

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS GUARDAS DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA EN EL ÁREA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO UNIVERSITARIO

Alfonso Brenes Castillo

Resumen: Este artículo tiene como tema central las "Necesidades de Capacitación de los Guardas de la Universidad de Costa Rica, en el área de la Calidad de los Servicios que prestan".

Está basado en la problemática de ¿Cuáles son las necesidades prioritarias de capacitación de los Guardas de la Universidad de Costa Rica, para mejorar la calidad de los servicios que prestan, de conformidad con sus propias percepciones?

El objetivo general es determinar las necesidades de capacitación, en lo que respecta a motivación, técnicas de mejoramiento de la calidad, liderazgo para el cambio, procesos y procedimientos del aseguramiento de la calidad de los servicios, así como propone un programa institucional de capacitación continua, para propiciar el aseguramiento en el área de la calidad del servicio que prestan los Guardas de la Universidad de Costa Rica.

Este estudio consiste en un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los Guardas de la Universidad de Costa Rica. Hace énfasis en la calidad de los servicios que prestan estos funcionarios, así como en las responsabilidades asignadas.

Se pretende caracterizar la orientación del quehacer del guarda y su condición laboral. En tal sentido, el estudio procura crear una orientación proactiva que permita sobrepasar la cotidianidad y que se constituya en un instrumento al servicio de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica.

Se elabora una propuesta que podría aplicarse en este importante recurso humano, tomando en cuenta el desarrollo personal y organizacional, como una opción estratégica integral.

Uno de los aspectos más importantes de la Administración de los Recursos Humanos es la actualización (mantenimiento) del personal, dado que en nuestros días las organizaciones están sometidas a la influencia de una gran diversidad de factores, tanto de índole interno como externo, que actúan como un estímulo hacia el cambio, por ejemplo la influencia tecnológica, la competencia en la Educación Superior, las demandas de la sociedad, la globalización, la economía, la política interna estatal.

Administrar estos factores de cambio en procura de lograr ventajas competitivas, es

uno de los grandes retos de nuestras Instituciones de Educación Superior, que se encuentran inmersas en entornos dinámicos, con nuevos paradigmas en función de la demanda de los servicios que prestan a los usuarios universitarios.

De conformidad con lo planteado anteriormente se definió como problema de la investigación el siguiente:

¿Cuáles son las necesidades prioritarias de capacitación de los Guardas de la Universidad de Costa Rica, para mejorar la calidad de los servicios de conformidad con sus propias percepciones?

Objetivos de la Investigación

Este trabajo se propone: Determinar las necesidades de capacitación de los guardas de la Universidad de Costa Rica, en el área de la calidad del servicio universitario.

Para su logro este objetivo general se subdividió en los siguientes objetivos específicos:

- a) Identificar las necesidades de capacitación de los guardas en lo que respecta a la motivación para una cultura de calidad del servicio universitario.
- b) Detectar las necesidades de capacitación de los guardas en la aplicación de técnicas para el mejoramiento de la calidad del servicio universitario.
- c) Identificar las necesidades de capacitación de los guardas en el área de liderazgo para el cambio en el servicio universitario.
- d) Detectar las necesidades de capacitación de los guardas en procesos y procedimientos de aseguramiento de la calidad de los servicios.
- e) Elaborar una propuesta para desarrollar un programa institucional de capacitación continua de los guardas, en la calidad del servicio universitario.

Definición de términos

Con el propósito de evitar ambigüedad en los términos básicos empleados en este proyecto, se considera necesario definir los siguientes:

Capacitación: Es el proceso de enseñanza y aprendizaje que posibilita la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades, principalmente de carácter técnico, actitudinal y administrativo del personal.¹

El Guarda Universitario: "Es la persona encargada de cuidar un lugar determinado, de antemano y su labor es la de prevenir delitos, evitar daños a la propiedad e integridad física de la organización y sus miembros, así como hacer respetar los reglamentos internos y órdenes emanadas de los jefes de la organización para quien labora"²

Calidad del Servicio Universitario: Se define como el conjunto de actividades que satisface los requerimientos y necesidades de los usuarios de los servicios que brinda la universidad, en el entendido de desarrollar un conjunto completo de valores de alta calidad, que ofrezca la mayor satisfacción posible.

