre el hecho de que 68% de los encuestados tienen edad de 40 o más años, lo cual interpela a la Institución y particularmente al Departamento de Recursos Humanos a determinar el período de edad óptimo para desempeñar la función de seguridad, ello permitirá a las áreas de selección de personal y de capacitación, trabajar sobre dos aspectos, uno definir la edad mínima de contratación para este personal, y dos, a los oficiales que están cerca de concluir ese periodo, entrenarlos en funciones, para los que pueda ser competente, que las mismas sean de interés institucional, y ello posibilite reubicarlo en puestos de trabajo acordes con sus estudios y su categoría ocupacional.

**Gráfico No. 4. Distribución de los Oficiales de Seguridad encuestados por Estado Civil**



El 73% de los Oficiales son casados o se encuentran en condición análoga, lo cual en mi opinión es positivo, por cuanto que cuentan con un núcleo familiar que de no tener conflictos internos, afectiva y emocionalmente, este núcleo les brinda apoyo y lo confirman al señalarlo como una de las motivaciones que les justifica trabajar en seguridad.

**Gráfico No. 5. Distribución de los Oficiales encuestados por experiencia previa o no en seguridad al momento de la contratación**



En lo que se refiere a experiencias previas antes de desempeñarse como Oficial de Seguridad, el 65% de los encuestados manifestaron lo siguiente: 3 personas indicaron que no tenían experiencia previa de trabajo e iniciaron en seguridad, 11 personas anotaron como experiencias previas: Agrícolas, carpintería, albañilería, bodega, manejo de personal, comercio, comercio y carnicería, como oficinista, en archivo y microfilm, bodega, construcción y mantenimiento de edificaciones, bodega, almacén de herramientas y equipos, como Inspector de calidad, en Conserjería y mensajería. Los 9 restantes indicaron que iniciaron labores como Oficiales en Seguridad Pública y en Seguridad Privada.

El tema de la experiencia plantea a todas las organizaciones el dilema de resolver desde el plano del reclutamiento y selección de personal, la política institucional de contratación, en el sentido de determinar si la experiencia es o no conveniente, si la experiencia es o no pertinente, si el solicitarla es o no ventajosa para el desempeño de ciertos puestos de trabajo.

En opinión del Coordinador de la Unidad de Seguridad y Vigilancia señaló que lo más conveniente es contar con personas sin experiencia para perfilarlos como oficiales universitarios, y de esta manera evitar la contratación de personas “mañosas”, principalmente de la seguridad pública que se presentan como oficiales de choque.

En mi criterio, lo anterior sería viable si la Institución contara con un sólido programa de capacitación y de entrenamiento para el desempeño de las tareas propias de seguridad y vigilancia. Pero como no se cuenta con ello, lo procedente es afinar los criterios e instrumentos selectivos para la contratación de este tipo de personal.

Sin embargo, lo positivo del dato es abrir el debate, puesto que convoca a revisar la política de contratación y tomar decisiones respecto del reclutamiento y selección de personal en Seguridad y Vigilancia.

## **Sobre la Percepción de los Oficiales de su trabajo y de sus condiciones laborales**

En este apartado se presenta la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario a 23 Oficiales, elaborado para ese propósito (Anexo 3). La información recopilada, para efecto de una mejor comprensión, se presenta de acuerdo a los objetivos formulados del estudio:

### ***Objetivo No. 1. Recopilar y analizar la normativa y documentos que describen, fundamentan y orientan la función de Seguridad***

En mi opinión, luego de recopilar y leer la normativa y documentos relacionados con la función de seguridad y que, parte de la misma se anota en el apartado referido a los antecedentes institucionales, está claro que existe una brecha entre lo que está escrito como marco filosófico, políticas y normas del Instituto, lo que describe como deseable en el documento interno denominado como Seguridad Institucional; y la realidad percibida y descrita por los Oficiales y la calificación que le dieron al clima laboral en su centro de trabajo.

Esta consideración es importante tenerla presente mientras se revisan los resultados, porque sirve para comprender y entender la percepción de los Oficiales sobre su trabajo y sus

condiciones laborales dentro del Instituto Tecnológico de Costa Rica, institución a la que ellos quieren, respetan y admiran como lo señalan los resultados; sino que además esperan y demandan de parte de la Institución, coherencia y reciprocidad en su vínculo laboral.

Obsérvese los términos de la exhortación que sobre principios y fines hace la Institución en su Estatuto Orgánico y que sirve para señalar la brecha que señala los Oficiales:

El Instituto exhorta a incorporar la tecnología necesaria para provecho de la comunidad nacional, mejorar la calidad de vida de los costarricenses, buscar a lo interno, la excelencia en el desarrollo de todas sus actividades, estimular la participación de la comunidad universitaria en los asuntos institucionales. Más aun, en su Misión, el Instituto expresa su apego estricto a las normas éticas, humanistas y ambientales, desde una perspectiva universitaria de calidad y de competitividad a nivel nacional e internacional.

El Instituto dentro del eje temático de Convivencia Interna, deja claro que procurará ofrecer las mejores condiciones laborales que favorezcan la contratación de personal idóneo, su permanencia, el reconocimiento al mérito y la promoción del desarrollo humano, de forma que ello contribuya a mejorar su calidad de vida y a elevar la calidad de los servicios.

Psicológicamente, el Oficial al estar conciente de la brecha descubre la disonancia, lo que puede incidir negativamente, al erosionar el contrato psicológico que se establece entre estos funcionarios y la Institución. Esta realidad, como lo señala Van de Vlier, en Munduate, L. (2006), puede promover en los Oficiales, por un lado comportamientos negativos de evitación, evasión de responsabilidades o de simplemente acomodarse a la situación laboral sin mayor conflicto, por otro lado, comportamientos de lucha abierta contra la Institución, o de sabotaje como respuesta al percibir incumplimientos de carácter laboral. Lo óptimo, es promover una cultura de solución de problemas que estimule la participación y el compromiso de las partes en aras de mejorar y superar las dificultades que se detecten.

Es por ello que los párrafos anteriores, en mi criterio son suficientes para iniciar de manera prioritaria, un proceso de mejoramiento del servicio de seguridad institucional y mas aun si se tiene presente, que se trata del único funcionario universitario que desempeña sus labores armado.

***Objetivo No. 2. Describir la concepción que asumen los Oficiales de Seguridad como la Misión y Valores que guían su trabajo en seguridad.***

El documento interno denominado Seguridad Institucional preparado por el señor Rodolfo Martínez, Coordinador de la Unidad de Seguridad y Vigilancia y del cual se citan algunos párrafos en el apartado referido al contexto de aplicación; define la seguridad institucional como:

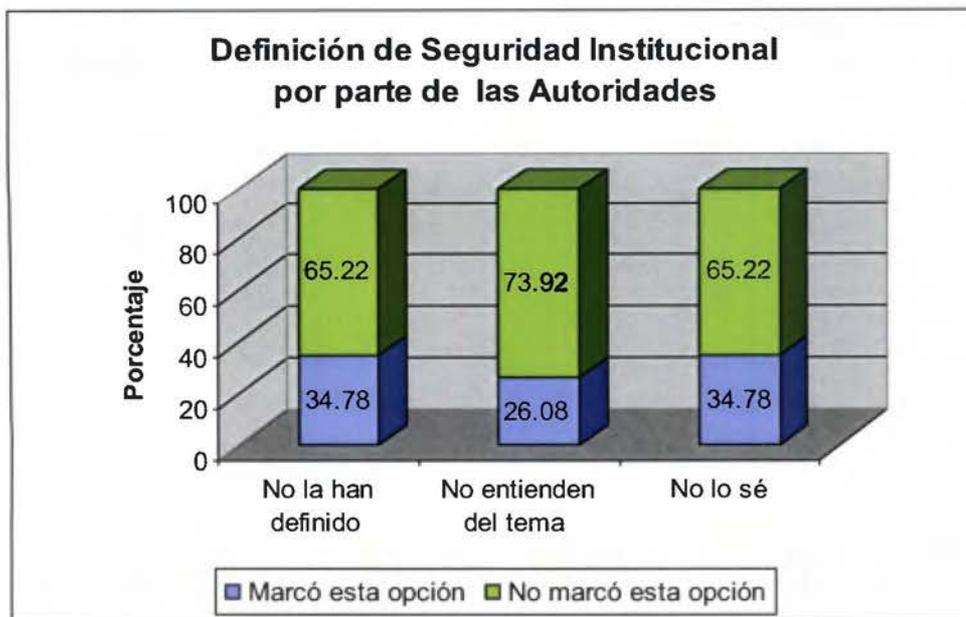
*“...el conjunto de medidas de prevención y dispositivos destinados a proteger la integridad física de las personas y los bienes patrimoniales para evitar la comisión de hechos delictivos dentro de la jurisdicción institucional”*

Además asocia esta definición al concepto de Sistema de Seguridad que lo caracteriza como:

*“...un conjunto de factores y medidas que se complementan para lograr una seguridad eficaz y eficiente”*

Es claro, que los conceptos anteriores, son sustanciales para instrumentalizar y para la puesta en marcha de lo que se concibe como Seguridad Institucional, sin embargo, la percepción manifestada por los Oficiales, no es favorable, porque por un lado los Oficiales sienten que la Seguridad no está definida, y por otro, perciben que las autoridades no entienden de seguridad.

**Gráfico No. 6. Definición de la Seguridad Institucional por parte de las Autoridades Universitarias, según los Oficiales Encuestados**



Frente a esta información la Unidad de Seguridad en la persona de su Coordinador deberá clarificar con los Oficiales de seguridad el concepto, y por otro, si la percepción de los Oficiales es correcta respecto de las autoridades, entonces, es necesario que la Dirección del Departamento de Servicios Generales, promueva una comunicación y un acercamiento con las autoridades universitarias con el propósito de contar con un concepto homogéneo de Seguridad Institucional, para posicionar y destacar su importancia en la comunidad universitaria.

#### La Misión de la Seguridad Institucional

Se define en el documento interno citado, como:

*Velar por el orden y la seguridad dentro del Instituto Tecnológico de Costa Rica dando cumplimiento a los siguientes objetivos: prevención del delito, evitar daños a la propiedad, proteger la integridad física de las personas, combatir incendios, controlar y regular el*

*tránsito vehicular, orientar a los usuarios de la institución y mantener el orden dentro del campus*

A efecto de contrastar esa definición se transcribe lo que los Oficiales definieron como la razón de ser de la Unidad de Seguridad y Vigilancia:

- *Servir a la Institución, dándoles seguridad física y moral a los funcionarios y a los estudiantes, seguridad a los activos y a los bienes.*
- *Cuido de las instalaciones y del campus en general.*
- *Velar por el orden y cuidar los activos.*
- *Velar por la seguridad y vigilancia de toda la comunidad institucional, de los visitantes y de la infraestructura del campus.*
- *Velar por el TEC, tanto por las personas dentro de la Institución como por su infraestructura.*
- *Velar por los bienes de la Institución.*
- *Brindar seguridad a la Institución y funcionarios.*
- *Velar por la seguridad de las personas y de los activos del TEC*
- *Ser modelo para las otras universidades.*
- *Brindar a la Institución un ambiente de tranquilidad y de bienestar a través de nuestra labor.*
- *Ser muy amable con la gente.*
- *Velar porque la Institución sea un lugar seguro.*
- *Velar para que la gente labore en un buen ambiente.*
- *Velar por la seguridad de la infraestructura en casos de desastre, por la seguridad de la comunidad institucional y de sus bienes*
- *Dar la vigilancia por los activos del TEC, las personas que trabajan, estudian y visitan la Institución.*

- *Brindar seguridad a los estudiantes, funcionarios y particulares.*
- *Dar seguridad, orden y respeto y a la vez resguardar los activos de la Institución.*
- *Que tanto funcionarios como estudiantes se sientan respetados.*
- *Proteger la comunidad institucional, sus bienes, infraestructura, activos y la calidad humana para un buen servicio.*
- *Dar un servicio preventivo y velar por la seguridad de los funcionarios estudiantes y particulares*
- *Hacer cumplir las reglamentaciones y disposiciones y velar por la seguridad y la vigilancia.*
- *Los funcionarios no son capaces de cuidarse a si mismos.*
- *Velar por la vida, bienes institucionales y particulares.*

Al hacer la comparación se puede notar que dichas respuestas coinciden con la Misión definida en el texto mencionado, lo cual es positivo y muy favorable.

Sin embargo como lo señalaron los Oficiales en la primer devolución de resultados, es necesario que se le clarifique la cobertura de la Misión y su comportamiento específico en las Sedes Regionales, que se describa claramente en que consiste la labor preventiva y se le capacite y entrene en la atención o combate de incendios.

En dicha devolución, señale la inconsistencia tanto del texto como de sus respuestas referidas al control y regulación del tránsito dentro del campus, ya que el cuerpo de seguridad no cuenta con inspectores de tránsito, únicos facultados para hacer cumplir la Ley General de Transito que así lo establece.

También, señale la necesidad de solicitar al Departamento de Recursos Humanos y de Servicios Generales valorar la contratación de mujeres como Oficiales de Seguridad para cuando se deban realizar una detención e inspección de mujeres sospechosas de delinquir, con el fin de evitar conflictos ulteriores con la Ley contra el Hostigamiento Sexual y el respeto a los Derechos Humanos.

Estas indefiniciones por parte de la Institución, si no se atienden en el corto o mediano plazo, pueden incidir negativamente en el desempeño de su trabajo, por ende en el Clima laboral y en el mediano plazo en la Motivación y satisfacción laborales.

### Los valores

El texto mencionado destaca como valores medulares en el ejercicio de la función de seguridad: **la Disciplina, la Lealtad, la Autoridad, el Respeto y la Cortesía.**

Las respuestas mencionadas por los Oficiales todas son coincidentes con las indicadas en el texto, pero además adicionan otros valores que a juicio de ellos, deben de orientar el trabajo de la Unidad de Seguridad y Vigilancia. Obsérvese las respuestas

- *Honradez, respeto y lealtad.*
- *Responsabilidad, humildad y respeto*
- *Honestidad lealtad y humanismo.*
- *Responsabilidad y confianza.*
- *Dignidad, responsabilidad, honradez y disciplina.*
- *Servicio*
- *Honradez y dedicación.*
- *El trabajo, honradez y el bienestar de todos.*
- *Honradez y respeto.*
- *Responsabilidad y compromiso con la Institución.*
- *Integridad y lealtad.*
- *Honestidad consigo mismo y con la Institución.*
- *Respeto y Cortesía.*
- *Igualdad, honestidad y lealtad.*

- *Honradez, respeto y compañerismo.*
- *Honestidad, lealtad, puntualidad e identificación con la Institución.*
- *Honestidad, responsabilidad, respeto, fidelidad e identificación con la Institución.*
- *Honradez y respeto.*
- *Honradez en el desempeño laboral, respeto asociado al cumplimiento de horarios y a la presentación personal.*
- *Honradez, Honestidad, solidaridad, prudencia, responsabilidad y equidad.*

Pero además como se pudo observar los Oficiales adicionaron otros valores que de acuerdo a la frecuencia en que fueron mencionados se ordenan de mayor a menor, de las 20 respuestas ofrecidas:

9 menciones para **Honradez**, 8 para **Respeto**, 6 para **Honestidad y Responsabilidad** y 5 para **Lealtad**.

Estos valores muy afines y pertinentes a la labor de seguridad, reflejan las convicciones personales que guían el comportamiento personal y laboral de los Oficiales, dejan claro que la dimensión ética del grupo de Oficiales es bastante positiva, en consecuencia es una fortaleza que deberá reforzar el Departamento de Recursos Humanos con charlas que relacionen la Ética y el Trabajo.

#### Sobre los Objetivos y Metas de la Unidad de Seguridad y Vigilancia

En relación a este tópico, las respuestas obtenidas parecen poner en tela de juicio, los espacios, los medios y los contenidos, en términos de la eficacia y eficiencia de la capacitación y comunicación al interior de la Unidad de Seguridad y Vigilancia. Los datos son los siguientes: 10 Oficiales señalan que la jefatura las ha expuesto y explicado, 11 Oficiales indican que la jefatura no las ha expuesto ni explicado y 3 Oficiales no respondieron.

Observemos como esas respuestas se muestran en la siguiente gráfica:

**Gráfico No. 7. Percepción de los oficiales de Seguridad sobre la explicación de los Objetivos y metas de la Unidad de Seguridad y Vigilancia**

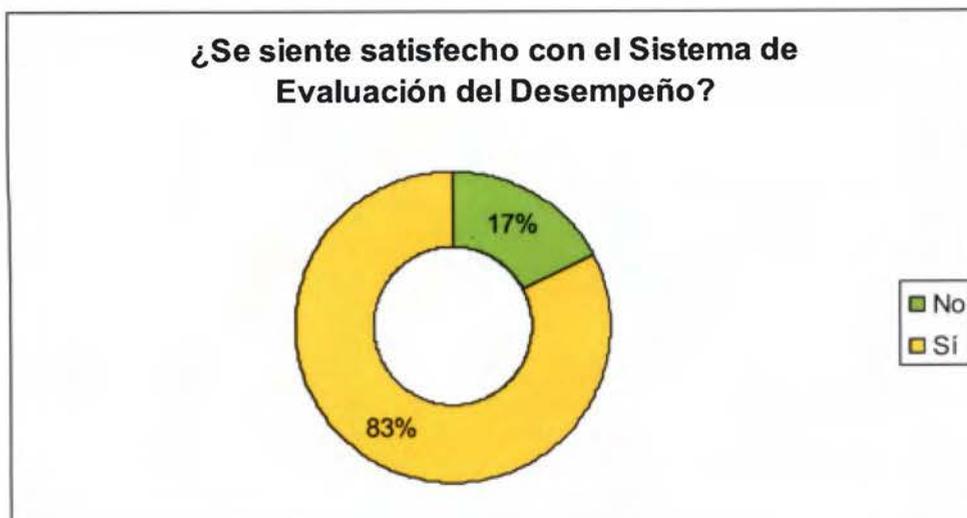


De los que respondieron afirmativamente indicaron los siguientes objetivos y metas:

- *Mejorar el desempeño laboral*
- *Cerrar el perímetro con mallas y alambre navaja.*
- *Contar con un Sistemas y dispositivos electrónicos de seguridad.*
- *Mantener el lugar seguro.*
- *Construir una Seguridad Integral*

En cuanto al Sistema de Evaluación del Desempeño que el Instituto aplica por medio del Departamento de Recursos Humanos a todos sus funcionarios, los Oficiales de Seguridad vertieron las opiniones siguientes:

**Gráfico No. 8. Grado de Satisfacción de los Oficiales de Seguridad respecto del Sistema Institucional de Evaluación del Desempeño.**



**Opiniones favorables:**

- *Me siento satisfecho, tal vez no sea tan excelente pero creo que está bien.*
- *Así me doy cuenta que se está valorando mi trabajo.*
- *No me siento atropellado*
- *Me parece que si ha sido justo a la hora de aplicarlo*
- *Yo siento que ha sido justo.*

**Opiniones desfavorables:**

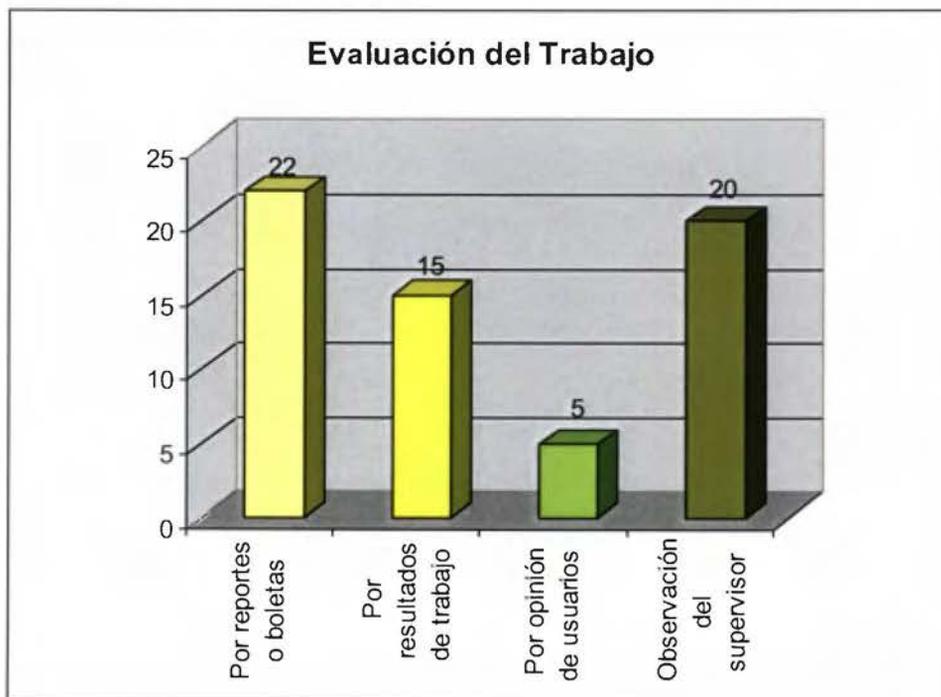
- *En algunos casos los supervisores no valoran el trabajo que uno hace y se dejan llevar por chismes de los compañeros.*
- *Creo que debería aplicarse más a fondo con algunos Oficiales.*
- *Es muy subjetivo, depende mucho de la calificación de carácter personal, de parte de los jefes.*
- *Lo veo muy al “tin marín”, sin que se valore y se analice cada aspecto.*

- *Hay muchos factores que no se evalúan y eso permite que esa evaluación no sea muy confiable.*

Estas respuestas son una excitativa al Departamento de Recursos Humanos para revisar el diseño, los criterios, contenido e instrumentos evaluativos, así como el entrenamiento que se brinda en este caso a los supervisores para aplicar dicho Sistema de Evaluación.

Además los Oficiales señalan cuáles son las formas de evaluación que emplean a menudo los supervisores para calificar su trabajo. Obsérvese la siguiente gráfica:

**Gráfico No. 9. Formas de evaluación que aplica el Supervisor, percibidas por los Oficiales de Seguridad**



Considerando lo anterior, los Oficiales demostrando una actitud propositiva sugieren Criterios de Evaluación adicionales para valorar el desempeño del Oficial:

- *Actitud a la hora de apoyar a un compañero y cuando no se encuentra el supervisor de turno*
- *Estoy conforme con los criterios existentes.*
- *Presentación personal, puntualidad, apoyo en el desempeño de funciones.*
- *Rendimiento laboral (dos oficiales)*
- *Equidad en el grupo.*
- *No solo por el número de reportes de anomalías, sino además por disciplina, compañerismo y puntualidad.*
- *Desempeño, puntualidad y seriedad.*
- *Criterios más técnicos.*
- *Desempeño, trato con los compañeros, trato con los jefes.*
- *Puntualidad y reportes de anomalías.*
- *Evaluar si realiza bien su trabajo, el respeto hacia sus compañeros, responsabilidad y cumplimiento de las reglas de seguridad.*
- *Responsabilidad.*
- *Disposición al trabajo, la actitud y aptitud para darse cuenta quién labora en seguridad solo por un salario.*
- *El esfuerzo de superación personal.*
- *Capacitación y grado académico.*

**Objetivo No. 3. Describir las funciones principales de los puestos de trabajo de seguridad que señalan los Oficiales que desempeñan esa función y que están relacionados con ella.**

Los Oficiales encuestados destacaron como las funciones más importantes las siguientes:

- El 100% de los encuestados 23 Oficiales indicaron como función principal: *Velar por el orden y el bienestar de las personas de la Institución: funcionarios y estudiantes y particulares, principalmente por su seguridad y de los activos de la Institución.*
- El 21% de los Oficiales (9) citó el *control de entrada y salida de vehículos mediante tiquetes, Vigilancia en los parqueos y cuidado de los bienes particulares, así como la regulación de tránsito cuando se requiere.*
- Solo cinco Oficiales 11.5% mencionaron la función de *brindar información a las personas.* Dos citaron (4.6%): *Vigilar el comportamiento de los visitantes dentro de las instalaciones del ITCR.* Otros dos (4.6%): *Cooperar en situaciones imprevistas, incendios o temblores y solo otros dos (4.6%): Cuidar el equipo que se nos asigna.*

En lo referente a *qué utiliza y cómo ejecuta su trabajo* describieron lo siguiente:

- La mayoría, 19 Oficiales (82.60%), indican que *emplean el equipo de seguridad que se les asigna, realizan patrullaje a pie haciendo rondas, como también patrullaje motorizado empleando la patrulla o las motos institucionales.*
- Sólo cuatro Oficiales (17%) destacaron el término seguridad preventiva, *indicando con ello, dialogo, iniciativa tolerancia, mente positiva y solicitar ayuda cuando se requiera.*

Esta información es coincidente con las tareas que se describen en la especificación de los puestos de trabajo de los Oficiales de seguridad, sin embargo, en opinión del Jefe de Seguridad y de los mismos Oficiales externadas en la devolución de los resultados, dichas descripciones no dejan claro las diferencias entre los puestos de seguridad 1,2, y 3 que constituyen esa serie.

Sin embargo, es mi criterio que al leer cuidadosamente la descripción que se hace de los puestos de seguridad en las especificaciones de clase (Ver Anexo No 1), la función de seguridad esta calificada como “sencilla y rutinaria donde se efectúan actividades básicas” lo que permite clasificarla como operativa-asistencial. Solo el investigador quien funge como

Coordinador esta clasificado en un nivel técnico. Estas consideraciones limitan el concepto de seguridad al de vigilancia.

La coyuntura actual en nuestro país, en lo que se refiere a delincuencia y criminalidad ha ido creciendo, los Oficiales de seguridad no solo deben estar preparados para enfrentar un delincuente sino bandas organizadas para delinquir y afectar la tranquilidad de terceros.

Si a lo anterior se suma el crecimiento del patrimonio material y tecnológico del Instituto y de la información científico-profesional que guarda; el aumento de la población estudiantil que ha experimentado esta Institución de Educación Superior, son razones para que el Departamento de Recursos Humanos responsable de la clasificación y valoración de puestos realice un análisis ocupacional ha profundidad sobre la naturaleza de los puestos de seguridad, sus funciones, riesgos a los que se expone como también de las condiciones de trabajo y ambientales asociadas a la salud ocupacional.

Este análisis ocupacional deberá tener en cuenta las dimensiones centrales que los autores Hackman y Oldham, señalan para el enriquecimiento del puesto de trabajo, esto es, variedad en las tareas, dotar de significado y resaltar la importancia de su trabajo, posibilitar cierto grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con la seguridad, y de que el ejercicio mismo de su trabajo retroalimente al Oficial sobre los resultados del mismo, como de su impacto en los usuarios de su servicio.

Ello demanda también contar con manuales de organización, de procedimientos, una clara definición del estatus organizacional de la Unidad de Seguridad y Vigilancia que formalmente esta concebida como un servicio dentro del Departamento de Servicios Generales. Todo ello, es una tarea pendiente.

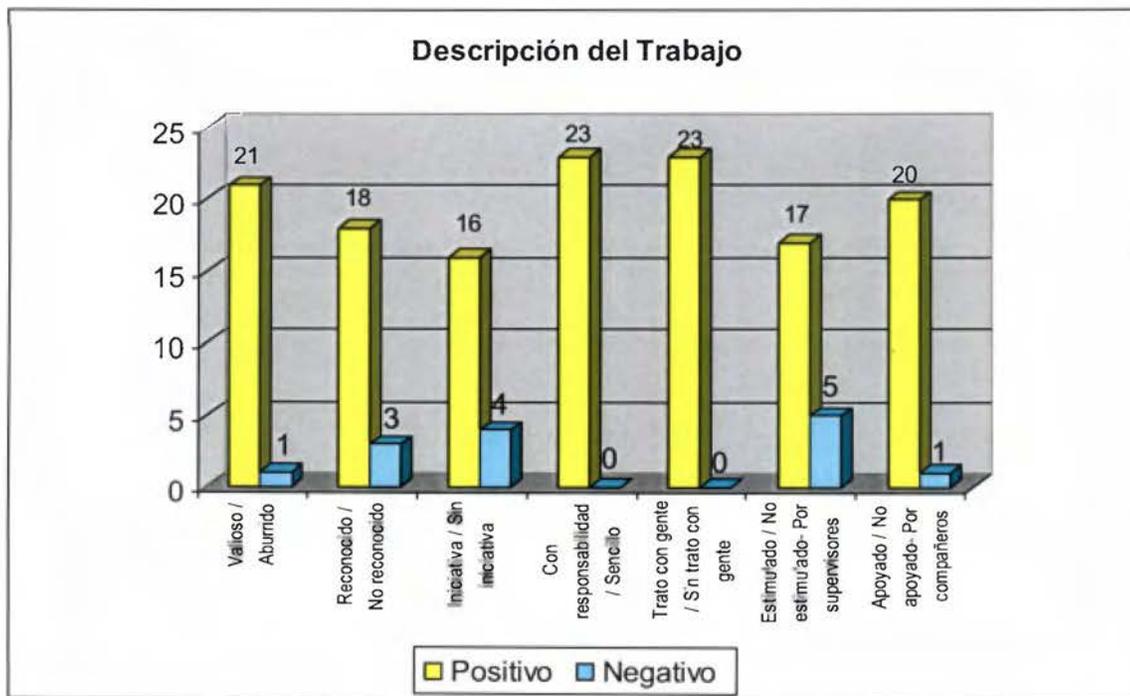
***Objetivo No. 4. Describir la caracterización que hacen los Oficiales de Seguridad sobre su trabajo***

Este objetivo es medular para los propósitos del presente estudio, de caracterizar la percepción de los Oficiales sobre su trabajo; en el sentido de que se asocia a los planteamientos sobre la motivación laboral, enfocada a factores de carácter intrínseco, al enriquecimiento del trabajo, como también a las dimensiones centrales del trabajo, de los autores Herzberg, Hachman y

Oldham; lo cual es piedra angular para impulsar un enfoque gerencial de Empoderamiento y de Organización Inteligente como se menciona y se describió en el marco teórico.

Obsérvese a continuación, en los siguientes Gráfico No. 10 y Cuadro No. 1, la percepción y valoración que hacen los Oficiales encuestados sobre su trabajo en seguridad.

**Gráfico No.10. Percepción y Valoración, que los Oficiales encuestados, hacen de su trabajo.**



**Cuadro No. 1. Percepción y Valoración, que los Oficiales encuestados, hacen de su trabajo.**

<b>Descripción del Trabajo</b>	<b>Positivo</b>	<b>% Positivo</b>	<b>Negativo</b>	<b>% Negativo</b>	<b>NR</b>	<b>% NR</b>
Valioso / Aburrido	21	<b>91,30</b>	1	4,35	1	4,35
Reconocido / No reconocido	18	78,26	3	13,04	2	8,70
Iniciativa / Sin iniciativa	16	69,57	4	17,39	3	13,04
Con responsabilidad / Sencillo, Fácil	23	<b>100,00</b>	0	0,00	0	0,00
Trato con la gente / Sin trato con la gente	23	<b>100,00</b>	0	0,00	0	0,00
Estimulado / No estimulado- Por supervisores	17	73,91	5	21,74	1	4,35
Apoyado / No apoyado- Por compañeros	20	86,96	1	4,35	2	0,00

La caracterización que hacen los Oficiales de su trabajo, es sumamente positiva, la motivación intrínseca se refleja al describir el trabajo como de mucha responsabilidad, que ofrece la oportunidad de tratar, conocer y servir a distintas personas, lo consideran valioso e importante, les ofrece espacio para iniciativas.

Las opiniones asociadas a la satisfacción laboral más inmediata, refieren positivamente a que se sienten apoyados por los compañeros de trabajo, perciben que su trabajo es reconocido por los usuarios y el mismo es estimulado por los supervisores y sienten que están prestos a ayudar.

Una motivación intrínseca tan alta, asociada a las características del trabajo, puede gestar un alto desempeño, un alto sentimiento de pertenencia y de identificación tanto con el trabajo como la institución, sin embargo, cabe advertir que con ello se puede invisibilizar riesgos asociados al trabajo, vulnerabilidades institucionales y organizacionales que comprometen la seguridad propia, de terceros y del patrimonio institucional derivado de conductas conformistas y acomodaticias. Recuérdese la influencia psicológica que ejerce el clima paternal y de custodia en los trabajadores dentro de las organizaciones. Este mismo dato como se vera más adelante, se obtuvo con la escala de medición de clima laboral

Estos resultados al reflejar una percepción y actitud positiva hacia el trabajo por parte de los Oficiales, la misma debe ser aprovechada para iniciar y atender los cambios y tareas que se señalan en este apartado.

***Objetivo No. 5. Describir las motivaciones que refieren los Oficiales para desempeñarse en funciones y tareas de seguridad.***

Las respuestas ofrecidas por los Oficiales están clasificadas en motivación intrínseca asociada al plano individual, en motivación afiliativa y de proyección social, asociado al plano grupal y de Identificación y sentido de pertenencia con la Institución para el plano organizacional con el fin de dar mayor coherencia a las respuestas dentro del enfoque sistémico.

La información obtenida en el Objetivo anterior, en este Objetivo como para el No 6, es importante para comprender, crear y manejar actividades conducentes a enriquecer el puesto de trabajo como para promover un clima laboral positivo:

### Motivación intrínseca:

- *Siempre me ha gustado, me siento bien,*
- *Lo tengo en la sangre, me gusta lo que hago.*
- *Me gusta el puesto de seguridad.*
- *Es un trabajo muy importante y de gran responsabilidad el mantener el orden y cuidar los bienes de la Institución.*
- *Me siento bien como Oficial,*
- *Vocación, tal vez lo heredo de mi padre. Es mi mundo, me gustaría escalar más en el campo de seguridad.*
- *Gusto por el trabajo, me gusta.*
- *Porque me gusta*

### Motivación afiliativa y de proyección social

- *Puedo colaborar con las demás personas, dándoles no solo información y ayuda sino que también en su seguridad física y a veces integra.*
- *Por tener la función de prevención*
- *Me permite ayudar y compartir con diferentes personas*
- *Estar pendiente y al cuidado de las personas y para lo que lo soliciten en materia de Seguridad y Vigilancia.*
- *Velar por mantener la seguridad de bienes y personas, que la gente se sienta segura.*
- *Personal y salarial.*
- *Siento que ayudo a mucha gente en este puesto.*
- *Ayudar a otras personas en problemas.*

## Identificación y sentido de pertenencia con la Institución

- *Me ha hecho sentir identificado plenamente con todo lo que involucra a esta Institución*
- *Me da la oportunidad de poder servir a la institución y ayudar a formar profesionales para que lleguen a servir a la sociedad.*
- *La Institución donde estoy, en una empresa privada no creo que lo hiciera.*
- *Ayudar a la Institución que brinda trabajo, por la estabilidad laboral y económica.*
- *La Institución, mi familia y mi yo personal. El TEC es una institución con un trato excelente hacia sus trabajadores, los cuales gozamos de muchas garantías.*
- *El orgullo de trabajar en una Institución como el TEC.*
- *Mi familia.*
- *Satisfacción familiar.*
- *Por la clase de Institución que es.*

Es importante señalar que este dato sobre motivación alcanzó la calificación más alta dentro de las categorías indagadas a través de la Escala de Clima Laboral.

Las respuestas obtenidas para este objetivo No 5, para el siguiente objetivo No 6, y para el objetivo No 8 son las que dan fundamento a una de recomendaciones concretas que se hacen al Departamento de Recursos Humanos, en el área de capacitación, para que mediante la modalidad de taller, se trabajen las siguientes temáticas: Autoestima, relaciones interpersonales, manejo de conflictos en el contexto de trabajo y Estrategias para enfrentar el Estrés y sobre Liderazgo.

El propósito de esa recomendación es desarrollar actitudes positivas hacia el trabajo y habilidades sociales y comunicacionales en los Oficiales que le sean de utilidad, no solo en lo laboral, sino también en el ámbito familiar y social.

***Objetivo No. 6. Indicar cuales características personales, habilidades y competencias a juicio de los Oficiales debe poseer quien quiere desempeñarse en seguridad.***

Las respuestas contenidas en este apartado, son relevantes para clarificar los requerimientos psico-sociales que demandan el puesto para su desempeño, los criterios o competencias claves para el reclutamiento y selección de personal, así como la determinación de instrumentos predictivos necesarios para su diagnóstico.

Personales

- *Sentido común, desarrollo físico y resistencia.*
- *Reflejar autoridad, facilidad de palabra, buena presentación personal.*
- *Responsabilidad, honestidad, disposición, carácter, buenas relaciones interpersonales.*
- *Creativo, respetuoso, desconfiado, honesto y mantener su carácter de la mejor manera.*
- *Vocación, honradez, disposición, disciplina, madurez e iniciativa.*
- *Responsabilidad, amor al trabajo, acatar las ordenes del supervisor, buena presentación personal.*
- *Persona seria, educada, con ganas de trabajar para una gran Institución.*
- *Persona seria, de diálogo, cooperativa, respetuosa, con deseos de ayudar a otras personas que tengan problemas.*
- *Persona líder, honesta, honrada, no ser hipócrita, decir lo que siente.*
- *Seriedad, Honradez, disciplina, colaboración esfuerzo.*
- *Que sea buena persona.*
- *Persona con valores, con respeto y sobre todo con estabilidad emocional.*
- *Ser honesto, tener tacto con la gente y que le guste trabajar en seguridad.*

Competencias y /o habilidades:

- *Persona abierta al dialogo, capaz de escuchar y de ser escuchado y a la vez darse su lugar como Oficial.*
- *Tener iniciativa, estar alerta a cualquier situación y dar respuesta a cualquier irregularidad.*
- *Tener buena actitud, buen carácter, estar muy bien psicológicamente, buena condición física, tener buenas relaciones públicas, tener valentía, ser prudente, controlado y buena presentación personal.*
- *Que le guste la seguridad, trabajar en horarios rotativos, tratar de hacer el trabajo lo mas eficiente que se pueda.*
- *Dispuesta ha ayudar en cualquier momento a cualquier compañero, tener buenas relaciones interpersonales.*
- *Con iniciativa, con capacidad para reaccionar con rapidez e inteligencia, carácter y mantenerse físicamente en forma aceptable.*
- *Tener buenas relaciones con los demás, sentirse bien físicamente, y tener experiencia en el campo de seguridad.*
- *Identificación con el puesto, disposición a trabajar horarios mixtos y fines de semana.*
- *Dinámico, saber resolver problemas sin pedir ayuda, estar disponible para cuando se le solicite ayuda.*
- *Malicia, cortesía, rapidez para responder a un llamado, compañerismo, disponibilidad.*

***Objetivo No. 7. Describir las percepciones, opiniones, expectativas de los Oficiales de Seguridad sobre la asesoría legal, los equipos de seguridad, uniformes, prácticas de tiro, dispositivos electrónicos de seguridad y condiciones físico ambientales de su trabajo.***

Sobre la asesoría legal: este apartado muestra una condición organizacional e institucional clave en el ejercicio de la función de seguridad, por cuanto de ella se deriva y se debe mostrar

el sólido respaldo institucional para quien desempeñe este tipo de labor se sienta seguro. Sin embargo, la percepción de los oficiales sobre ese apoyo es negativa.