Motivación de una Cultura de Calidad: Es la disposición anímica de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar los objetivos de la institución en el marco de un desarrollo cualitativo permanente, para satisfacer necesidades hacia una cultura de alta calidad.

Técnicas para el Mejoramiento de la Calidad: Es el conjunto de procedimientos y destrezas de los funcionarios para garantizar un proceso permanente de calidad en el servicio que se presta, en este caso, de seguridad.

Liderazgo para el Cambio: Es la influencia que se ejerce en el ambiente laboral, por parte de uno o varios funcionarios, la cual se traduce en cambios significativos en

la conducta de sus miembros y en la calidad del servicio universitario.

Procedimientos de Aseguramiento de la Calidad: Los diferentes pasos secuenciales que se guardan para alcanzar, mantener y asegurar los niveles de calidad requeridos en los servicios que presta la institución.

Aspectos Conceptuales

En este apartado se identifican los diversos esfuerzos de capacitación que existen en el ámbito universitario, que justifican la necesidad de capacitación de los guardas de la Universidad de Costa Rica, asimismo, se hace referencia a aspectos relacionados con la calidad del servicio, motivación de una cultura de calidad, técnicas para el mejoramiento de la calidad, liderazgo para el cambio y procedimientos de aseguramiento de la calidad del servicio que se presta.

El Programa de Capacitación

Es el proceso institucional que inicia cuando "se detectan las necesidades de capacitación existentes. Una vez realizado el diagnóstico, se fijan los objetivos y se estructuran las fases para el logro de las metas definidas. Se requiere programar y supervisar la satisfacción de las necesidades sugeridas. Posteriormente se evalúan los resultados del producto y de este análisis emergen nuevas obligaciones, con las que se inicia un nuevo ciclo.³

Calidad del Servicio Universitario

El objetivo primordial que persigue la calidad del servicio universitario es el de desarrollar una cultura y valores que promuevan en los trabajadores, una actitud positiva hacia el trabajo y procesos de cambio que tiendan al mejoramiento institucional, para que su aporte sea concordante con los objetivos de la universidad.⁴

Indudablemente desarrollar una cultura y valores de alta calidad en función de una capacitación adecuada y acorde con las necesidades de la institución, promueve la renovación de los servicios universitarios y los requerimientos del usuario para ofrecer una mayor satisfacción de los mismos.

Es la actitud de promover una acción constante y consistente de sensibilización que involucre a los funcionarios, para desarrollar una mejor calidad de los servicios que se prestan.⁵

Para mantener una cultura de alta calidad en el servicio universitario es necesario mantener una constante capacitación, que le permita al funcionario desarrollar destrezas y habilidades, así como una motivación que garantice toda una cultura de servicios orientada y congruente con los objetivos de la Institución.

Motivación de una Cultura de Calidad

Inducir e impulsar en los trabajadores procesos de una verdadera transformación, mediante cambios en la cultura de los valores organizacionales, así como una nueva filosofía de trabajo.⁶

Es necesario además de inducir a los trabajadores al cambio de su cultura, impulsar programas de desarrollo para capacitar y educar a los mismos hacia una nueva filosofía de su que hacer cotidiano, para alcanzar los niveles deseados de motivación.

Técnicas para el Mejoramiento de la Calidad

Después de determinar las necesidades de capacitación de los empleados y de fijar los objetivos y metas que las satisfagan, es necesario profundizar en el desarrollo de técnicas de capacitación que garanticen un proceso continuo de calidad en el servicio que se presta, a continuación se explicarán las más importantes.

Los tipos de capacitación más conocidos se dan con base a 3 vertientes a saber: Capacitación en el trabajo, Capacitación fuera del trabajo y Capacitación Vestibular.

Capacitación en el Trabajo: Incluye métodos de capacitación propiamente en su lugar de trabajo, para satisfacer las necesidades de la rotación de puestos y sustituciones, implica el aprendizaje de habilidades técnicas.

En este sentido los empleados adquieren una mayor percepción de interdependencia que hay entre los diferentes puestos y en consecuencia una perspectiva más amplia de las actividades organizacionales.

Capacitación Fuera del Trabajo: Este tipo de capacitación tiene la característica de que se brinda al trabajador fuera del lugar de trabajo y se pone al alcance de los empleados por medio de diferentes métodos: conferencias en auditorios, en salones de clases, películas y ejercicios de simulación que se desarrollan para formar habilidades técnicas y de solución de problemas.

Capacitación Vestibular: Este modelo es aplicado para brindar la capacitación a los empleados mediante el aprendizaje con el mismo equipo y herramientas de trabajo que utilizarán, pero en un ambiente simulado de experimentación.

Liderazgo para el Cambio

Es la influencia positiva del medio interno y externo que reciben los funcionarios quienes deben jugar un papel preponderante ante los retos de cambio, lo cual les obliga a adecuarse, es decir, a cambiar su actitud, para enfrentar los desafíos que se presentan, así garantizar todo un proceso continuo y permanente hacia la calidad del servicio que se presta como un liderazgo para esa transformación.

Esto lleva al establecimiento de objetivos claros y oportunos, al desarrollo de estrategias y a planes para la toma de decisiones en el

campo de Capacitación de los recursos humanos institucionales, en función de los diferentes servicios que se prestan institucionalmente.

Procedimientos de Aseguramiento de la Calidad

Desde el punto de vista de la capacitación, la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica deberá establecer los objetivos, conjuntamente con las áreas donde se implementará el plan de capacitación, que satisfaga las verdaderas necesidades de capacitación, para mantener una política de aseguramiento de la calidad en servicio que brinda institucionalmente, a nivel de seguridad. El aseguramiento de la calidad se obtiene de los siguientes pasos, a saber:

Determinación de necesidades según su población

En primera instancia para un plan de capacitación, se debe de elaborar un verdadero diagnóstico de las necesidades y prioridades institucionales en este asunto.

En este sentido para desarrollar el diagnóstico de necesidades de capacitación se requiere de cuatro etapas, a saber:⁷

- a. Conocer las necesidades.
- b. Sintetizar las necesidades.
- c. Evaluar las necesidades.
- d. Exponer las necesidades de capacitación.

Desde el punto de vista anterior se determinan dos tipos de necesidades de capacitación a saber:

Las resultantes de los actuales ocupantes en los puestos de Guardas

Estas se dan en función de las diferentes labores asignadas por el manual descriptivo de puestos de la Universidad de Costa Rica y los requisitos inherentes al mismo.

Aquí no solo es importante los conocimientos técnicos o habilidades que se deben transmitir al trabajador para mejorar la eficiencia y la ejecución de su tarea, sino también su motivación para que su aporte sea compatible con los objetivos de la Universidad.

Para poder conformar un verdadero plan efectivo de capacitación concebido como un proceso de enseñanza-aprendizaje debe estimularse la formación de hábitos hacia el trabajo, es decir, se debe desarrollar las aptitudes, así como las actitudes.

Nuevas necesidades de capacitación

Estas nuevas necesidades de capacitación se producen a raíz de los ascensos laborales, traslados internos, sustituciones por jubilación, despidos e incapacidades, etc. o por modificaciones en la naturaleza del puesto dado por la nueva tecnología, nuevos procedimientos o variación en los métodos de trabajo.