**Gráfico No. 11. Percepción de los Oficiales encuestados sobre el apoyo que reciben de la Asesoría Legal del ITCR.**



Quienes respondieron negativamente dieron las siguientes razones:

- *Vaya juéguesela en la Corte, eso no pasa de una contravención. Nunca una asesoría, ni apoyo.*
- *Por la experiencia de otros compañeros tengo algunas dudas, por la propia aun no he tenido que recurrir a ella.*
- *Un compañero fue denunciado por una persona particular y no hubo apoyo de las autoridades o sea se la jugó solo.*
- *Porque cuando algún compañero ha tenido problemas de demanda por algún extraño al TEC, la asesoría no ha movido un dedo.*
- *Nunca lo he percibido así, no hay comunicación en los casos sucedidos con compañeros no ha habido apoyo.*

- *Porque algún compañero que teniendo un problema con algún individuo en su horario de trabajo ha tenido que jugársela solo a la hora de una denuncia.*
- *En algunos casos sucedidos los oficiales tienen que defenderse solos, si existe alguna denuncia judicial.*
- *Porque cuando algún compañero ha tenido problemas por actuar y lo han denunciado en la Corte, lo han dejado prácticamente que se las arregle solo.*

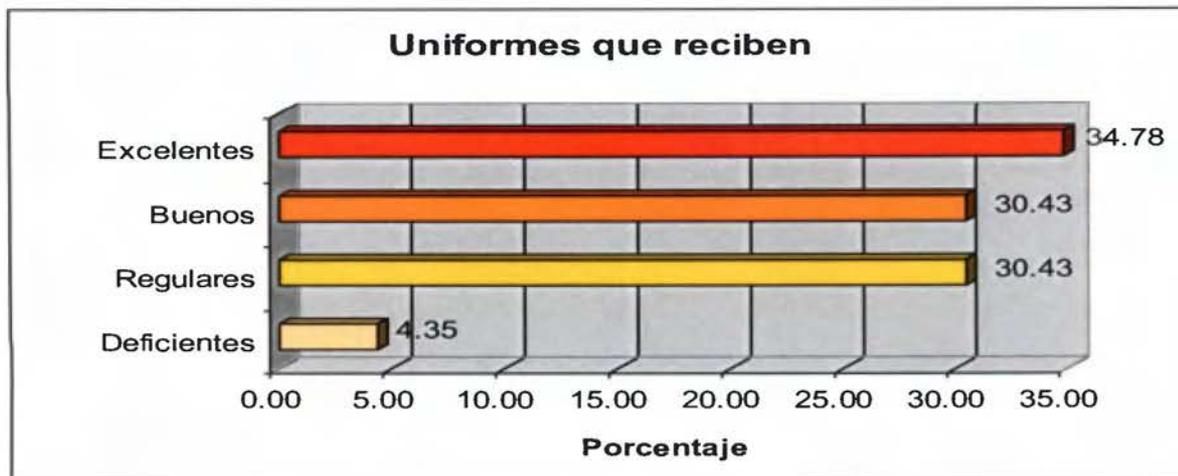
Los que no respondieron, dieron las siguientes justificaciones:

- *No lo se, porque hasta el momento no he recurrido a esa instancia. Espero tener todo el respaldo en determinado momento.*
- *Hasta hoy nunca he tenido que utilizar la Asesoría Legal.*
- *No se, aun no he tenido contacto con la Asesoría Legal*

Sobre este aspecto, en mi opinión, es necesario que la Dirección del Departamento de Servicios Generales solicite a la Asesoría legal, clarificar el estatus del Oficial Universitario de cara a la normativa que regula la policía nacional, como los servicios privados de seguridad, así como lo relativo a la responsabilidad civil y penal en que se incurre por las consecuencias que derivan del uso de una arma de fuego.

Sobre los uniformes que reciben los Oficiales que respondieron de modo favorable, *Excelente o bueno*, dieron las siguientes razones:

**Gráfico No. 12. Opinión de los Oficiales de Seguridad encuestados  
la calidad de los Uniformes que reciben.**

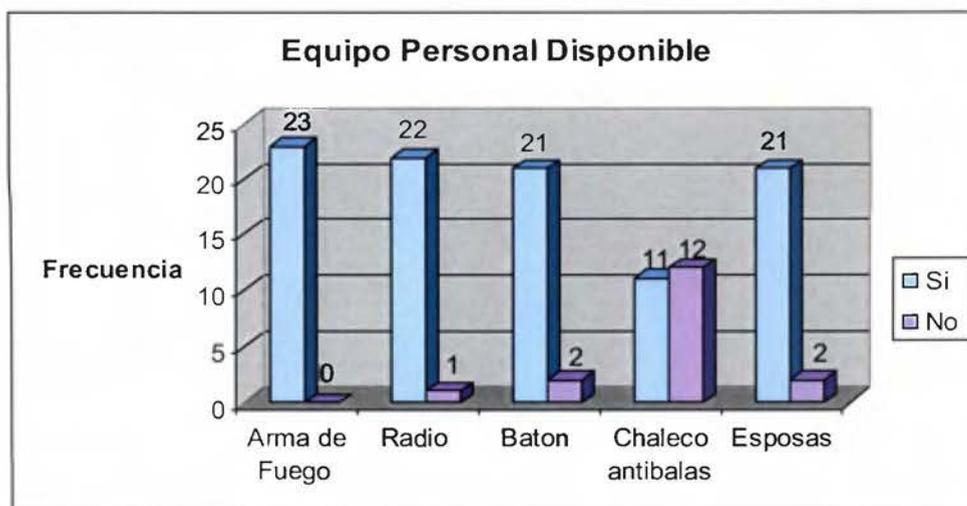


- *Son completos y de buena calidad.*
- *Son de buena calidad.*
- *Se nos da cantidad y en varias ocasiones calidad.*
- *Cumplen con las necesidades del puesto que desempeñamos*
- *Cumplen con todas las expectativas requeridas.*

Los Oficiales que anotaron una opinión desfavorable Regular o deficiente ofrecieron las siguientes razones:

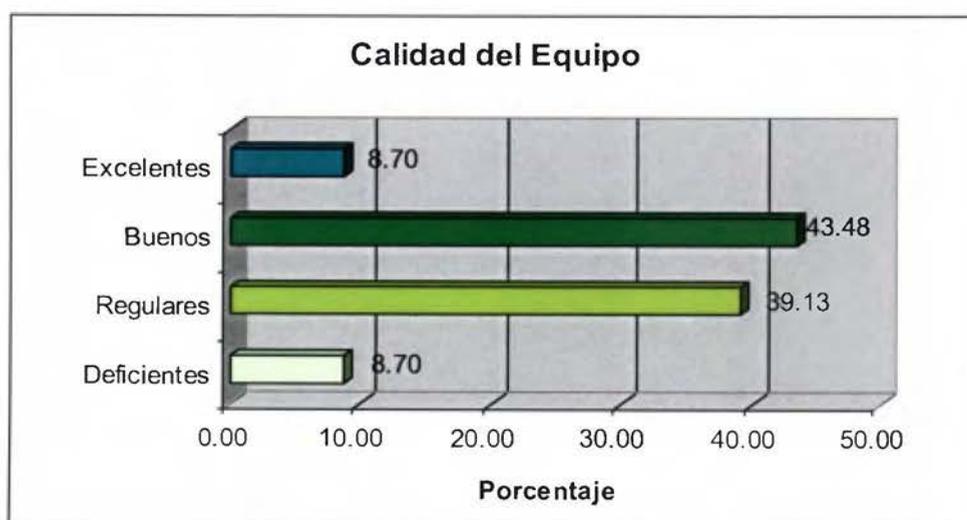
- *Vienen con medidas que no son y a veces mal confeccionados*
- *Dura lo básico en el tiempo*
- *La persona encargada de confeccionarlos no utiliza materiales buenos para que puedan ser más durables.*
- *Las telas cambian cada año, son de mala calidad.*
- *Porque se mantienen ordenados casi todo el año.*
- *Deberían tomarnos en cuenta, en comodidad, resistencia y decoro del mismo.*

**Gráfico No. 13. Opinión de los Oficiales de Seguridad encuestados sobre la calidad de los Uniformes que reciben.**



El dato anterior es positivo, por cuanto señala que la totalidad del personal reconoce que cuenta con arma de fuego, radio-comunicador, batón y esposas; no así con chalecos antibalas, dispositivo de seguridad vital para salvaguardar su vida.

**Gráfico No. 14. Opinión de los Oficiales de Seguridad encuestados sobre la calidad del Equipo de Seguridad que reciben.**



En cuanto a la calidad del Equipo de seguridad las respuestas positivas Excelente-Bueno se fundamentaron en lo siguiente:

- *Se está mejorando se utiliza actualmente revolver, pero se está pasando a pistola.*
- *Se ajusta a las necesidades*
- *Buen carro doble cabina, motos nuevas. Revólveres y pistolas en buen estado.*

Las respuestas desfavorables Regulares y deficientes se justificaron de la siguiente manera:

En lo que se refiere a los radios de comunicación indican:

- *Mas que todo en el asunto de comunicación, pésima señal.*
- *Solo la señal de radio es deficiente.*
- *Se podría mejorar específicamente los radios-comunicadores que están en mal estado*
- *Problemas en comunicación*
- *Los radios son de mala calidad.*
- *Especialmente el radio comunicador que es muy mala.*
- *El equipo de Radio-comunicación tiene algunas fallas en la frecuencia, para mí, este es el instrumento más importante en nuestro trabajo.*

En cuanto a las armas de fuego

- *Usamos pistolas 38 y se deberían de usar 9mm, porque los asaltantes andan mejor armados que uno como Oficial*
- *El arma de fuego debería ser más moderna.*

- *Las armas son obsoletas y el equipo se comparte con todos.*
- *Debido a mucha manipulación y de varios compañeros, la vida útil (del equipo) es corta.*
- *Porque como está hoy en día de organizada y armada la mafia, nada que ver con lo que tenemos aquí, no se puede comparar un revólver calibre 38 o una 9 mm. a una AK-47 etc.*

Como pudo observarse las respuestas referidas a los uniformes, equipo de seguridad y su calidad son bastante positivos, los Oficiales se muestran satisfechos, sin embargo es vital destacar la inconformidad planteada por los Oficiales, sobre los radios comunicadores en cuanto a su mantenimiento.

Este señalamiento que reiteraron durante la devolución de resultados evidencia una franca contradicción con respecto a lo señalado en el texto interno sobre Seguridad Institucional, en el sentido de *“Cuando reciba el equipo examínelo cuidadosamente, cerciórese que se encuentra en buen estado, procure no golpearlo o que se moje y cualquier daño que le note repórtelo inmediatamente.”* (Martínez, 2008, Pág. 28)

Indican que se hace la observación y no se atiende con la premura que se requiere.

Es necesario que siempre estén funcionando bien, porque en asuntos de seguridad es indiscutible la utilidad del radio comunicador.

Sobre las prácticas de Tiro: En lo que se refiere al número de prácticas de tiro que reciben al año. La información podría interpretarse desde la percepción del usuario como positiva y favorable ya que 23 Oficiales encuestados esto es, el 100% afirman recibir prácticas de tiro.

**Gráfico No. 15. Cantidad de funcionarios que opinan sobre la realización de prácticas de tiro.**



**Gráfico No. 16. Número de prácticas de tiro, que indican los Oficiales de Seguridad encuestados, realizan al año**



En números absolutos:

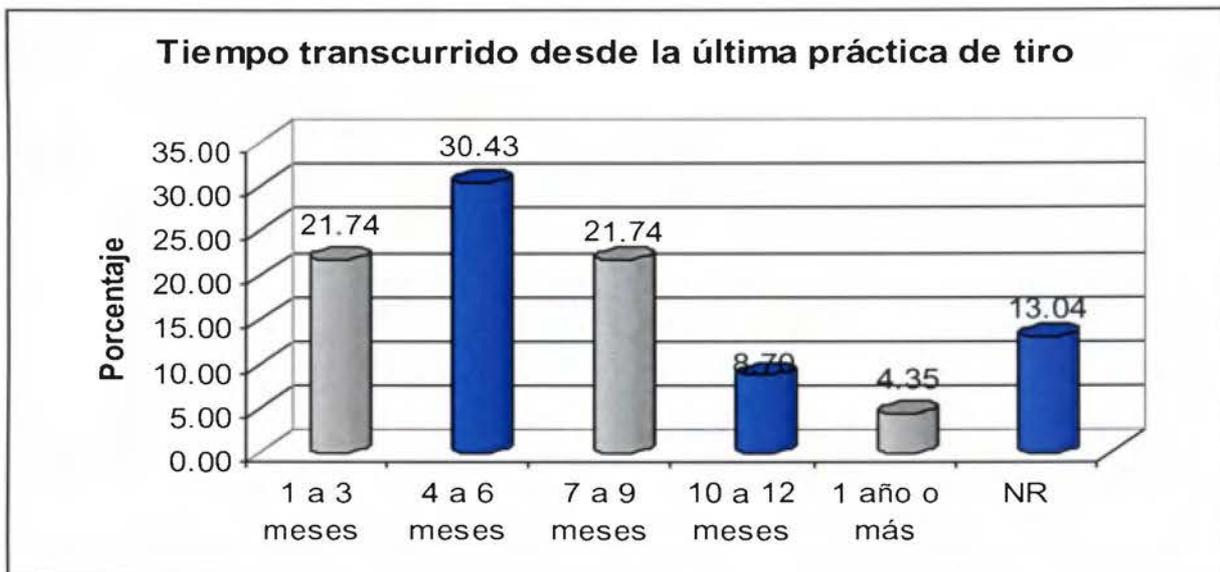
22 Oficiales señalan que dos veces por año,

Sólo uno señala que de 2 a 1 práctica de tiro, y sólo uno indica que tres veces al año

04 Oficiales señalan que solo una vez.

02 Oficiales señalan que de 2 a 3 practicas al año

**Grafica No. 17. Tiempo transcurrido desde la última práctica de tiro según los Oficiales encuestados, en meses.**



En relación con las prácticas de tiros refieren cuando fue la última práctica realizada:

- Hace dos años porque no me tomaron en cuenta los siguientes años.
- En noviembre de 2007, dos Oficiales.
- En marzo-Abril 2008, seis Oficiales.
- En mayo-Junio 2008, siete Oficiales.
- En agosto 2008, cuatro Oficiales.

Dada la trascendencia que tiene la portación y el uso de armas de fuego en nuestro país, es impostergable para la coordinación y el Director del Departamento de Servicios Generales velar por la práctica y pericia técnica en el manejo de armas por parte de los Oficiales de Seguridad en el ITCR y por la responsabilidad civil que le acarrea a la Institución.

Desde el punto de vista de la gestión de seguridad, algunas de las interrogantes obligadas a los representantes institucionales, por ejemplo, son las siguientes:

¿Cuál es número de prácticas de tiro óptimas que deben tener los Oficiales, al año para responder o repeler eficaz y eficientemente un ataque?

En la situación de práctica de tiro, ¿Se realiza ésta, en condición de reposo o se efectúa después de correr cierta distancia o de ejecutar ciertos ejercicios o maniobras de defensa?

¿Cuál es el mínimo de municiones que debe utilizar un Oficial por práctica de tiro? ¿Existe un presupuesto específico para atender esa necesidad?

¿Se emplean indistintamente en esas prácticas, el revolver calibre 38 y la pistola 9 mm?

El cuestionario incluyó una pregunta sobre la pericia en el manejo y precisión en el uso de armas de fuego, cuyas respuestas develan si existe o no apoyo institucional al respecto.

**¿Qué sucede con el Oficial que califica como regular o deficiente en la práctica de tiro?**

- *Muy poco porque no se le da más entrenamiento, uno recibe lo mismo que todos.*
- *Los compañeros lo critican.*
- *Queda a criterio de la jefatura. Se le insta a mejorar según su grado a la hora del tiro*
- *Generalmente mantiene su nivel.*
- *Se le trata de ayudar un poco más.*
- *Tiene que practicar más para mejorar*
- *Cuatro Oficiales indican que nada sucede.*
- *El responsable de la práctica le dedica más tiempo en explicarle el manejo del equipo.*

- *Se le enseña más.*
- *El supervisor le da algunas recomendaciones pero nada más.*
- *El coordinador le ayuda para que hagan un buen desempeño, animándolo con buenas palabras.*
- *Se le presta especial atención, con la intención de que mejore su capacidad.*
- *Se le explica la forma de tomar el arma y de apuntar para así poder mejorar.*
- *Se le da más énfasis.*
- *El supervisor le pone más atención y le indica la forma de tomar el revolver.*
- *El jefe le capacita más y se le incentiva a mejorar.*
- *Se la estimula a mejorar y no bajar el ritmo.*

Las respuestas se enfocan a destacar la responsabilidad personal como opción única, achacando la responsabilidad al Oficial, otros señalan que la responsabilidad es del Supervisor. Otros que la impericia es un asunto de co-responsabilidad entre supervisor-Oficial. El resto del grupo, algunos lo critican (Choteo), otros lo estimulan, lo animan a mejorar.