Programación y Organización de Actividades

El planteamiento del programa debe partir de los estudios preliminares o investigación de necesidades de capacitación, el mismo debe responder a los intereses de la organización y de los funcionarios participantes.

En un inicio se deben plantear los objetivos específicos del programa, así como especificar los recursos humanos y financieros disponibles para tal efecto.

Además, debe indicar las normas y procedimientos de ejecución y control para lograr definir las pautas o criterios de evaluación de resultados.

La preparación formal del programa consiste en un documento que resulta de las necesidades de capacitación detectadas y que debe elaborarse conjuntamente con los jefes o instructores correspondientes y el mismo debe constar con los siguientes requisitos:

- Los objetivos del programa.
- Estructuración de los diferentes cursos de capacitación.
- Nivel de cada curso y de los participantes.
- Métodos de enseñanza y utilización.
- Información de carácter administrativo (costos, duración, horarios, lugares, fechas de inicio, y finalización, así como el número de participantes).

El programa debe cumplir con lo previsto, mediante una adecuada coordinación, supervisión y dirección del plan.

Elección de Técnicas y Métodos de Capacitación

La elección de técnicas a aplicar se basa en los objetivos de la capacitación y no hay un método o regla general, pero se eligen conforme al grupo y a su preparación, el tiempo disponible, los instructores y su formación académica, el material didáctico disponible y el costo de utilización de las diferentes técnicas alternativas.

También se debe considerar si el adiestramiento dentro o fuera del trabajo, dentro o fuera del horario, si se desarrollará en tiempo completo o parcial y si se impartirá a grupos o en forma individual.

Evaluación y Control de Resultados

Es la forma en que se determina la efectividad del programa de capacitación, se definen tres aspectos para evaluar el impacto de un programa: la reacción, el aprendizaje y el comportamiento.

- La reacción es el grado de satisfacción experimentado por los participantes.
- El aprendizaje se debe evaluar con instrumentos como los "grupos de control" que están compuestos por individuos que no han recibido el adiestramiento como medio de referencia.

El comportamiento del (los) participante(s) se debe evaluar después de transcurridos, al menos de 2 a 3 meses, esto se debe hacer mediante un análisis práctico y sistemático de cómo se realiza el trabajo.

Antecedentes prácticos

Este apartado permite conocer los antecedentes prácticos que en materia de necesidades de capacitación ha implementado la Universidad de Costa Rica.

Durante el año de 1987 se elaboró un diagnóstico de necesidades de capacitación para los funcionarios de la Oficina de Servicios Generales que comprende entre otras secciones, la de Seguridad y Tránsito, este abarcó cuatro aspectos: las necesidades de capacitación, las prioridades, las ocupaciones y el tipo de actividad solicitada.

Así mismo para el año de 1989 se realizó una tesis de grado sobre el perfil profesional del Puesto de Guarda de la Universidad de Costa Rica y sus condiciones laborales, la cual se basó en una investigación de tipo descriptivo orientada dentro de un marco materialista dialéctico sobre los determinantes de la organización.

Aspectos metodológicos

Aquí se describe la población y la muestra, así como los procedimientos seguidos y el análisis de la información mediante los instrumentos de investigación.

Tipo de investigación

Por su naturaleza el presente estudio se caracteriza por ser descriptivo, está basado en lo que al respecto manifiesta (Dankhe, 1996) "con mucha frecuencia el propósito del investigador es la de describir situaciones y eventos. Esto es decir cómo es y cómo se ma-

nifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, de grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis."⁸

De acuerdo con la definición, ésta muestra cómo un grupo de personas organizadas para un fin específico funciona, a la vez permite identificar las necesidades de capacitación en el corto y mediano plazo, de los guardas de la Universidad de Costa Rica, en función de la calidad de los servicios que prestan.

La Población y la Muestra

La población está constituida por 96 personas que representan la totalidad de los funcionarios, que laboran para la Sección de Seguridad y Tránsito de la Universidad de Costa Rica, de la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.