Al final todos invisibilizan la responsabilidad institucional, en el sentido de que, el uso del arma de fuego parece acabar en la pericia o no del Oficial; cuando en realidad esa responsabilidad es compartida ya que le compete de igual manera no solo al Coordinador de la Unidad de Seguridad sino también a la Dirección del Departamento de Servicios Generales como a la Dirección del Departamento de Recursos Humanos

**Gráfica No.18. Sobre la conveniencia de contar con vehículos y dispositivos tecnológicos de apoyo, según los Oficiales de Seguridad encuestados.**



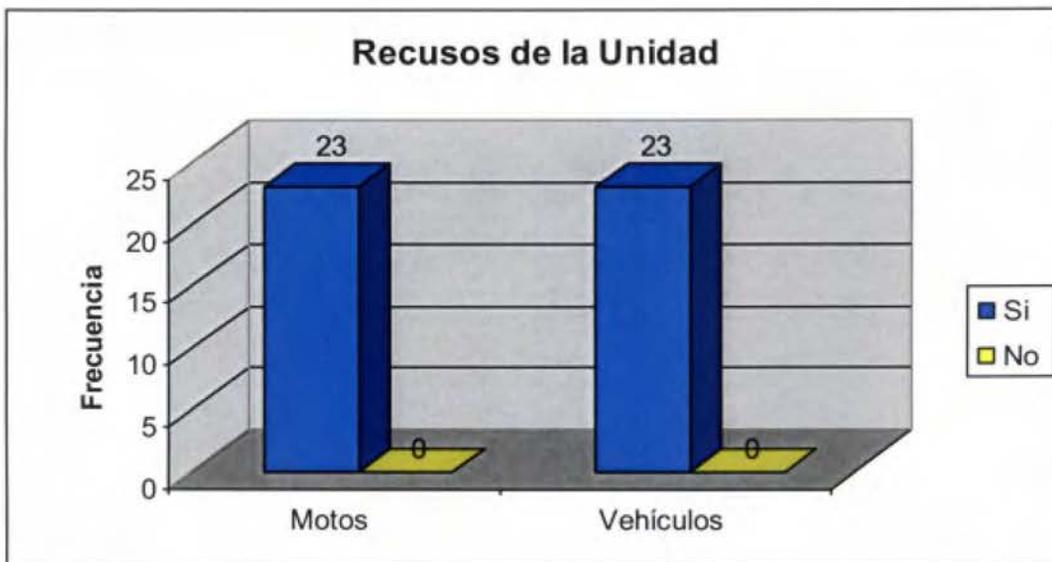
El 100% de los Oficiales encuestados, esto es los 23 Oficiales, opinan que es necesario contar y controlar esos dispositivos para realizar su trabajo. Esta opinión es coincidente con lo que se expone y se visualiza como fundamental dentro de un sistema óptimo de seguridad. Las razones que expusieron para fundamentar esa opinión fueron las siguientes:

- *Facilitan la labor de vigilancia.*
- *Facilita la labor*
- *Son elementos de apoyo y mejoran la labor del Oficial.*
- *Seria una ayuda más para poder brindar un mejor servicio*
- *Brinda en lo posible una rápida respuesta de apoyo.*
- *Se daría un mejor servicio de seguridad y se reduciría los robos en la Institución*
- *Facilitar la labor y ser más eficientes.*
- *El campus del TEC es muy grande, para tan pocos Oficiales por turno*

- *El campus es demasiado grande y el personal es insuficiente.*
- *Serán un complemento para el trabajo que realiza el Oficial*
- *Porque estos mecanismos nos ayudan a que nuestro trabajo sea más eficaz.*
- *Porque con los Oficiales que somos, a veces no se cubre todo el perímetro, en especial, en horas pico.*
- *Porque es de gran ayuda, un gran apoyo y así cubriríamos más sectores ya que somos pocos.*

Igualmente de positivo, el 100% de opinión favorable al hecho de contar con vehículos (una patrulla y 4 motos) que posibiliten el patrullaje motorizado:

**Gráfica No. 19. Opinión del Personal de Seguridad sobre los vehículos de patrulle.**



Las razones que fundamentan esa percepción favorable fueron las siguientes:

- *Se acude en menos tiempo a determinada situación*
- *Porque se atiende más rápido cualquier eventualidad.*

- *Se cubre más perímetro, se actúa más rápido para la detención de algún antisocial o para responder con rapidez donde está sucediendo la emergencia.*
- *Somos pocos Oficiales frente a la magnitud de edificios, parqueos y el campus por lo que nos podemos desplazar con más agilidad y rapidez.*
- *Para poder cubrir todo el territorio que comprende el TEC ya que es mucho para el número de Oficiales por turno*
- *Mejor y más rapidez en el desplazamiento cuando es necesario.*
- *Es una necesidad porque el campus es grande y para desplazarse es más rápido.*
- *Por la distancia y para dar rápida respuesta a un llamado.*
- *Facilita la labor, así como desplazarse más rápido en caso de una emergencia*
- *Sin vehículos no se podría cubrir el campus y controlar más.*
- *Se puede abarcar más lugares ya que el TEC es muy grande y somos pocos oficiales. Los vehículos nos permiten desplazarnos a más lugares en menos tiempo.*
- *Dar apoyo lo más rápido posible a cualquier evento que se presente.*
- *Para hacer que la respuesta sea más rápida.*
- *Agiliza el tiempo de llegar hasta lugares más alejados.*
- *Para un rápido y mayor desplazamiento dentro del campus.*
- *Por ser una Institución muy grande física y territorialmente.*
- *Rápida movilización en caso de emergencia ya que el TEC es muy grande.*
- *Facilitan la respuesta de seguridad a cualquier situación presentada.*
- *Hay situaciones que ameritan que el Oficial se movilice más rápidamente.*
- *Facilita la atención de emergencias con respuesta inmediata.*
- *Mejora el tiempo de respuesta.*
- *Facilita las respuestas a los diferentes incidentes que se pueden presentar.*

Estas repuestas muestran conciencia de parte de los Oficiales sobre la utilidad que representa el hecho de contar con vehículos, patrulla y motos, para el desempeño de su trabajo; porque el patrullaje motorizado se constituye en apoyo para el resto del personal de seguridad por su facilidad de desplazamiento cuando se presentan o puedan presentarse situaciones de emergencia, así como para el traslado de personas detenidas o heridas en caso de ser necesario.

Los Oficiales en la sesión de devolución de resultados manifestaron preocupación por no contar con un lugar adecuado donde guardar esos vehículos ya que las motos por ejemplo se encuentran en una cochera abierta cubiertas de un plástico para evitar su deterioro.

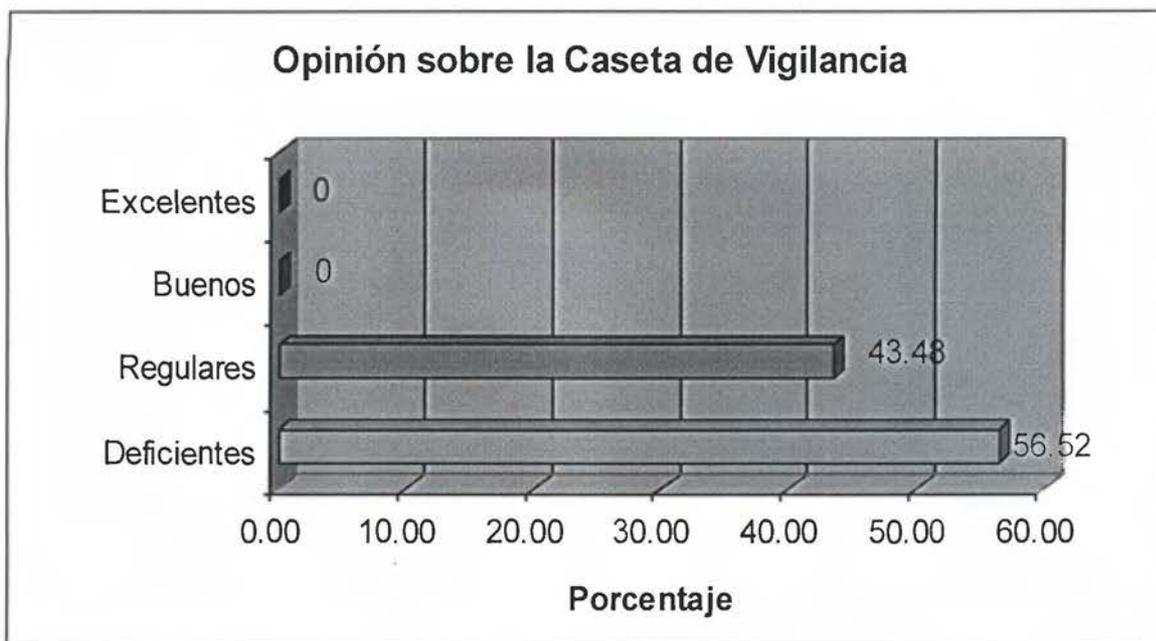
#### Sobre las condiciones físico-ambientales de las casetas de seguridad:

Esta es una de las opiniones más negativas que manifestaron los Oficiales referidas a condiciones laborales.

La realidad de estas aseveraciones las verifique visitando las casetas y tomando fotografías. Si dicha insatisfacción no se atiende, la misma lentamente, pero de modo progresivo, podrá erosionar la motivación laboral. Recuérdese el planteamiento del autor Van de Vlier, en Munduate, L. (2006), esta realidad puede promover en los Oficiales, por un lado comportamientos negativos de evitación, evasión de responsabilidades o de simplemente acomodarse a la situación laboral sin mayor conflicto, por otro lado, comportamientos de lucha abierta contra la Institución, o de sabotaje como respuesta al percibir incumplimientos de carácter laboral.

Dichosamente tanto los resultados obtenidos por este cuestionario como la calificación que se le da al clima laboral demuestra que la tolerancia ante este hecho descansa en la motivación que derivan de su trabajo.

**Gráfico No. 20. Opinión sobre las condiciones físico-ambientales de las Casetas de Seguridad según los Oficiales encuestados**



Las opiniones ofrecidas por los oficiales fueron desfavorables, sus razones las siguientes:

- *Deben ser remodeladas y mejoradas.*
- *Están deterioradas.*
- *No están acondicionadas, no hay mantenimiento, no hay aseo.*
- *Hay unas que están en muy mal estado.*
- *No les interesa, cuando se les presenta la queja se dice que con mejoras: “No salimos a trabajar”*
- *Están muy abandonadas.*
- *No les dan mantenimiento.*
- *Hace falta mucha infraestructura y limpieza.*
- *Falta mantenimiento.*

- *No tienen cielo raso, les falta pintura, no se les da el mantenimiento que se requiere.*
- *Esos lugares están prácticamente en abandono, no se les da ninguna clase de mantenimiento*
- *Son muy viejas, muy inadecuadas, a excepción de la ingreso del personal.*
- *Dañadas e inseguras.*
- *No se les da mantenimiento.*
- *No están en buenas condiciones y no se les da mantenimiento.*
- *No cuentan con condiciones de seguridad para las pertenencias de los Oficiales. Además, la caseta principal es muy clara en el horario de noche, de 10 p.m. a 6 a.m.*
- *Están descuidadas, les falta pintura, no se les da el debido mantenimiento.*
- *Están mal hechas y no se les da mantenimiento.*
- *No se les da el debido mantenimiento.*

Estas respuestas también reflejan en los Oficiales una orientación de comportamiento positiva comunicando asertivamente esta problemática direccionada a la solución de problemas. Solución que debe ser atendida por el Departamento de Servicios Generales.

***Objetivo No. 8. Puntualizar las recomendaciones que ofrecen los oficiales para mejorar el trabajo en la Unidad de Seguridad y Vigilancia***

Las recomendaciones que ofrecen los Oficiales para mejorar su trabajo y sus condiciones laborales muestran una actitud propositiva, las cuales se constituyen en insumo para el Departamento de Servicios Generales, el Departamento de Recursos Humanos y la Vicerrectoría de Administración en lo que les compete y de esta manera se evalúen los servicios, que ofrece a la Unidad de Seguridad y Vigilancia y a la vez, se puedan solventar las necesidades planteadas mediante la planificación de actividades relativas a la selección de personal, capacitación y entrenamiento, clasificación de los puestos, salud entre otros con el fin de incrementar un alto desempeño.

Las recomendaciones que señalan son las siguientes:

- *Capacitación y concientización.*
- *Más y mejores equipos.*
- *Mayor comunicación.*
- *Más personal, equipo especializado (cámaras, alarmas, etc.) y mejorar la iluminación de los edificios.*
- *Mejor supervisión.*
- *Que la jefatura acepte que No tiene visión, ideas para actualizar y hacer crecer al grupo.*
- *Contratación de más Oficiales.*
- *Cambiar el equipo completo.*
- *Hacer un nuevo perfil del vigilante.*
- *Que haya más información de las jefaturas.*
- *Mayor unión de grupo entre los compañeros.*
- *Dar más capacitación interna.*
- *Mayor consenso de los Oficiales, que haya mayor participación en la toma de algunas decisiones como grupo de trabajo.*
- *Más Oficiales.*
- *Implementar más cursos como los que se están realizando.*
- *Una mayor supervisión, ya que muchos compañeros no están metidos en su trabajo y no cumplen honradamente con las labores, “están en otras cosas”*
- *Equidad en todo.*
- *Mejor equipo de seguridad y mejores métodos de trabajo.*
- *Que haya más unión de grupo, que se tome en cuenta las sugerencias.*

- *Tomar en cuenta algunas ideas de los Oficiales o por lo menos someterlas a estudio*
- *Contratar más personal*
- *Tener cámaras para vigilancia y que se compren radios para tener una buena comunicación.*
- *Que haya más equidad y solidarismo*

Estas recomendaciones que hicieron 22 oficiales, las agrupe considerando la frecuencia de aparición, las mismas se concentran en los siguientes aspectos:

- 7 Oficiales demandan más unión de grupo, más comunicación-información, participación, solidaridad.
- 5 Oficiales desean que se mejore la supervisión y mayor equidad en todo.
- 5 Oficiales se refieren a adquirir y mejorar el equipo e introducir más dispositivos de seguridad.
- 4 Oficiales en la contratación de más personal.

Estas recomendaciones distribuidas de esta forma, revelan la percepción de los Oficiales de seguridad, de manera holística, concatenada y sistémica, la cual es condición necesaria, para planificar y atender las necesidades planteadas por ellos mismos, desde los planos individual, grupal y organizacional

***Objetivo No. 9. Describir la percepción y significado que suponen los Oficiales, tienen los docentes, estudiantes y administrativos, sobre el Oficial de Seguridad.***

En este apartado se incluyen las percepciones y calificaciones que los Oficiales atribuyen a los distintos usuarios de sus servicios, docentes administrativos y estudiantes. El manejo eficaz que pueda brindársele a esta información deberá transitar por la creación de un programa de divulgación e imagen del Oficial de Seguridad. Observemos los siguientes cuadros:

**Cuadro No. 2. Opiniones positivas y negativas que atribuyen a los docentes sobre el trabajo del Oficial de Seguridad.**

<i>Imagen y opinión positiva</i>	<i>Imagen y opinión negativa</i>
<p>Muchos nos respetan y aprecian</p> <p>Algunos como compañero destacado en seguridad</p> <p>Compañeros de Seguridad</p> <p>Algunos nos ven bien</p> <p>Bien</p> <p>Con Respeto</p> <p>Que somos educados y servidores</p> <p>Bueno</p> <p>Facilitador</p>	<p>Otros No tanto</p> <p>Creen que No trabajamos porque no nos ven</p> <p>Regular</p> <p>La mayoría no están concientes de la labor que se realiza</p> <p>Muchos no nos toman en cuenta y nos irrespetan</p> <p>No les dan el lugar que merece el oficial</p> <p>Otros desconocen nuestra labor</p> <p>La mayoría se muestran aparte y algunos hay que darles clases de Relaciones humanas</p> <p>Por su grado académico la mayoría cree que no podemos llamarles la atención</p> <p>Casi sin importancia</p> <p>Inferiores jerárquicamente</p> <p>Con indiferencia</p> <p>No les interesa</p> <p>Que somos el pobrecito</p> <p>Sirvientes</p>

**Cuadro No. 3. Opiniones positivas y negativas que atribuyen a los administrativos sobre el trabajo de los Oficiales de Seguridad.**

<i>Imagen y opinión positiva</i>	<i>Imagen y opinión negativa</i>
<p>Compañero que brinda seguridad en el campus a ellos y a sus pertenencias</p> <p>Depende de la relación que el oficial permita</p> <p>Compañeros de Seguridad</p> <p>Algunos nos ven bien</p> <p>Buena</p> <p>Buena</p> <p>Como otro funcionario</p> <p>Con Respeto</p> <p>Que somos educados y servidores</p> <p>Que ofrecen una aceptable calidad en el servicio</p> <p>Algunos como una persona a la que se puede acudir</p> <p>Bueno</p> <p>Guarda</p> <p>Compañero de apoyo</p> <p>Un poco mejor</p>	<p>Regular</p> <p>No tienen información de lo que realizamos</p> <p>Somos muy serios y poco comunicativos</p> <p>No les dan el lugar que merece el oficial</p> <p>Otros desconocen nuestra labor</p> <p>La mayoría se muestran aparte y algunos hay que darles clases de Relaciones humanas</p> <p>Regular no se nos da un lugar como funcionario</p> <p>Otros como alguien que solo los incomoda cuando se les llama la atención.</p>

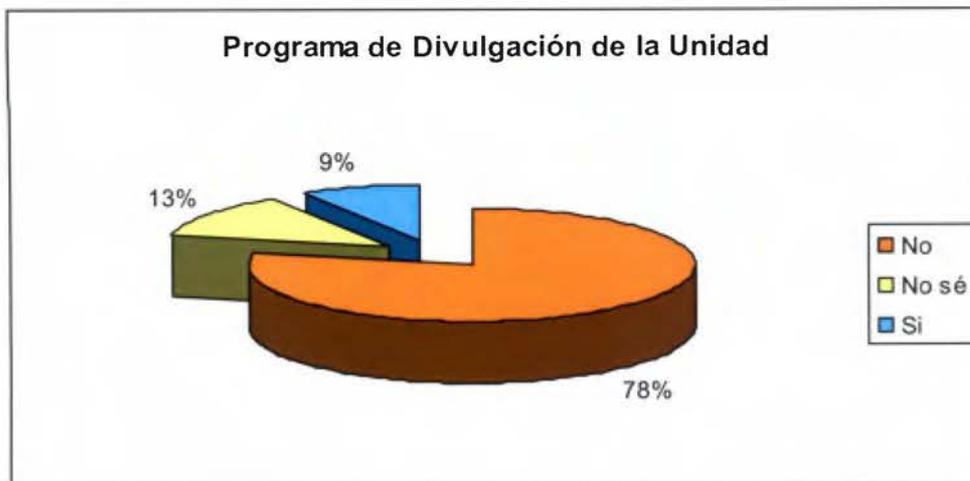
**Cuadro No. 4. Opiniones positivas y negativas que atribuyen a los estudiantes sobre el trabajo de los Oficiales de Seguridad.**

<i><b>Imagen y opinión positiva</b></i>	<i><b>Imagen y opinión negativa</b></i>
<p>Buena</p> <p>Como alguien al que se le puede acercar para indicar sugerencia, queja y denuncia</p> <p>Nos ven como autoridad de la Institución</p> <p>Algunos nos ven bien</p> <p>Regular</p> <p>Algunos nos respetan</p> <p>Buena</p> <p>Con Respeto</p> <p>Depende de la condición socio-económica del estudiante</p> <p>Como alguien que les brinda protección</p> <p>Bien</p> <p>Alguien que puede ayudarle.</p> <p>Bueno</p> <p>Nos ven como personas nos respetan y se sienten a gusto con nosotros</p>	<p>Son muy indiferentes</p> <p>Que somos groseros</p> <p>Algunos estudiantes son irrespetuosos otros no</p> <p>Creo que no nos ven como una persona que pueda ayudar</p> <p>No les dan el lugar que merece el oficial</p> <p>Otros desconocen nuestra labor</p> <p>Otros no respetan el uniforme de oficial</p> <p>No hay mucho contacto</p> <p>Creer que somos muy pocos oficiales</p> <p>Solo nos ven cuando necesitan ayuda para otros todos somos "gûachis"</p> <p>Otros creen que No tenemos derecho a llamarles la atención</p> <p>Inútil</p> <p>Uno más con reglas</p>

Los Oficiales afirman no contar con un programa de divulgación a nivel institucional que informe a la comunidad universitaria acerca de la función e importancia del cuerpo de seguridad.

Veamos los siguientes datos:

**Gráfico No. 21. Opinión del Personal de Seguridad sobre la existencia de un Programa de Divulgación de la Unidad.**



**Gráfico No. 22. Sobre la necesidad de contar con un programa de Divulgación e Imagen del trabajo de los Oficiales de Seguridad en el ITCR**



Los Oficiales encuestados casi en su totalidad lo creen necesario. Las razones fueron las siguientes:

- *El resto de la comunidad institucional desconoce los logros obtenidos durante el año.*
- *Porque así valoran más el trabajo que se realiza.*
- *Para que el resto de la comunidad sepa más de nosotros, no respeten y nos colaboren.*
- *Para no causar un efecto negativo para nuestra Unidad*
- *Para concientizar a la comunidad institucional del trabajo que se realiza.*
- *Así se darían cuenta del trabajo que un oficial desempeña.*
- *Solo se quejan cuando pasa algo malo y de lo bueno no se dan cuenta.*
- *Mucha gente y funcionarios desconocen la destacada labor de muchos de nuestros Oficiales.*
- *Se debe de informar al personal, estudiantes y visitantes de muchas de las normas que existen y rigen en el campus ya que la seguridad es una labor conjunta.*
- *La comunidad institucional debe conocer las funciones para las cuales están los Oficiales en la Institución.*
- *Para que la comunidad sepa más sobre nuestro trabajo.*
- *Es importante que se sepa en realidad nuestra función, visión, objetivos, para así buscar el apoyo de la comunidad.*
- *Para tener un respaldo cuando se actúa.*
- *Para lograr una mayor identificación de la comunidad institucional.*
- *Somos personas de carne y hueso con emociones como el resto de funcionarios.*
- *Facilita la ayuda de los demás funcionarios*

Solamente un Oficial de los encuestados indicó que no era necesario contar con ese programa de Divulgación de Imagen porque *“es nuestro trabajo y hay que hacerlo”*.

Como se indico en el subtítulo de Seguridad Institucional del marco teórico, Philip Púrpura (2006), la cultura corporativa, propia de la economía capitalista globalizadora y globalizante, estimulan y demandan de los trabajadores cuidar y estimular el servicio al Cliente.

Desde esa perspectiva, el Oficial de seguridad sin descuidar su función de velar por la seguridad y vigilancia del patrimonio material y el bienestar de terceros, debe trabajar procurando la satisfacción del usuario o cliente. Además el espíritu de los tiempos le exige reconocerse representante de la organización sea pública o privada. De allí que la capacitación para el personal de seguridad incluya temas referidos a las relaciones públicas y al servicio al cliente o usuario.

El oficial con orientación al servicio, según este autor, aplica sus conocimientos y habilidades, ofrece recursos y apoyo, actúa de manera cortés, creando para el usuario o cliente una atmósfera benéfica y agradable. Como relacionista público se constituye, muchas veces, en el primer representante de la Institución o Empresa, en el portador de la primera impresión, que se lleva el cliente o usuario de la Empresa o Institución.

Es por ello que está plenamente justificado que las organizaciones cuenten con un programa de divulgación e imagen de sus Cuerpos de Seguridad. Con ese respaldo, un Oficial capacitado se gana el reconocimiento y la cooperación de quienes reciben sus servicios. De esta manera, señala Purpura, se está en posición de superar la costumbre de enfrentar a los clientes o usuarios porque es necesario recordar que mucha gente se ofende cuando se le dice lo que puede o no puede hacer.

En este caso, los Oficiales dejan claro cuáles son las opiniones positivas y negativas que ellos señalan, tienen los docentes, los administrativos y los estudiantes respecto de su trabajo así como sobre la necesidad de contar con un programa de divulgación e imagen del Oficial de Seguridad.

La M.Sc. Hannia Rodríguez Directora del Departamento de Recursos Humanos, respecto de este asunto, en la entrevista manifestó, que en principio visualizaba como mecanismos para atender esas necesidades, estaban el ***Boletín de Recursos Humanos*** que se publica mensualmente, y el periódico institucional ***InformaTEC***.

***Objetivo No. 10. Caracterizar el clima organizacional prevaleciente en la Unidad de Seguridad y Vigilancia de la Sede de Cartago, del Instituto Tecnológico de Costa Rica.***

Para el logro de este objetivo se aplicó la Escala de medición del Clima laboral- organizacional, instrumento elaborado por la Licda Ivannia Sanabria Rivera como proyecto de graduación para obtener el grado académico de Licenciatura en Psicología.

Esta elaboración demostró que la escala, bajo los análisis pertinentes, es válida y presentó un coeficiente de confiabilidad de 0.9585.

El 50% de las frases que componen la escala están redactadas con dirección positiva y el otro 50% en dirección negativa, con el fin de evitar sesgo en las respuestas; igualmente para evitar sesgo en la información se intercalaron las frases de distintas categorías de análisis.

El clima laboral lo define la autora como:

*El entorno o atmósfera que tiene lugar entre los trabajadores de una organización, el cual refleja el grado de motivación y satisfacción que tienen ellos con respecto de su trabajo, incluyendo la caracterización de las relaciones interpersonales que se dan en la organización, los procesos de comunicación y demás condiciones laborales que influyen en el estado de ánimo y la salud de las personas en su trabajo. (Ivannia Sanabria, Pág. 4)*

La información recopilada mediante este instrumento de medición corrobora los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de evaluación de la Seguridad Institucional y que describieron de manera detallada.

Para efectos de la calificación, de acuerdo con la autora, se suman las puntuaciones de todos los ítems y se divide el resultado entre la cantidad de ítems de la escala, obteniéndose promedios de 1 a 5. Estos promedios sugiere la autora, se pueden distribuir en los siguientes rangos para obtener la actitud hacia el clima laboral.

- De 1 a 2 Actitud Desfavorable

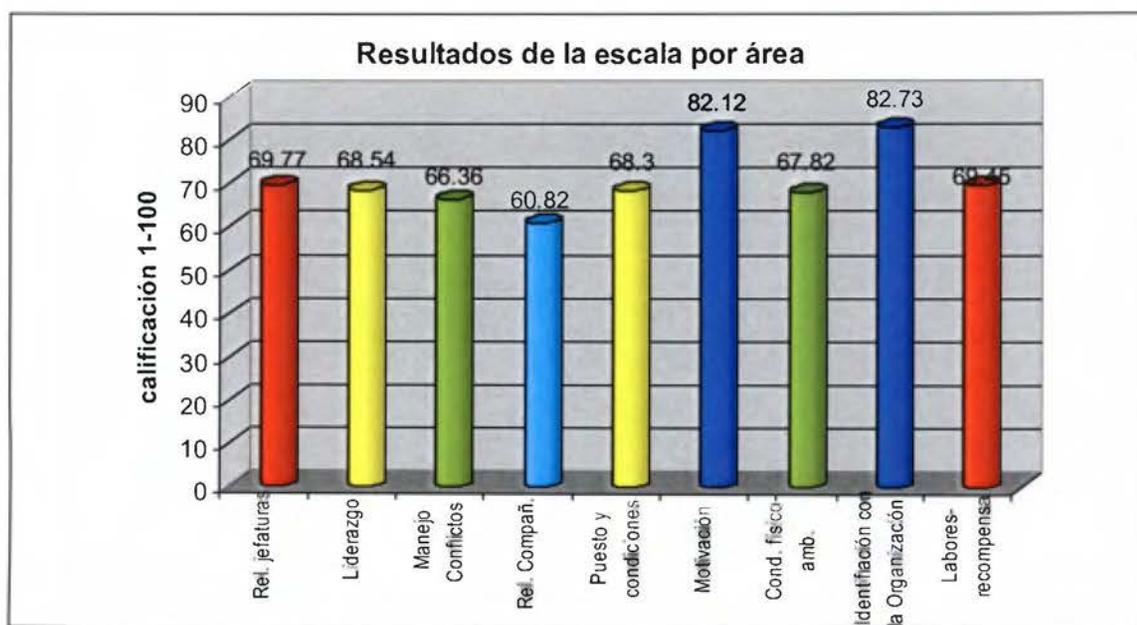
- De 2,5 a 3,5 Actitud intermedia
- De 4 a 5 Actitud Favorable

En este caso se procedió a multiplicar los valores asignados por la escala 1 a 5, por 20 generando los siguientes rangos de calificación:

- De 20 a 49 Calificación negativa o desfavorable
- De 50 a menos 79 Calificación intermedia positivo-negativo
- De 80 a 100 Calificación favorable

Veamos los resultados generales de la Escala por áreas en el siguiente Gráfico:

**Gráfico No. 23. Resultados de la calificación del Clima Laboral distribuido por factores, según los Oficiales de Seguridad encuestados**



Esta gráfica muestra claramente que la calificación global que le dan al clima laboral de la Unidad de Seguridad y Vigilancia es una calificación intermedia, esto es, positiva y negativa a la vez.

El detalle de dicha calificación muestra que los pilares sobre los que descansa el clima laboral-organizacional de la Unidad de Seguridad y Vigilancia y que obtuvieron una calificación favorable, es decir, la mas alta, fueron: por un lado una actitud favorable de identificación con la misión, valores del Instituto Tecnológico de Costa Rica, y por otro una actitud favorable hacia el trabajo que realizan como Oficiales de Seguridad.

También, es claro que los resultados que expone la gráfica llaman la atención sobre otros aspectos que se asocian a la satisfacción-insatisfacción en el trabajo, que se encuentran con una calificación intermedia, las cuales se pueden dividir en:

- Aspectos asociados a la supervisión: Liderazgo 68.54, Relación con Jefaturas 69.77
- Aspectos asociados a la las relaciones interpersonales y de trabajo: Relaciones con compañeros 60.82, manejo de conflictos 66.36
- Aspectos asociados a las condiciones laborales: puesto de trabajo 68.3, condiciones físico ambientales 67.82, labores y recompensa 69.46

Las tareas que demandan los Oficiales y en las que están dispuestos a participar son:

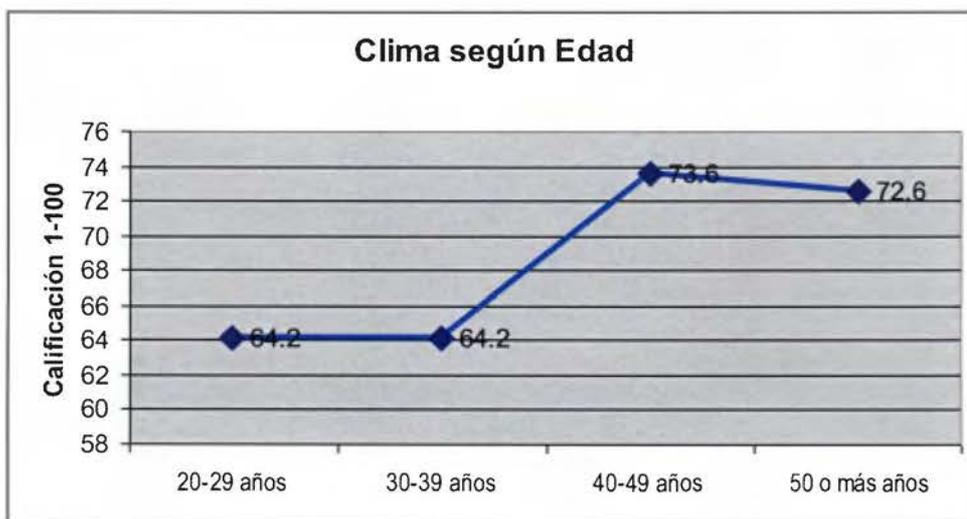
- clarificar las funciones y tareas propias de ese puesto de trabajo, como también el estatus organizacional de la Unidad de Seguridad.
- Reforzar estos resultados mediante programas de orientación, de inducción y de re-vinculación al trabajo dirigidos a los nuevos y antiguos Oficiales de Seguridad.
- Reforzar los programas de capacitación con objetivos psicosociales.
- Arreglar y acondicionar las casetas de Vigilancia.

Crear un programa de divulgación e imagen del Oficial que posicione de manera positiva, la labor de seguridad y vigilancia que brinda esa Unidad a la comunidad universitaria y promoviendo el hecho de que la seguridad es responsabilidad de todos.

Estos resultados convocan tanto a la Unidad de Seguridad y de Vigilancia como a los Departamentos de Servicios Generales como al Departamento de Recursos Humanos a profundizar en esos resultados para determinar, de modo más específico, los factores determinantes o de mayor peso que generan esas calificaciones, y de idear actividades innovadoras para atender lesas necesidades.

Otra información importante, está relacionada con la calificación del Clima asociado a la edad, años de laborar con la Institución y el nivel académico. Obsérvese los siguientes gráficos:

**Gráfico No. 24. Calificación del Clima Laboral según los rangos de edad de los Oficiales de Seguridad**



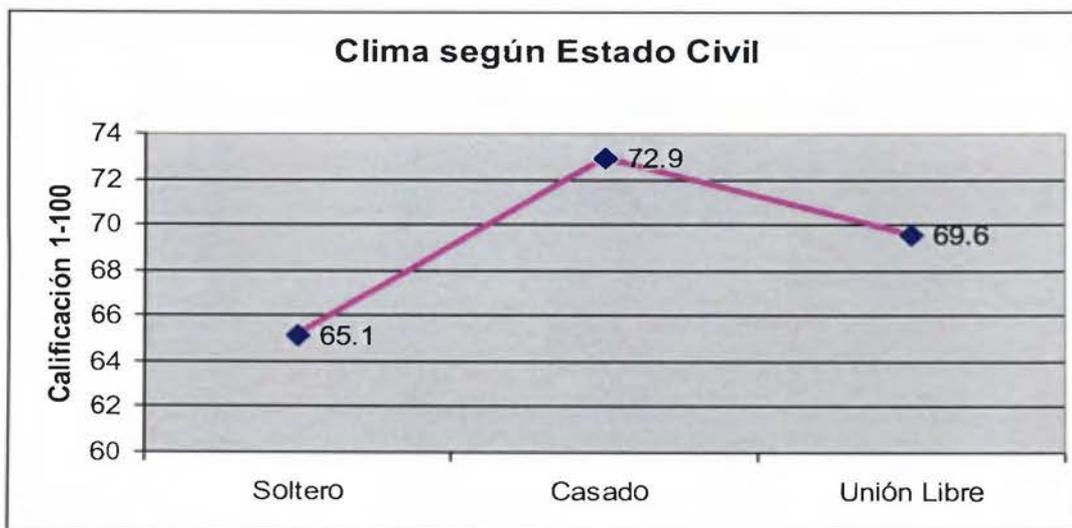
Los Oficiales con más edad tienden a calificar más positivamente el clima laboral-organizacional, lo cual puede significar un mayor conformismo respecto de las condiciones laborales, dinámica de trabajo y las relaciones humanas prevaletientes.

**Gráfico No. 25. Calificación del Clima Laboral según el tiempo laborado en el ITCR por los Oficiales de Seguridad encuestados.**



Igual que en la gráfica anterior, a mayor cantidad de años de servicio mejor la calificación del clima laboral-organizacional prevaleciente. La razón para este resultado es el grado de identificación y de satisfacción que muestran los Oficiales por trabajar con el ITCR

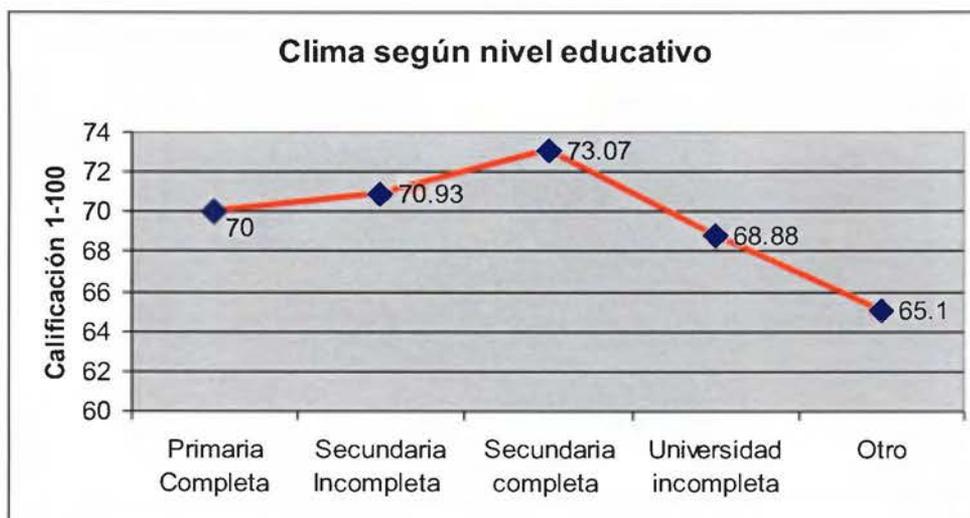
**Gráfico No. 26. Calificación del Clima Laboral según el Estado Civil de los Oficiales de Seguridad encuestados**



La estabilidad derivada de contar con trabajo e ingresos para la sostenibilidad de su familia y de poder atender las responsabilidades propias de su proyecto familiar, tiende a que quien se encuentre casado o en unión libre, calificar más favorablemente el clima laboral en el que se desenvuelve.

Es necesario recordar que una de las calificaciones más altas por parte del grupo, es su identificación y sentido de pertenencia con la Institución.

**Gráfico No. 27. Calificación del Clima Laboral según el nivel educativo de los Oficiales de Seguridad encuestados.**



El dato que ofrece este gráfico muestra que conforme se mejora la condición académica la calificación del clima tiende a la baja.

Ello sugiere una serie de posibles explicaciones, a mayor condición académica estimulan una actitud crítica frente al trabajo. Otra puede ser que su condición académica rebasa en mucho el requisito de tercer año de secundaria y no es reconocido, otra podría ser la condición académica estimula las expectativas por desempeñarse en otros puestos y otras funciones.

***Objetivo No. 11. Hacer devolución de resultados al Departamento de Recursos Humanos como contraparte y a los funcionarios supervisores y colaboradores de la Unidad de Seguridad y Vigilancia, bajo cuya responsabilidad se encuentra la Seguridad Institucional.***

Se entregaron dos avances escritos sobre los datos obtenidos a la Jefatura de Recursos Humanos y a la Jefatura del Departamento de Servicios Generales y al Coordinador de la Unidad de Seguridad, para su análisis y resolución correspondiente.

Se expusieron los resultados obtenidos a los 23 Oficiales de Seguridad, en un primer momento los resultados del Cuestionario y en otro momento los resultados de la Escala. En ambos momentos, se ofreció oportunidad y espacio para que los Oficiales pudiesen hacer sus comentarios y observaciones lo que permitió la validación de la información.

En dichos avances escritos y exposiciones se mostró la información recopilada. Durante las devoluciones se proyectó literalmente las respuestas anotadas a las preguntas abiertas, relacionándolas con los objetivos planteados en el estudio. Igualmente se incluyó un análisis de los datos con fundamento en el marco teórico. Lo anterior, para lograr un mejor entendimiento de las partes, sobre los problemas y necesidades detectadas.