Estos están distribuidos por grupos de la siguiente forma: Un grupo especial diurno de 8 personas y cuatro grupos de 22 personas, para un total de 96 guardas, los mismos cubren 11 puestos fijos de vigilancia distribuidos en el Campus Universitario.

La muestra ha sido seleccionada al azar, con el fin de asegurar que cada uno de los elementos de la población cuente con la misma probabilidad estadística de ser incluido en la misma. Por razones de tiempo, por la magnitud del universo y por la diversidad geográfica de distribución de la población, se decidió tomar como base la población de los guardas ubicados en la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.

El tamaño de la Muestra es de 40 guardas, lo que representa un 41,5% de la población.

Fuentes de información

Para los efectos de la presente investigación descriptiva, a continuación se hace referencia a las fuentes de información, esto con el propósito de recoger los datos, con el objeto de cumplir con los diferentes requerimientos,

para el análisis de las necesidades de capacitación de los guardas de la Universidad de Costa Rica, en el área de la calidad del servicio universitario.

Como fuente de información se tomó en cuenta la Oficina de Recursos Humanos, con respecto a las fuentes primarias de información que brindan los aportes escritos sobre el objeto de estudio, están los siguientes:

- Instructivo sobre clasificación y valoración de puestos, de la Oficina de Recursos Humanos.
- Programas de capacitación en el ámbito universitario.
- Tesis de grado
- Reglamentos y normativas.
- Libros de texto y Bibliografía

Instrumentos de investigación

De conformidad con los objetivos de estudio y las diferentes variables establecidas la elaboración del instrumento se efectuó con base a entrevistas estructuradas a funcionarios relacionados con la particular temática objeto del estudio. Esto permitió recolectar información preliminar para dar sustento a la elaboración de los cuestionarios.

Con respecto a la validación de los instrumentos, los mismos fueron revisados por el Lic. Marlon Morales de la Oficina de Recursos Humanos, y 3 expertos en la materia.

El instrumento está conformado por 46 preguntas abiertas y cerradas conteniendo datos personales, el nivel de formación y determinantes en el área de la calidad del servicio. Para los efectos pertinentes se indica en los anexos el cuestionario, los cuadros y gráficos correspondientes.

Alcances y Limitaciones de la Investigación

Los siguientes son algunos de los alcances principales de esta investigación:

- El diagnóstico de necesidades de Capacitación servirá de base para una propuesta del programa institucional de capacitación, en el área de la calidad de los servicios que prestan los guardas de la Universidad de Costa Rica.
- Este estudio puede servir de modelo para realizar investigaciones similares de diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de vigilancia en otras instituciones de educación superior.
- El instrumento elaborado y utilizado en este estudio para identificar las necesidades de capacitación, podrían utilizarse en otras situaciones similares, previa realización de los ajustes necesarios.

Entre las limitaciones se pueden mencionar las siguientes:

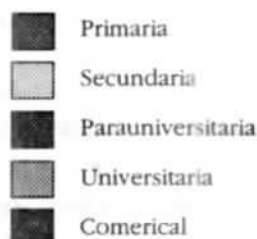
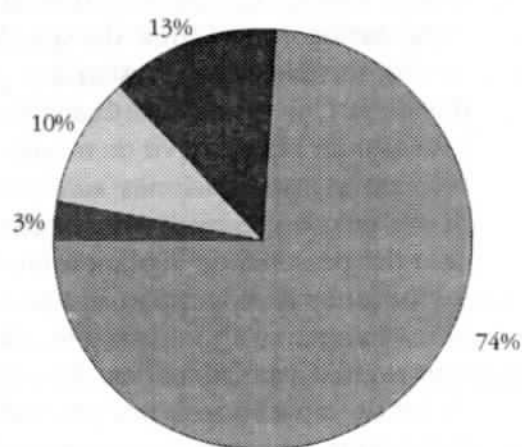
- La población se limitó a los guardas que laboran en la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, por lo que se excluyó al personal que labora en las Sedes Regionales.
- El estudio no incluye otro grupo importante de funcionarios como los inspectores de tránsito, el cual podría ser objeto de una posterior investigación.
- Es necesario indicar que no se incluye en el instrumento de investigación información sobre algunas variables personales, por considerar que no responden al propósito del estudio.