Esta fase incluye también la entrega de este informe final, por parte del investigador que comprende la interpretación de la información con fundamento en el marco teórico; las conclusiones y recomendaciones que se juzgan pertinentes.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la información recopilada podemos concluir lo siguiente:

1. Existen brechas o déficits, fisuras que hacen entrever un desalineamiento entre lo que esta escrito como marco filosófico, políticas y normas del Instituto Tecnológico, entre lo que se describe como Seguridad Institucional y la realidad percibida y descrita por los Oficiales encuestados sobre su trabajo y sus condiciones laborales. El Instituto exhorta a incorporar la tecnología para provecho de la comunidad nacional, para mejorar la calidad de vida de los costarricenses, a nivel interno, busca la excelencia en el desarrollo de todas sus actividades, estimular la participación de la comunidad universitaria en los asuntos institucionales. En su Misión, el Instituto expresa su apego estricto a las normas éticas, humanistas y ambientales, desde una perspectiva universitaria de calidad y de competitividad a nivel nacional e internacional. En el eje temático de Convivencia Interna, deja claro que procurará ofrecer las mejores condiciones laborales que favorezcan la contratación de personal idóneo, su permanencia, el reconocimiento al mérito y la promoción del desarrollo humano, de forma que ello contribuya a mejorar su calidad de vida y a elevar la calidad de los servicios. Sin embargo como queda demostrado en esta investigación la percepción de los Oficiales de sus condiciones laborales y la calificación que dan a ciertos factores del Clima laboral dista mucho de ese discurso oficial. Igualmente en lo que se refiere a Sistemas de Seguridad, los cuales, que se describen como óptimos en el documento "Seguridad Institucional" y sin embargo son tareas pendientes, en consecuencia revelan ciertas vulnerabilidades en el campo de la Seguridad que es necesario corregir para el caso del ITCR
2. Existe la necesidad de realizar un análisis ocupacional ha profundidad sobre la naturaleza de los puestos de seguridad, sus funciones, riesgos a los que se expone como también de las condiciones de trabajo y ambientales asociadas a la salud ocupacional a efecto de clarificar las diferencias y responsabilidades entre los puestos de seguridad 1,2, y 3 que constituyen esa serie ocupacional a pesar de que la descripción que hacen los oficiales de sus funciones es coincidente con las tareas que se describen en las especificaciones de los puestos de trabajo. Determinar si la seguridad se trata de una función operativa, asistencial o técnica

3. Es necesario, realizar un análisis de la gestión de Seguridad para definir el estatus organizacional de la Unidad de Seguridad y Vigilancia que defina su estructura organizativa, procedimientos, procesos y funciones propias de esa Unidad de trabajo.
4. Existe la necesidad de implementar un programa de orientación institucional que posibilite la apropiación por parte de los nuevos y los antiguos Oficiales de Seguridad del marco filosófico, políticas y normas del Instituto, alineadas con la Misión y Valores propios de la Unidad de Seguridad y Vigilancia, de manera que el desempeño de las tareas cotidianas en seguridad por parte de los oficiales, cobren sentido en ese marco general.
5. La caracterización y valorización que hacen los Oficiales de su trabajo es sumamente positiva, lo describen como de mucha responsabilidad, que ofrece la oportunidad de tratar, conocer y servir a distintas personas, lo consideran valioso e importante, les ofrece espacio para iniciativas, lo cual estimula la **motivación intrínseca** que le mueve a desempeñar la función de seguridad. Las respuestas asociadas a la **satisfacción laboral** más inmediata son positivas, ya que se sienten apoyados por los compañeros de trabajo, perciben que su trabajo es reconocido por los usuarios y el mismo es estimulado por los supervisores y sienten que están prestos a ayudar.
6. Una motivación intrínseca tan alta, asociada a las características del trabajo muestra que los oficiales perciben sus puestos como enriquecidos lo cual puede gestar un alto desempeño, un alto sentimiento de pertenencia y de identificación tanto con el trabajo como la institución; sin embargo cabe advertir que con ello se puede invisibilizar riesgos asociados al trabajo, vulnerabilidades institucionales y organizacionales que comprometen la seguridad propia, de terceros y del patrimonio institucional.
7. Las características personales, y las competencias que sugieren los oficiales para desempeñarse en seguridad, se constituye en un insumo valioso para clarificar los requerimientos psico-sociales o competencias que demanda el puesto para su desempeño, los criterios selectivos claves para el reclutamiento y selección de personal, así como la determinación de instrumentos predictivos necesarios para su diagnóstico.
8. Existe la necesidad de clarificar el estatus jurídico del Oficial universitario en el marco de la normativa que regula la policía nacional, los servicios privados de seguridad, así como lo

relativo a la responsabilidad civil y penal en que incurre el Oficial por las consecuencias derivadas del uso de una arma de fuego. Igualmente que este claramente definido el apoyo que pueden recibir los Oficiales de la Asesoría legal del Instituto.

9. Las percepciones y opiniones de los Oficiales sobre los equipos de seguridad, uniformes, prácticas de tiro, dispositivos tecnológicos de seguridad y condiciones físico-ambientales de las casetas de vigilancia, dejan al descubierto algunas carencias y vulnerabilidades institucionales en el ámbito de la seguridad; que de no corregirse aparte de poner en riesgo su integridad física, pueden generar insatisfacción laboral y erosionar las fortalezas motivacionales de los Oficiales.
10. El grupo de Oficiales muestra con sus recomendaciones, una actitud proactiva y propositiva a favor del mejoramiento del trabajo lo cual estimula procesos de cambio necesarios para direccionar la gestión organizacional en la perspectiva del empoderamiento y la edificación de una organización inteligente.
11. En cuanto a la percepción que los Oficiales atribuyen a los usuarios docentes, administrativos y estudiantes respecto de sus servicios, consideran mayoritariamente una opinión negativa de los docentes respecto al trabajo de seguridad y a los Oficiales mismos. Estiman una opinión más favorable por parte del personal administrativo. En caso de los estudiantes esta más dividida la mitad de los Oficiales suponen que la percepción es positiva y la otra mitad posee una opinión negativa.
12. En cuanto al resultado obtenido por la Escala de medición del clima laboral, muestra claramente que los pilares sobre los que descansa el clima laboral-organizacional de la Unidad de Seguridad y Vigilancia, con una calificación favorable de más de 80.00, son: por un lado, una actitud favorable de identificación con la misión, valores del Instituto Tecnológico de Costa Rica, y por otro una actitud favorable hacia el trabajo que realizan como Oficiales de Seguridad.
13. Otros resultados obtenidos en esta misma Escala llaman la atención sobre otros aspectos que se asocian a la satisfacción-insatisfacción en el trabajo, que se encuentran con una calificación intermedia. Estos aspectos están asociados, unos a la supervisión: Liderazgo 68.54, Relación con Jefaturas 69.77. Otros, a las relaciones interpersonales y de trabajo:

Relaciones con compañeros 60.82, manejo de conflictos 66.36 y los últimos aspectos asociados a las condiciones laborales: puesto de trabajo 68.3, condiciones físico ambientales 67.82, labores y recompensa 69.46.

14. El logro sustantivo de este estudio es ofrecer información sistematizada de la percepción de los Oficiales de seguridad de su trabajo, sus condiciones laborales, asociada al clima laboral existente, para que en el marco de las fases de intervención que orientan este trabajo, las Direcciones de los Departamentos de Recursos Humanos, de Servicios Generales y la Coordinación de la Unidad de Seguridad y Vigilancia conjuntamente con la participación de los Oficiales gestionen, prioricen y programen una serie de actividades que atiendan las necesidades detectadas.

Las recomendaciones para atender las necesidades y expectativas expresadas por los Oficiales en el marco de la seguridad institucional y que se planteó en el estudio como el Objetivo No.12, son las siguientes:

1. Es necesario que el Departamento de Servicios Generales conjuntamente con la Coordinación de la Unidad de Seguridad y Vigilancia en conversaciones con la Vicerrectoría de Administración, coordinando en lo pertinente con el Departamento de Recursos Humanos; evalúen las necesidades y problemas que los Oficiales manifiestan en este trabajo investigativo. Solventar aquellas necesidades que sean viables durante el año 2009 y presupuestar la atención y resolución de las otras, en el Plan Anual Operativo del año 2010.
2. Desde el programa de capacitación del Departamento de Recursos Humanos, mediante la contratación de profesionales idóneos, internos o externos, crear un módulo de capacitación como espacio de enseñanza-aprendizaje que incluya una serie de talleres articulados que atiendan las temáticas que los Oficiales señalaron como necesarias e importantes. Las temáticas son las siguientes:
  - **Autoestima:** dirigida a estimular en los Oficiales el autoconocimiento y autodescubrimiento de las dimensiones que integran la personalidad: cognitiva, afectiva-emocional, espiritual (axiológica) y conductual para estimular estilos de vida saludable en esos trabajadores.

- **Relaciones interpersonales** conducente al manejo adecuado de la relación laboral y personal con los compañeros y los usuarios del servicio que brindan. Este tema se asocia con subtemas claves como lo son la comunicación asertiva y la inteligencia emocional
- **Manejo de conflictos en el contexto del trabajo:** dirigido a conocer qué es el conflicto cómo se manifiesta y brindar y afinar las estrategias de afrontamiento existentes para su manejo.
- **Estrategias para enfrentar el Estrés.** Por la naturaleza de su trabajo donde la certeza es la incertidumbre de lo que puede suceder, los niveles de tensión que ello provoca son altos, lo que requiere entrenamiento para enfrentar y manejarse en situaciones difíciles que demandan el manejo del enojo y vigilancia respecto de los riesgos y enfermedades profesionales asociadas al desempeño en puestos de seguridad.
- **Liderazgo y gestión organizacional** Promoviendo la perspectiva del empoderamiento y la gestación de una organización inteligente, donde la participación de los trabajadores es vital, al posibilitar actitudes propositivas y proactivas conciencia crítica e innovadora en la solución de los problemas laborales.

El Departamento de Recursos Humanos ya cuenta con un diagnóstico de necesidades de capacitación donde las prioridades están enfocadas a las áreas técnica y legal y como tercera a la Calidad de Vida Laboral, relaciones interpersonales y comunicación.

Se sugiere la **modalidad de taller** la cual tiene una estructura específica que tiene que ver con la fundamentación, del tema que se va a trabajar, los objetivos que se persiguen con el taller, las actividades tanto generales a esta modalidad de intervención técnica como las particularidades de acuerdo a la temática específica y los procesos de evaluación de la metodología y del contenido del taller. Además porque el uso de esta técnica posibilita:

- La participación activa de los participantes.

- Que hagan uso de sus recursos: expresión corporal, dimensiones cognitiva, emotiva, y espiritual (axiológica) para su auto conocimiento, auto descubrimiento y auto motivación así como el análisis y elaboración de estrategias de afrontamiento necesarias.
- La actividad práctica propia del taller trastoca la vivencia de quienes participan en las actividades.
- Al generar actitudes pro-positivas y proactivas les es posible recomendar estrategias de abordaje y afrontamiento de la problemática.
- Interpela a las jefaturas y supervisores de manera asertiva a iniciar, de modo participativo, procesos de mejoramiento continuo, su evaluación y seguimiento.
- Es un espacio de enseñanza aprendizaje conducente al empoderamiento individual, del grupo y de la organización.
- Progresivamente en el desarrollo del módulo de las temáticas, los participantes toman conciencia de que son protagonistas y constructores de la realidad laboral que le circunda.
- Se descubren poseedores de un instrumento personal que se denomina **voluntad**, cuyo empleo lo devela como persona libre, y a la vez, de entender que el ejercicio de esa libertad implica responsabilidad.

El cronograma de estas actividades es responsabilidad de los representantes institucionales, quienes definen las prioridades, la asignación del presupuesto y el cronograma de ejecución, valorando las características de la población-meta. En el anexo No 6 se describe una opción organizativa de taller.

Existen innumerables técnicas grupales para implementar en los contextos organizacionales por ejemplo para la evaluación participativa de la gestión en seguridad, como lo son, entre otras:

El Diagrama de Causa y efecto, o espina de pescado el cual posibilita estructurar de manera lógica y sistemática las causas de un problema que inciden en un efecto o servicio dado.

El Diagrama de Flujo el cual permite representar de forma gráfica la secuencia de eventos o acciones que realizan a lo largo de un proceso para alcanzar un determinado objetivo.

Además, el uso y aplicación de estas u otras técnicas grupales son pertinentes en el marco de la gestión organizacional sistémica, con orientación gerencial conducente al empoderamiento a nivel personal y grupal de los participantes; y a la construcción de organizaciones inteligentes.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alcover De la Hera, Carlos Maria y otros (2004) *Introducción a la psicología del trabajo*. Ed. Mc Graw Hill. Madrid, España.
2. Burke, Warner y otros (1983) *Técnicas para el cambio Organizacional*. Ed. Mc.Graw Hill. México
3. Dana, Daniel (1992) *¿Cómo pasar del conflicto al acuerdo?* Ed. Norma. Colombia.
4. Davis y Newstrom (1999) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ed. Mc. Graw Hill. México
5. Filley, Alan. (1989) *Solución de conflictos interpersonales*. Ed. Trillas, México.
6. Fleishman, Edwin y Bass, Alan (1979) *Estudios de Psicología y del personal*. Ed. Trillas. Mexico.
7. Gil Rodríguez y Alcocer de la Hera (2004) *Técnicas Grupales en Contextos Organizacionales*. Ediciones pirámide, Madrid España
8. Greiner, Larry y Schein, Virginia (1990) *Poder y Desarrollo Organizacional*. Ed.Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.A.
9. Guillen Gestoso, Carlos y otros (1999) *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. McGraw Hill. España
10. Hernández Sampieri, Roberto (2006) *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. Mexico
11. Jofré, Arturo. (2000) *Enfoques Gerenciales Modernos*. Ed. Delphi. San José, Costa Rica.
12. Kolb, David y otros (1986) *Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos*. Ed. Prentice Hall. México.
13. Lustthaus Charles y otros (2008) *Mejorando el Desempeño de las Organizaciones*. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Cartago: Costa Rica
14. Martínez, Alejandra, Compiladora (1996) *Ciencias Sociales aplicadas a la organización*. Ed. Mc Graw Hill. México.
15. Martínez, Rodolfo (2008) *Seguridad Institucional* Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago. Costa Rica
16. Mundéate, Lourdes y Medina Francisco (2006) *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Ed. Pirámide. Madrid.
17. Purpura, Philip (2006) *Manual de capacitación para personal de Seguridad*. Ed. Limusa, México.

18. Robbins, Stephen. (2004) **Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones**. Ed. Prentice Hall. México
19. Schein, Edgar (1982) **Psicología de la Organización** Ed. Prentice Hall Internacional. Madrid, España.
20. Wendell French y Cecill Bell, (1995) **Desarrollo Organizacional**. Ed. Pirámide. Madrid
21. Yuran, Carlos e Hidalgo, Ana Lorena, (1995) **Diseño de un Modelo Alternativo de Análisis ocupacional y su aplicación a la población de Guardias Civiles**. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología. UCR. San José, Costa Rica

## ANEXOS

**Anexo No.1**

**Descripción de los puestos de Seguridad y Vigilancia  
del Instituto Tecnológico de Costa Rica**

## OFICIAL DE SEGURIDAD 1

### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Ejecución de labores de vigilancia y seguridad de las instalaciones, equipos y demás bienes, así como de las personas que se encuentran en los diferentes lugares de la Institución. Además, le corresponde el control y regulación del tránsito en las instalaciones del Instituto y sus vías de acceso.

### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA<sup>3</sup>

#### Actividades de Vigilancia de Instalaciones, Equipos y demás Bienes del Instituto

- Realizar recorridos constantes e inspeccionar el sector asignado, en vehículo o a pie.
- Reportar averías y malas condiciones externas observadas en el sector asignado.
- Velar por la seguridad y vigilancia de las instalaciones, equipos y bienes institucionales.
- Acatar y velar porque se cumplan las normas de seguridad y orden establecido dentro de las instalaciones del Campus.
- Velar por la reducción del riesgo de sustracciones y daños en perjuicio del Instituto.

#### Actividades de Vigilancia, Control y Regulación del Tránsito en las Instalaciones del Instituto

- Ejecutar labores de vigilancia, control y regulación del tránsito en las vías y estacionamientos del Instituto.
- Aplicar las leyes de tránsito y la reglamentación de tránsito vigente en la Institución.
- Velar porque los vehículos se estacionen en lugares y zonas autorizadas, vigilando la seguridad de los mismos en los parqueos.
- Controlar la entrada y salida de vehículos que transportan materiales y equipos en las instalaciones del instituto, verificando que porten los permisos respectivos.
- Controlar la entrada y salida de vehículos particulares y oficiales.

#### Realización de Otras Actividades Afines

- Elaborar reportes diarios de la gestión, destacando los hechos relevantes observados durante el turno
- Dar mantenimiento preventivo a los equipos utilizados en la gestión, indicando oportunamente a su superior los desperfectos que sufra el equipo de armería.
- Conducir vehículo liviano y motocicleta.
- Abrir puertas de aulas u otras instalaciones cuando se requiera.
- Prestar servicio de vigilancia y protección a Cajeros y en aquellas dependencias que así lo requieran.
- Aplicar la reglamentación vigente sobre el uso y convivencia en las instalaciones del Instituto.
- Brindar información y orientación general a las personas visitantes.

---

<sup>3</sup> En la Descripción Específica aparecen descritas solo tareas representativas, pues no limitan los Deberes y Responsabilidades asignadas en la práctica del trabajo a cada puesto que se ubica en esta clase.

- Atender llamadas telefónicas en horas y días no laborables.

## **DESCRIPCIÓN DE FACTORES - SUB FACTORES Y GRADOS**

### **1. REQUISITOS OCUPACIONALES**

#### **1.1. FORMACIÓN**

- 1.1.1. Tercer ciclo de Enseñanza General Básica (Tercer Año de Colegio) y capacitación en el campo específico. O certificado de aptitud o competencia laboral expedido por el Instituto Nacional de Aprendizaje o entidad autorizada por el Ministerio de Educación Pública.

#### **1.2. EXPERIENCIA**

- 1.2.1. Más de 12 meses en puestos afines.

#### **1.3. CAPACIDAD MENTAL O MANUAL**

- 1.3.1. Habilidad para las relaciones públicas. Poseer conocimientos elementales de aritmética y escritura.

### **2. RESPONSABILIDADES**

#### **2.1. POR LA NATURALEZA DE LAS FUNCIONES**

- 2.1.1. El trabajo es de naturaleza sencilla y rutinaria, donde se efectúan actividades básicas, siguiendo procedimientos claramente establecidos.

#### **2.2. POR SUPERVISION RECIBIDA**

- 2.2.1. Las tareas se ejecutan bajo supervisión inmediata e instrucciones constantes, detalladas y precisas.

#### **2.3. POR SUPERVISION EJERCIDA**

- 2.3.1. No le corresponde la supervisión de personal.

#### **2.4. POR RELACIONES DE TRABAJO**

- 2.4.1. Relaciones de trabajo con compañeros(as) o superiores inmediatos del departamento o unidad donde labore.

#### **2.5. POR MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO**

- 2.5.1. Es responsable únicamente por los materiales, documentos, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su trabajo.

#### **2.6. POR FONDOS Y VALORES**

- 2.6.1. No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores comerciales.

#### **2.7. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

- 2.7.1. No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

### **3. CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **3.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

3.1.1. El trabajo se realiza a la intemperie; expuesto constantemente a condiciones ambientales adversas como: ruido, lluvia, terrenos fangosos, polvo y otras. En algunos casos le corresponde permanecer en sitios o instalaciones en condiciones de ambiente incómodas. Está expuesto a sufrir accidentes o adquirir enfermedades laborales de gran magnitud que podrían ocasionar incapacidad temporal o permanente e inclusive la muerte.

#### **3.2. ESFUERZO FÍSICO**

3.2.1. El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

#### **REQUISITO LEGAL:**

- Poseer licencia de conducir A1, B1, B2, C2 o de Equipo Especial, según corresponda a la naturaleza del puesto y a las actividades por realizar.
- Tener licencia del Ministerio de Seguridad Pública para portar armas.
- Conocimiento de la Ley General de Tránsito

## OFICIAL DE SEGURIDAD 2

### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Supervisión, control y ejecución de labores de vigilancia y seguridad de las instalaciones, equipos y demás bienes, así como de las personas que se encuentran en los diferentes lugares de la institución. Además, le corresponde el control y regulación del tránsito en las instalaciones del Instituto y sus vías de acceso.

### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA<sup>4</sup>

#### Actividades de Coordinación

- Asignar lugares y períodos de vigilancia a los guardas e impartir las instrucciones de trabajo.
- Atender las consultas que le presenten subalternos y otras personas sobre la actividad de su cargo.
- Participar en labores de vigilancia como son: abrir y cerrar edificios, recorrer e inspeccionar periódicamente los mismos y terrenos circundantes en vehículo o a pie.
- Coordinar el trabajo con los subalternos y elaborar reportes e informes acerca de la labor desplegada por el personal a su cargo.
- Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad y vigilancia en las áreas de trabajo de su competencia y regular el tránsito cuando las circunstancias lo ameriten.
- Recomendar aquellos métodos o procedimientos de trabajo que garanticen altos niveles de eficiencia.