Resultados

A continuación se exponen los principales resultados que determinan las necesidades de capacitación de los Guardas de la Universidad de Costa Rica.

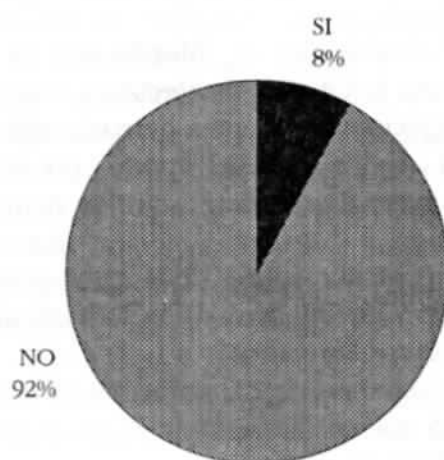
La población está definida por un nivel de escolaridad de secundaria en un 75%, a los cuales no se le definen sus funciones por escrito en un 92,5% y que efectivamente tiene claro la definición de sus funciones básicas del servicio que prestan, aunque reciben las órdenes verbalmente.

Gráfico 1
Universidad de Costa Rica
Nivel escolaridad



Se evidencia que existen algunos problemas laborales, dentro de sus principales causas que los originan se encuentran: el constante cambio en los métodos de trabajo y el roce con los compañeros de trabajo.

Gráfico 2
Universidad de Costa Rica
Funciones definidas por escrito



Un 44% de los entrevistados calificó el servicio que brindan como bueno, que nunca han escuchado críticas al mismo y que han recibido opiniones favorables del servicio en un 60% de la población.

Gráfico 3
Universidad de Costa Rica
Calificación servicio

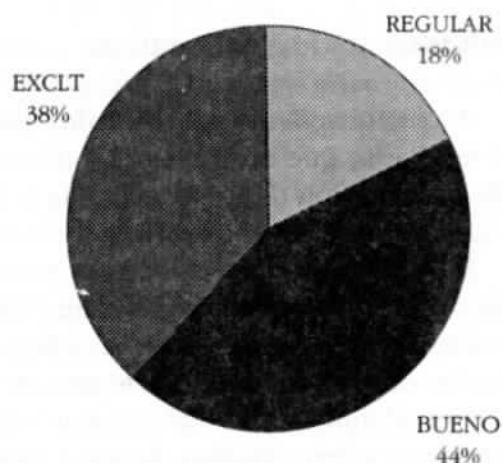
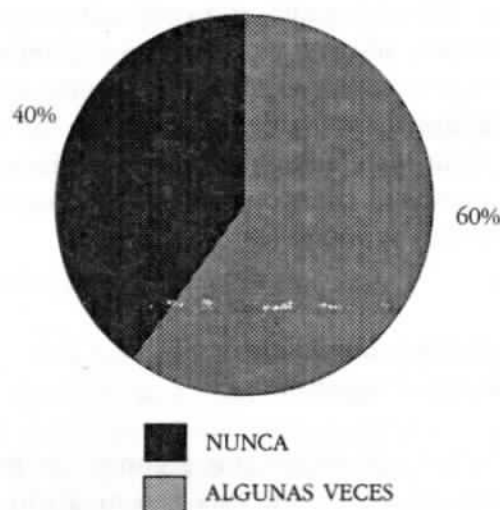