#### Realización de Otras Actividades Afines

- Elaborar reportes diarios de la gestión, destacando los hechos relevantes.
- Dar mantenimiento preventivo a los equipos utilizados en la gestión, indicando oportunamente a su superior los desperfectos que sufra el equipo de armería.
- Conducir vehículo liviano y motocicleta.
- Prestar servicio de vigilancia y protección a Cajeros y en aquellas dependencias que así lo requieran.
- Aplicar la reglamentación vigente sobre el uso y convivencia en las instalaciones del Instituto.
- Brindar información y orientación general a las personas visitantes.
- Atender llamadas telefónicas en horas y días no laborables.

---

<sup>4</sup> En la Descripción Específica aparecen descritas solo tareas representativas, pues No.limitan los Deberes y Responsabilidades asignadas en la práctica del trabajo a cada puesto que se ubica en esta clase.

## **DESCRIPCIÓN DE FACTORES - SUB FACTORES Y GRADOS**

### **1. REQUISITOS OCUPACIONALES**

#### **1.1. FORMACIÓN**

1.1.1. Conclusión de Estudios de Educación Diversificada (5º Año de Colegio) y capacitación en el campo específico.

#### **1.2. EXPERIENCIA**

1.2.1. De más de 6 a 12 meses en puestos afines.

#### **1.3. CAPACIDAD MENTAL O MANUAL**

1.3.1. Habilidad para expresarse oralmente y por escrito, para efectuar cálculos aritméticos, para aplicar los conocimientos teóricos y prácticos. Pericia en procedimientos o sistemas que incluye destreza en el uso de equipo especializado.

### **2. RESPONSABILIDADES**

#### **2.1. POR LA NATURALEZA DE LAS FUNCIONES**

2.1.1. Las actividades asignadas son variadas y deben ajustarse al cumplimiento de objetivos determinados. El nivel de autonomía le faculta para sugerir cambios o mejoras en la forma de realizar el trabajo, los cuales deben ser consultados previamente con su superior jerárquico antes de su implantación.

#### **2.2. POR SUPERVISION RECIBIDA**

2.2.1. Estos puestos están total o parcialmente sujetos a instrucciones, prácticas y procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.

#### **2.3. POR SUPERVISION EJERCIDA**

2.3.1. La ejecución del trabajo incluye la de personal, lo cual demanda de un 25% a un 50% de su jornada laboral, en tanto el (la) funcionario(a) ejecuta tareas de naturaleza similar a las supervisadas en el resto de la jornada. Corresponde a la de personal que se ubica entre las categorías 1 a la 6.

#### **2.4. POR RELACIONES DE TRABAJO**

2.4.1. Relaciones de trabajo con compañeros(as) o superiores inmediatos del departamento o unidad donde labore.

#### **2.5. POR MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO**

2.5.1. Es responsable únicamente por los materiales, documentos, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su trabajo.

#### **2.6. POR FONDOS Y VALORES**

2.6.1. No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores comerciales.

## **2.7. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

2.7.1. No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.

## **3. CONDICIONES DE TRABAJO**

### **3.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

3.1.1. El trabajo se realiza a la intemperie; expuesto constantemente a condiciones ambientales adversas como: ruido, lluvia, terrenos fangosos, polvo y otras. En algunos casos le corresponde permanecer en sitios o instalaciones en condiciones de ambiente incómodas. Está expuesto a sufrir accidentes o adquirir enfermedades laborales de gran magnitud que podrían ocasionar incapacidad temporal o permanente e inclusive la muerte.

### **3.2. ESFUERZO FÍSICO**

3.2.1. El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

### **REQUISITO LEGAL:**

- Poseer licencia de conducir A1, B1, B2, C2 o de Equipo Especial, según corresponda a la naturaleza del puesto y a las actividades por realizar.
- Tener licencia del Ministerio de Seguridad Pública para portar armas.
- Conocimiento de la Ley General de Tránsito

## OFICIAL DE SEGURIDAD 3

### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Ejecución de investigaciones de carácter delictivo de hechos ocurridos en el Instituto, de labores de vigilancia y seguridad preventiva, de labores de vigilancia y seguridad de las instalaciones, equipos y demás bienes, así como de las personas que se encuentran en los diferentes lugares de la Institución. Le corresponde por otra parte el control y regulación del tránsito en las instalaciones del Instituto y sus vías de acceso.

### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA<sup>5</sup>

#### **Actividades de Investigación de Actos Delictivos**

- Recibir denuncias e investigar actos ilícitos entre funcionarios estudiantes o cualquiera que dañe los intereses de la Institución.
- Efectuar entrevistas a funcionarios, estudiantes o terceras personas ajenas a la Institución en la búsqueda de pruebas.
- Elaborar el informe final de la investigación realizada.

#### **Actividades de Vigilancia de Instalaciones, Equipos y demás Bienes del Instituto.**

- Realizar recorridos constantes e inspeccionar el sector asignado, en vehículo o a pie.
- Reportar averías y malas condiciones externas observadas en el sector asignado.
- Velar por la seguridad y vigilancia de las instalaciones, equipos y bienes institucionales.
- Acatar y velar porque se cumplan las normas de seguridad y orden establecido dentro de las instalaciones del Campus.
- Velar por la reducción del riesgo de sustracciones y daños en perjuicio del Instituto.

#### **Actividades de Vigilancia, Control y Regulación del Tránsito en las Instalaciones del Instituto**

- Ejecutar labores de vigilancia, control y regulación del tránsito en las vías y estacionamientos del Instituto.
- Aplicar las leyes de tránsito y la reglamentación de tránsito vigente en la Institución.
- Velar porque los vehículos se estacionen en lugares y zonas autorizadas, vigilando la seguridad de los mismos en los parqueos.
- Controlar la entrada y salida de vehículos que transportan materiales y equipos en las instalaciones del Instituto, verificando que porten los permisos respectivos.
- Controlar la entrada y salida de vehículos particulares y oficiales.

---

<sup>5</sup> En la Descripción Específica aparecen descritas solo tareas representativas, pues No.limitan los Deberes y Responsabilidades asignadas en la práctica del trabajo a cada puesto que se ubica en esta clase.

## **ACTIVIDADES DE CARÁCTER GENERAL**

- Elaborar reportes diarios de la gestión, destacando los hechos relevantes observados durante el turno
- Dar mantenimiento preventivo a los equipos utilizados en la gestión, indicando oportunamente a su superior los desperfectos que sufra el equipo de armería.
- Conducir vehículo liviano o motocicleta.
- Abrir puertas de aulas u otras instalaciones cuando se requiera.
- Prestar servicio de vigilancia y protección a Cajeros y en aquellas dependencias que así lo requieran.
- Aplicar la reglamentación vigente sobre el uso y convivencia en las instalaciones del Instituto.
- Brindar información y orientación general a las personas visitantes.
- Atender llamadas telefónicas en horas y días no laborables.
- Establecer medidas de seguridad en torno a la vigilancia del Instituto.
- Programar cursos de capacitación para los miembros de la Unidad de Vigilancia.
- Colaborar con el personal de vigilancia en la toma de acciones propias de vigilancia y seguridad del Instituto.

## **DESCRIPCIÓN DE FACTORES - SUB FACTORES Y GRADOS**

### **1. REQUISITOS OCUPACIONALES**

#### **1.1. FORMACIÓN**

- 1.1.1. Diplomado o Asociado, o bien de 60 a 90 créditos, en una carrera universitaria, aprobada por el CONESUP. Además, poseer dominio en la operación de paquetes computacionales de aplicación al puesto.

#### **1.2. EXPERIENCIA**

- 1.2.1. Más de 12 meses en puestos afines.

#### **1.3. CAPACIDAD MENTAL O MANUAL**

- 1.3.1. Capacidad analítica y creadora, versatilidad, discreción, así como buena expresión oral y escrita. Habilidad para las relaciones públicas, ingenio, juicio y criterio. Pericia en un campo especializado o funcional que implica una vasta comprensión de sus prácticas y principios.

### **2. RESPONSABILIDADES**

#### **2.1. POR LA NATURALEZA DE LAS FUNCIONES**

- 2.1.1. Las actividades asignadas son variadas y deben ajustarse al cumplimiento de objetivos determinados. El nivel de autonomía le faculta para sugerir cambios o mejoras en la forma de realizar el trabajo, los cuales deben ser consultados previamente con su superior jerárquico antes de su implantación.

## **2.2. POR SUPERVISION RECIBIDA**

2.2.1. Trabaja con amplia independencia. Presenta a su superior informes para su conocimiento y aprobación.

## **2.3. POR SUPERVISION EJERCIDA**

2.3.1. La ejecución del trabajo incluye la de personal, lo cual demanda de un 25% a un 50% de su jornada laboral, en tanto el(la) funcionario(a) ejecuta tareas de naturaleza similar a las supervisadas en el resto de la jornada. Corresponde a la de personal que se ubica entre las categorías 1 a la 6. resto de la jornada. Corresponde a la de personal categorías de la 3 a la 5.

## **2.4. POR RELACIONES DE TRABAJO**

2.4.1. Relaciones con personas internas o externas al Instituto para la atención o realización de consultas de naturaleza técnica.

## **2.5. POR MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO**

2.5.1. Es responsable únicamente por los materiales, documentos, herramientas y equipos que utiliza personalmente en su trabajo.

## **2.6. POR FONDOS Y VALORES**

2.6.1. No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o valores comerciales.

## **2.7. POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

2.7.1. Tiene responsabilidad por el conocimiento y manejo de información confidencial esporádicamente.

## **3. CONDICIONES DE TRABAJO**

### **3.1. CONDICIONES AMBIENTALES**

3.1.1. El trabajo se lleva a cabo en oficinas o instalaciones cómodas, que no presentan riesgos de accidentes o enfermedades.

### **3.2. ESFUERZO FÍSICO**

3.2.1. El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere poco esfuerzo físico.

## **REQUISITO LEGAL:**

- Poseer licencia de conducir A1, B1, B2, C2 o de Equipo Especial, según corresponda a la naturaleza del puesto y a las actividades por realizar.
- Tener licencia del Ministerio de Seguridad Pública para portar armas.
- Conocimiento de la Ley General de Tránsito

**Anexo No. 2**

**Fórmula de Consentimiento Informado**

### FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Titulo del proyecto: Evaluación de la Gestión del Desempeño Organizacional asociado al Clima Organizacional prevaleciente en el personal de Seguridad del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), Sede de Cartago, 2008.

Nombre del Investigador Principal: Lic. Marlon Morales Chaves, Psicólogo, cod. 365

Nombre del Participante: \_\_\_\_\_

Propósito del Proyecto: Este estudio de investigación es realizado como parte de los requisitos de la Pasantía No.2 conducente para la obtención del grado académico de Maestría Profesional en psicología y de las Organizaciones, impartido por el Programa de Maestría en Psicología del Sistema de Estudios de Pos-grado SEP de la Universidad de Costa Rica. Con esta investigación se espera obtener información sobre la gestión en Seguridad Institucional en el Instituto Tecnológico de Costa Rica y el clima laboral prevaleciente en el personal de Seguridad con el fin de elaborar un plan de mejoramiento organizacional.

¿Que se hará? Cada participante:

Completará un Cuestionario sobre su puesto de trabajo funciones, equipo de trabajo, indicara opiniones y expectativas sobre las condiciones laborales asociadas al desempeño del puesto.

Completará una Escala de medición del Clima organizacional.

Podrá participar en entrevistas individuales o en trabajo de grupo para ampliar, clarificar sobre la información recopilada.

Riesgos: no existen riesgos de ninguna índole, físicos o psicológicos asociados con el estudio.

Beneficios: no existe beneficio directo, sin embargo el ITECR contara con un insumo para impulsar un plan de mejoramiento de la gestión de su Seguridad Institucional lo que eventualmente podrá generar beneficios como oficiales de Seguridad.

Mi participación en este estudio es voluntaria y confidencial. Además No tendrá ninguna afectación de carácter legal el firmar este documento

Los resultados del estudio podrán aparecer en una publicación científica o divulgada en una reunión científica.

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta formula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y de recibir respuesta por ellas en forma adecuada. Por lo tanto he decidido participar como sujeto de investigación.

---

Nombre, cedula y firma del participante Fecha

---

Nombre, cedula y firma del Testigo Fecha

---

Nombre, cedula y firma del Investigador Fecha

**Anexo No. 3.**

**Cuestionario de Evaluación de la Seguridad Institucional**

## CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL

Elaborado por:  
Marlon Morales Chaves  
Licenciado en Psicología

### Presentación:

El presente cuestionario pretende conocer una serie de datos que permitan caracterizar el trabajo que desempeña el personal de Seguridad y Vigilancia del Instituto Tecnológico de Costa Rica ITCR, conocer su opinión alrededor de sus condiciones laborales y las expectativas que le ha generado su trabajo. Igualmente interesa conocer su puesto de trabajo, su opinión sobre el equipo de trabajo con el que cuenta, sobre los vehículos con que realiza sus funciones y la imagen que proyecta; con el propósito de formular a las autoridades del ITCR, un plan de mejoramiento en Seguridad y Vigilancia.

El cuestionario es anónimo por ello se le solicita total sinceridad a la hora de responder y se garantiza total confidencialidad en el manejo de la información recopilada. Tómese su tiempo para entender y responder a las preguntas. En caso de duda, puede preguntar a la persona que esta aplicando el cuestionario.

Recuerde no hay respuestas buenas o malas, lo que se busca es conocer la realidad de su puesto de trabajo, sus opiniones y sus expectativas. Por favor responda a todas las preguntas

### INFORMACION GENERAL

1. Tiempo de laborar como Oficial de Seguridad y Vigilancia en el ITCR \_\_\_\_\_ años.
2. Antes de laborar en ITCR laboro en Seguridad privada \_\_\_\_\_ años, en Seguridad publica \_\_\_\_\_ años.

Sin experiencia previa en Seguridad \_\_\_\_\_

Otra experiencia laboral (explique)

---

---

---

3. Capacitación recibida en Seguridad y Vigilancia:

Capacitación impartida por el ITCR	Capacitación impartida fuera del ITCR

DESCRIPCION DEL PUESTO DE OFICIAL EN SEGURIDAD

4. Anote ¿Cuales son sus funciones más importantes como oficial de seguridad y vigilancia en el ITCR?

---

---

---

5. Indique ¿Qué utiliza y cómo ejecuta o como realiza su trabajo?

---

---

---

6. ¿El Supervisor de que forma evalúa su trabajo? Señale con X

- Por los reportes, boletas, que hace
- Por los resultados de trabajo
- Por lo que dicen los usuarios del servicio de Seguridad
- Por lo que observa el mismo supervisor

7. ¿Se siente Usted respaldado por la Asesoría Legal, en el ejercicio de su trabajo como oficial de Seguridad? \_\_\_SI \_\_\_NO.¿Por que?

---

---

---

8. Señale con una X como caracteriza el trabajo de Seguridad y Vigilancia en el TEC:

- Es valioso, importante
- Es aburrido, siempre se hace lo mismo, no cambia
  
- Es reconocido por los usuarios
- A nadie le interesa realmente lo que se hace en seguridad
  
- Yo puedo definir como hacer las rondas de vigilancia
- Es rutinario, solo puedo cumplir órdenes, hacer lo que se me dice o indica
  
- Es un trabajo sencillo, fácil, no hay mucho que hacer
- Es un trabajo de mucha responsabilidad, hay que hacer varias funciones
  
- Tengo oportunidad de tratar, conocer y servir a variedad de personas
- No existe oportunidad de tratar con la gente, porque si lo hago me distraigo
  
- Es estimulado por los supervisores y están prestos ha ayudar
- Los supervisores no apoyan ni estimulan mi trabajo
  
- Me siento apoyado por mis compañeros de trabajo
- Los compañeros de trabajo no están dispuestos ha ayudar ni colaborar

9. ¿En su opinión los oficiales de Seguridad se les distrae con otras funciones que no son de seguridad?  SI  NO.

Si responde afirmativamente indique ¿cuáles son esas funciones?

---

---

---

10. Los uniformes que reciben son

- Excelentes     Buenos     Regulares     Deficientes
- ¿Por qué?

---

---

---

11. Señale con X el tipo de equipo de seguridad con que realizan su trabajo:

- Arma de fuego     Baton     Esposas  
 Radio comunicador     chaleco antibalas

12. La calidad del equipo de seguridad con que realiza sus funciones es:  
\_\_\_Excelentes \_\_\_Buenos \_\_\_Regulares \_\_\_Deficientes  
¿Por qué?

---

---

---

13. Realizan prácticas de tiro \_\_\_SI \_\_\_NO. Si su respuesta es SI ¿Cuántas prácticas realizan al año? \_\_\_\_\_ ¿Cuándo fue la última práctica de tiro que Usted realizó?

---

---

---

14. ¿Que sucede con aquel oficial que es regular o deficiente en la práctica de tiro?

---

---

---

15. ¿Qué le motiva a Usted a trabajar en funciones de Seguridad y Vigilancia?

---

---

---

16. ¿De acuerdo a su experiencia y conocimiento que características personales y/o habilidades y competencias debe poseer una persona que quiere desempeñarse como oficial de Seguridad en el Tecnológico?

---

---

---

#### LA GESTION DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA

17. ¿De acuerdo a la experiencia de laborar en el Tecnológico como definen o entienden las autoridades la Seguridad Institucional?

- \_\_\_ Siento que no lo han definido
- \_\_\_ Creo que ellos no entienden de Seguridad
- \_\_\_ en realidad, lo desconozco, no se nos ha informado

18. ¿Cuál es la misión (Razón de ser) de la unidad de seguridad y Vigilancia en ITCR?

---

---

---

19. ¿Cuales son los valores que deben orientar o guiar el trabajo de los oficiales de Seguridad y Vigilancia en ITCR?

---

---

---

20. Se siente Usted satisfecho con el Sistema de Evaluación del Desempeño que aplican al Oficial de Seguridad en el ITCR \_\_\_ SI \_\_\_ NO. ¿Por que?

---

---

---

21. ¿Cuales criterios de evaluación incluiría Usted para evaluar el desempeño de un oficial?

---

---

---

22. ¿La jefatura de Seguridad y Vigilancia les ha explicado hacia donde se dirige (objetivos y metas) de la Unidad Seguridad en un plazo de cinco años? \_\_\_\_ SI \_\_\_\_ NO. Si su respuesta es afirmativa ¿cuales son las metas?

---

---

---

23. ¿Que recomienda Usted para mejorar el trabajo en la Unidad de Seguridad y Vigilancia?

---

---

---

24. ¿Es necesario contar y controlar con dispositivos tecnológicos de apoyo (alarmas, cámaras) instalados en los distintos edificios o áreas, para realizar su trabajo?

\_\_\_ SI \_\_\_ NO. ¿Por qué?

---

---

---

25. La Unidad de Seguridad y Vigilancia cuenta con \_\_\_ motos, \_\_\_ patrulla, para ejecutar su trabajo. ¿Son necesarios esos vehículos? \_\_\_ SI \_\_\_ NO. Independientemente de su respuesta diga:

¿Por qué?

---

---

---

26. ¿Que opinión le merecen las condiciones de las casetas de Vigilancia?

\_\_\_ Excelentes    \_\_\_ Buenos    \_\_\_ Regulares    \_\_\_ Deficientes

---

---

---

27. ¿La unidad de Seguridad y Vigilancia cuenta con algún plan o programa de divulgación de Imagen del Oficial de Seguridad y vigilancia? \_\_\_ SI \_\_\_ NO \_\_\_ NO SE.

Cree que es necesario contar con ese programa \_\_\_ SI \_\_\_ NO ¿Por qué?

---

---

---

28. De acuerdo a su experiencia, indique ¿cómo ven o califican al Oficial de Seguridad los funcionarios docentes, administrativos y los estudiantes?

Docentes: \_\_\_\_\_

---

---

---

Administrativos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Estudiantes \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por responder a estas preguntas que buscan mejorar en lo posible, las condiciones laborales y el desempeño de su trabajo en Seguridad y Vigilancia

**Anexo No.4**

**Escala de Medición del Clima Laboral-Organizacional**

**Elaborado por Ivannia Sanabria Rivera**

## ESCALA DE ACTITUD PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL-ORGANIZACIONAL

Ivannia Sanabria Rivera

El listado de frases que se presenta a continuación conforma una escala para evaluar el clima organizacional de la Sección de Seguridad y Vigilancia del Instituto Tecnológico de Cosa Rica (ITCR) para la que usted trabaja.

El clima laboral es el ambiente bajo el cual trabaja, incluye aspectos emocionales, sociales y las condiciones laborales que se dan en la Sección de Seguridad y Vigilancia. Interesa conocer su posición respecto de las frases que se le presentan, así usted podrá señalar si se siente Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con respecto a lo que afirma la frase.

Se solicita *sinceridad a la hora de responder* y se le garantiza confidencialidad, los datos son anónimos. Tome su tiempo para entender la frase y tomar posición respecto de lo que indica. Si tiene alguna duda sírvase comunicárselo a la persona que aplica la escala.

Para responder marque con X la casilla que mejor represente su sentir. Recuerde no hay respuestas buenas o malas, lo que *se busca es conocer y poder describir la realidad de su ambiente de su trabajo*. No debe escribir su nombre en la escala. Por favor no deje de marcar con X ninguna de las frases.

Criterio		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Trabajando en el TEC me siento como parte de una gran familia					
2	En mi espacio de trabajo falta privacidad para mis cosas personales					
3	En mi trabajo tengo mas responsabilidades de las que puedo manejar					
4	La jefatura de Seguridad procura evitar que se den conflictos laborales					
5	La jefatura de Seguridad es accesible					

<b>Criterio</b>		<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
6	El tipo de labores que realizo me provocan estrés y problemas de salud					
7	Cuando estoy trabajando debo esforzar mucho la vista por falta de iluminación					
8	La jefatura y supervisores están capacitados para manejar adecuadamente los conflictos laborales					
9	Veo mi trabajo como una oportunidad de superarme como persona					
10	Es difícil contar con la información necesaria para hacer un buen trabajo					
11	El TEC es un excelente patrono					
12	Si No fuera por lo difícil que es conseguir trabajo, ya me hubiera ido del TEC					
13	En Seguridad y vigilancia se trabaja en equipo para solucionar los conflictos laborales					
14	En este puesto me asignan tareas por debajo de mi capacidad					

	<b>Criterio</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
15	La jefatura y supervisores no me permiten tomar decisiones propias de mi trabajo					
16	Las casetas de vigilancia son adecuadas para las labores de seguridad					
17	Las metas de trabajo no concuerdan con la Misión (razón de ser) de la Sección de Seguridad					
18	En Seguridad y Vigilancia falta capacitación actualizada					
19	Aquí es común, la presencia de los conflictos					
20	Realmente me gusta el trabajo en seguridad y vigilancia					
21	Mi relación con la jefatura se caracteriza por la desconfianza					
22	La jefatura de seguridad reconoce mis logros laborales					
23	Me identifico con la Misión y propósitos del TEC					
24	Me siento satisfecho con el puesto de oficial en el TEC					

	<b>Criterio</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
25	El comportamiento de mis compañeros favorece la prevención de problemas.					
26	La jefatura de Seguridad sabe valorar y apoyar mis ideas					
27	Me es difícil comunicarme con mi jefatura de seguridad cuando se trata de problemas laborales					
28	El TEC me brinda los implementos necesarios para resistir la inclemencias del tiempo					
29	Cuando se presenta un conflicto en la Unidad de Seguridad y vigilancia todo el personal se entera por chismes y rumores					
30	En la unidad de vigilancia hay que "cuidarse las espaldas"					
31	La supervisión que recibo de la jefatura y supervisores es la adecuada					
32	Toda la información importante que maneja la jefatura de Seguridad se me comunica si dificultad					
33	En este grupo de Seguridad cada quien busca sus propios intereses					

<b>Criterio</b>		<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
34	Cuento con el equipo (arma, baton, esposas, etc.)					
35	En la Unidad de Seguridad falta capacitación para atender y resolver los conflictos.					
36	Me entusiasman los retos laborales de cada día.					
37	Es imposible trabajar en equipo en la Unidad de Seguridad					
38	Cuando la jefatura de seguridad debe tomar decisiones importantes, me solicita información o parecer					
39	El TEC es una de las mejores Instituciones del país.					
40	Algunos lugares del TEC son vulnerables desde el punto de vista de seguridad					
41	La Misión (Razón de ser) del TEC esta claramente definida					
42	En mi puesto de trabajo se cuenta con la capacitación necesaria					
43	En la unidad de seguridad se atienden rápidamente los conflictos.					
44	Quisiera que mis labores como oficial fueran mas variadas					

	<b>Criterio</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
45	En Seguridad y vigilancia se vive un ambiente laboral de cordialidad y de compañerismo					
46	La jefatura no me brinda asesoramiento para mis tareas.					
47	Los valores de Seguridad y vigilancia me parece no están claramente definidos					
48	Las funciones de mi puesto de Oficial de Seguridad no están bien definidas					
49	Deberían brindarse mayores beneficios a los empleados de Seguridad					
50	La única razón por la que trabajo en seguridad es porque necesito el dinero					
51	En el TEC, para superarse hay que valerse de influencias (patas)					
52	La jefatura de seguridad y supervisores me posibilitan desarrollar mi creatividad e iniciativa en el trabajo					
53	La jefatura de seguridad y los supervisores están dispuestos a escucharme					

Criterio		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
54	La presión y el riesgo bajo la cual debo desempeñar mi trabajo me produce problemas emocionales.					
55	Debo cumplir una sobrecarga de trabajo sin recibir recompensa					
56	Es común que la jefatura y supervisores nieguen los conflictos que se presentan en la unidad de Seguridad y Vigilancia					
57	Día a día mi trabajo me enseña algo nuevo					
58	Aquí muchas personas se dedican a descalificar a compañeros					
59	La jefatura de Seguridad sierre me indica como puedo mejorar mi desempeño en el trabajo.					
60	Gracias a que trabajo en el TEC nunca me ha faltado nada económicamente.					
61	El equipo y los vehículos con que trabajamos son obsoletos (malitos)					
62	Creo que debería estar en otro puesto de trabajo					

Criterio		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
63	La jefatura de seguridad y los supervisores me hacen sentir que no puedo dar opiniones valiosas					
64	La unidad de seguridad en la que trabajo me parece poco seria.					
65	En el TEC se valora el trabajo del Oficial de Seguridad					
66	En la Unidad de Seguridad los conflictos se resuelven de modo autoritario					
67	Cada día valoro mas lo que hago en mi trabajo					
68	En la unidad de seguridad reina la "ley del mas fuerte"					
69	La toma de decisiones importantes en la unidad de seguridad es un trabajo de equipo					
70	La oficina de Servicios Generales apoya las actividades informales del personal de seguridad como recreación, cultura y deporte					

**Anexo No. 5**

**Guía de Entrevista a la Directora del Departamento de Recursos Humanos y a algunos funcionarios de ese Departamento**

**GUIA DE ENTREVISTA PARA LA EVALUACION  
DE LA SEGURIDAD INSTITUCIONAL**

*Elaborado por Marlon Morales Chaves  
Psicólogo*

**Presentación:**

La presente guía pretende conocer el trabajo que desempeña el personal de Seguridad y Vigilancia del Instituto Tecnológico de Costa Rica ITCR, igualmente interesa conocer la relación y el apoyo que brinda el Departamento de Recursos Humanos a la Unidad de Seguridad y Vigilancia y determinar si se cuenta con algún plan integral de mejoramiento en Seguridad y Vigilancia.

**INFORMACION GENERAL**

1. Señale el tipo de relación laboral funcional u organizativa que existe entre la Oficina de Recursos Humanos y la Unidad de Seguridad y Vigilancia

---

---

---

2. ¿Cual es el la función e incidencia de la Vicerrectoría de Administración?

---

---

---

3. ¿Qué papel juegan la Oficina de Servicios Generales?

---

---

---

4. ¿Cuales son las quejas más comunes de la Unidad de Seguridad y vigilancia?

---

---

---

PROGRAMAS DE APOYO ASOCIADOS AL PERSONAL DE SEGURIDAD

5. ¿Cuales son los procedimientos que se llevan a cabo para obtener la descripción (Entrevistas observación cuestionarios) de los puestos de seguridad?

---

---

---

6. Efectuar la clasificación de los puestos de seguridad

---

---

---

7. Indique ¿Cuentan con un Manual Descriptivo de Puestos o de Clases de puestos? Es de acatamiento obligatorio

---

---

---

8. En cuanto a la valoración del puesto Como consideran a los puestos de seguridad

---

---

---

9. ¿Cuales son las fuentes de Reclutamiento de Personal de seguridad?

---

---

---

10. En el proceso de Selección de personal se cuenta con un perfil de requerimientos psicosociales para seleccionar el personal de Seguridad

---

---

---

11. ¿Cuáles son los instrumentos predictivos?

Pruebas psicológicas cuales y con que resultados \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Entrevistas que tipo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Indagación de Vida y costumbres \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Centros de evaluación \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. En cuanto a capacitación

¿Como se hace el diagnostico de necesidades?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Quienes imparten la capacitación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Como se reclutan a los instructores?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cada cuanto dan capacitación a los oficiales de Seguridad? ¿Quien (es) lo decide?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Como evalúan el impacto de esa capacitación?

---

---

---

---

¿Tienen que ver con las prácticas de tiro?

---

---

---

13. ¿Quién es el responsable de la renovación del permiso de portación de armas?

---

---

---

14. Como se asigna el presupuesto a cada Unidad de trabajo, quien fiscaliza la ejecución y quien lo ejecuta

---

---

---

15. En caso de necesidades emergentes cual es el procedimiento o la mecánica

---

---

---

16. ¿Que recomienda Usted para mejorar el trabajo en la Unidad de Seguridad y Vigilancia?

---

---

---

*¡Muchas gracias por responder a estas preguntas que buscan mejorar en lo posible, las condiciones laborales y el desempeño de su trabajo en Seguridad y Vigilancia*

**Anexo No 6**

**Propuesta concreta de la estructura organizativa de los talleres**

## PROPUESTA CONCRETA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS TALLERES

### Objetivo General

Proporcionar y posibilitar el aprendizaje de nuevas conductas que generen fortalecimiento y cambios actitudinales con el fin de incorporarlas y aplicarlas de modo eficaz en su trabajo.

### Objetivos Específicos:

Descubrir los conocimientos que se poseen sobre la temática, de cómo se utilizan en el contexto de trabajo y que resultados obtienen.

Brindar información actualizada sobre el tema de que se trate, de cómo emplearlo en el plano personal y de cuales podrían ser los resultados esperados.

### Participantes:

Oficiales de Seguridad funcionarios de ITCR.

### Metodología:

Modalidad de taller porque esta técnica posibilita:

- La participación activa de los participantes.
- Que los participantes hagan uso de sus recursos: expresión corporal, dimensiones cognitiva, emotiva, y espiritual (axiológica) para su auto conocimiento, auto descubrimiento y auto motivación así como el análisis y elaboración de estrategias de afrontamiento necesarias.
- La actividad práctica propia del taller trastoca la vivencia de quienes participan en las actividades.
- Al generar actitudes pro-positivas y proactivas les es posible recomendar estrategias de abordaje y afrontamiento de la problemática.
- Interpela a los participantes a nivel personal y grupal, de manera asertiva a iniciar, de modo participativo, procesos de mejoramiento continuo, su evaluación y seguimiento.

- Es un espacio de enseñanza aprendizaje conducente al empoderamiento individual, del grupo y de mejora de la organización.

**Responsables de coordinar la actividad:**

Departamento de Recursos Humanos y de Servicios Generales

**Lugar:**

Deberá contarse con una sala dotada de pupitres o mesas que se puedan mover para facilitar el trabajo en grupos, juegos, plenarias y con recursos audiovisuales adecuados para la exposición de los resultados de su trabajo, con capacidad para albergar 15 personas.

**Fechas:**

Serán definidas por los Departamentos de Recursos Humanos y de Servicios Generales en coordinación con la Unidad de Seguridad y Vigilancia.

**Horario**

De 8am. A 4pm.

## PROGRAMA

Horario	Tema	Objetivos	Técnicas y documento de apoyo	Responsable
8:00 am.	Inauguración de Presentación de programa	Conocer el contenido y metodología del curso.	Programa del curso.	Facilitador contratado
	Presentación de los participantes y dinámica de integración	Integrar al grupo para lograr su interacción y participación	Dinámica de grupo que propicie el acercamiento y presentación de los participantes,	
8:20 a.m.	El que se halla elegido: Autoestima, Relaciones Interpersonales; manejo de Estrés en el Contexto de trabajo	Compartir el conocimiento que cada participante posea sobre el tema a nivel de subgrupos resolviendo operativamente un caso, incidentes críticos, situaciones vividas en el trabajo Socializar las fortalezas y oportunidades de mejora que ha demostrado la operatividad del tema en la solución de problemas y en el desempeño del trabajo	Trabajo en Subgrupos grupal mediante técnicas o dinámicas de grupo pertinentes  Exposición de los resultados en una plenaria	Facilitador contratado y participantes
9.45 a.m. Refrigerio				

Horario	Tema	Objetivos	Técnicas y documento de apoyo	Responsable
10:00 a.m.		Exposición del tema por parte del experto interactuando con el grupo, atendiendo inquietudes del trabajo anterior	Charla, equipo audiovisual	Facilitador experto en el tema
12:00 md. Almuerzo				
1:00 p.m.	Aplicación de lo aprendido en la primera parte sobre el tema a nuevos casos o incidentes que se presentan.	Lograr que los participantes confronten y ajusten su conocimiento con lo aprendido y logren reconocer la diferencia.	Trabajo en subgrupos	Facilitador y participantes
2:00 p.m.	Plenaria, informes finales	Presentar las conclusiones de los grupos y observaciones.	Rotafolio o papelografo	
3:00 pm Refrigerio				
3:15/4:00 p.m.	Recapitulación sobre los puntos claves de lo aprendido y entrega de información escrita básica sobre el tema	Lograr posicionar los contenidos expuestos y trabajados sobre el tema para su aplicación en el trabajo.	Entrega de desplegables, como ayuda de memoria y de consulta rápida, a los participantes.	Facilitador contratado y participantes
4:00 p.m.	Cierre de la actividad			

## **Anexo No 7**

**Principios del enriquecimiento de los puestos de trabajo y su implementación.**

**Principios del enriquecimiento de los puestos de trabajo  
y su implementación.**

Esta técnica instrumentaliza en el puesto de trabajo la articulación de la teoría motivacional de Frederick Hersberg y promueve el empoderamiento de los trabajadores al demandar las dimensiones centrales del trabajo que señalan, Hachman y Oldham, en el desempeño de las funciones y tareas propias de los puestos de trabajo. Igualmente contribuye en impulsar la construcción de organizaciones inteligentes.

**a. Principios de enriquecimiento del trabajo<sup>6</sup>**

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>MOTIVADORES IMPLICADOS</b>
Eliminación de ciertos controles, conservando la responsabilidad.	Responsabilidad y logros personales.
Aumentar la responsabilidad de los trabajadores por su propio trabajo.	Responsabilidad y reconocimiento.
Brindar al trabajo una unidad completa de trabajo (módulo, división, área, etc.)	Responsabilidad, reconocimiento y logro.
Dar mayor autoridad al trabajador en sus actividades, libertad en el trabajo.	Responsabilidad, reconocimiento y logro.
Dar informes periódicos directamente al trabajador y no exclusivamente a su superior.	Reconocimiento interno.
Asignar tareas nuevas y difíciles no manejadas previamente.	Desarrollo y aprendizaje.
Asignar tareas especiales, para que las estudien y resuelvan mediante esfuerzo y desarrollo de competencia propia.	Responsabilidad, desarrollo y ascenso.

<sup>6</sup> Artículo de Frederick Herzberg ¿Cómo motiva usted a sus empleados?| Tomado de Fleishman y Bass del libro **Estudios de Psicología Industrial y del Personal** Ed. Trillas México. 1980, Pág. 269

### ***b. Errores que se deben prever en la aplicación del enriquecimiento del trabajo***

1. Entender el desafío del colaborador, como sobrecarga de trabajo más allá de su capacidad y habilidades. Esto en lenguaje matemático es que al multiplicar cero *por cero sigue siendo* cero.
2. Adicionar tareas carentes de significado a las ya existentes. En lenguaje matemático: cero más cero igual cero.
3. Cambiar las tareas que necesiten ser enriquecidas por otras que también lo requieren. En matemático, consiste en sustituir cero por otro cero.
4. Eliminar del trabajo las tareas más difíciles, para hacerlo más fácil, *simple y liberar* al trabajador, asignándole tareas menos interesantes. En matemática, equivale a una resta esperando obtener suma.

### ***c. Limitaciones del enriquecimiento del trabajo:***

Es necesario tener presente que ésta técnica es contingente a las habilidades, actitudes y capacidad de los trabajadores para manejar tareas enriquecidas. Por tanto, a la aplicación de esta técnica es vital, como valor humano reconocer y respetar las diferencias individuales.

Las limitaciones según Davis y Newstrom (1999, Pág. 327) son las siguientes:

1. Algunos trabajadores pueden no desear empleos enriquecidos porque:
  - Son incapaces de tolerar mayor responsabilidad.
  - No gustan desempeñar tareas más complejas.
  - Se sienten incómodos con el trabajo en equipo.
  - No gustan de re-aprender.
  - Prefieren la seguridad, la estabilidad, están conformes.
  - Se sienten a gusto con la autoridad del jefe.

- Sus habilidades no son aceptables.
  - Prefieren renunciar.
2. El equipo tecnológico puede no ser adaptable.
  3. La implantación puede desequilibrar el sistema de producción o de servicio.
  4. Implica, algunas veces, reducir los roles de "staff" o de supervisión.
  5. Los empleos enriquecidos pueden aumentar la insatisfacción económica.
  6. Al inicio aumenta los costos por capacitación y a largo plazo por la adquisición de equipo.
  7. Algunas veces, por desinformación, el Sindicato puede oponerse a los propósitos y esfuerzos del programa.

#### ***d. Pasos para instituir el enriquecimiento del trabajo***

1. Escoger los puestos en los que:
  - a. la inversión que se requiera no haga que los cambios resulten demasiados costosos.
  - b. las actitudes sean bajas.
  - c. los factores higiénicos son muy costosos.
  - d. la motivación hará que se observen diferencias en el rendimiento.
2. Abordar esos puestos con la convicción de que se quiere y se pueden cambiar.
3. Realizar sesiones de fomento de ideas, una lista de cambios que puedan enriquecer el trabajo. En estas sesiones participan los colaboradores cuyos trabajos vayan a enriquecerse.

4. Revisar las listas, eliminar las sugerencias que impliquen factores de higiene más que una verdadera motivación, excluir las generalidades, omitir las sugerencias que reflejen "cargas de trabajo".
5. No participar a los trabajadores en la revisión y análisis de las listas.
6. Establecer controles evaluativos en los intentos iniciales de enriquecimiento del trabajo. (Plan piloto).
7. Esperar una disminución del rendimiento en el grupo control (plan piloto) durante las primeras semanas, también hostilidad y ansiedad en los supervisores (jefaturas) por los cambios que se están efectuando.