Gráfico 4
Universidad de Costa Rica
Críticas del servicio

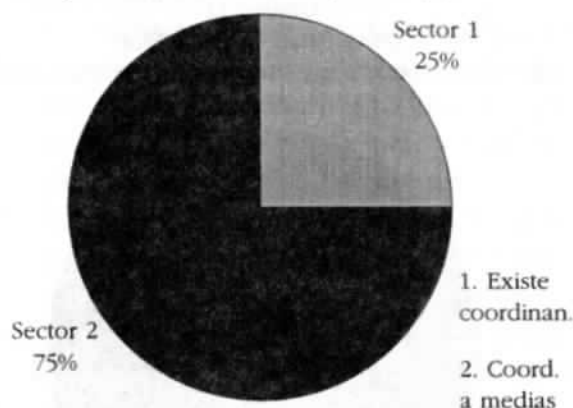


Sin embargo consideran que se puede mejorar el servicio, poniendo atención a los siguientes aspectos: mejorar las relaciones humanas y compañerismo con un índice de 37,5%, contratar más personal en un 32,50%, asesoramiento y capacitación un 17,50%.

Los datos indican que el 60% ha recibido capacitación en: técnicas policíacas, primeros auxilios, prevención de incendios, uso de equipo de aire comprimido, manejo de vehículos de emergencia, comunicación, radio-operador, cuidado de instalaciones, prevención y combate de incendios entre otros.

Con respecto a la coordinación de las tareas por parte del supervisor y la jefatura el 75% indicó que existe a medias, así como las relaciones inter-personales con la jefatura son buenas, pero con los compañeros, el 25% contestó que son regulares y el 5% que son malas. A la pregunta si el superior toma en cuenta sus opiniones, el 10% indica que siempre, el 65% dice que algunas veces y el 25% nunca.

Gráfico 5
Universidad de Costa Rica
Hay coordinación tareas supervisor y jefatura



Hay factores que influyen negativamente en el rendimiento del trabajo: como lo son en orden de importancia: los turnos asignados al trabajo un 40%, mala comunicación en la asignación de tareas el 32,5% e instalaciones inadecuadas el 27,5%.

La Unidad de Seguridad y Vigilancia cuenta con el equipamiento necesario para realizar sus labores, en respuesta del 52,5%

de la población entrevistada. Es importante el hecho de que el 55% indicó que es necesario un cambio en la Unidad en aspectos tales como: las relaciones personales, incremento de personal, capacitación e instalaciones físicas.

Gráfico 6
Universidad de Costa Rica
Toma en cuenta jefatura sus opiniones

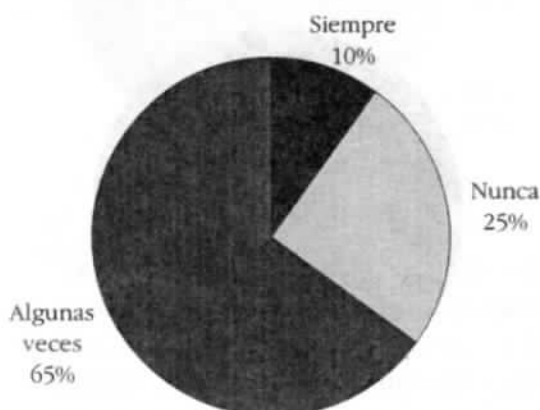


Gráfico 7
Universidad de Costa Rica
Cuenta equipo necesario

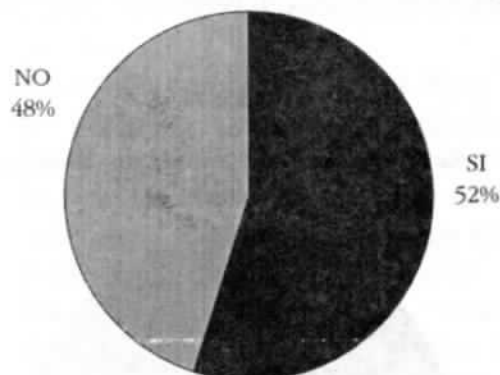
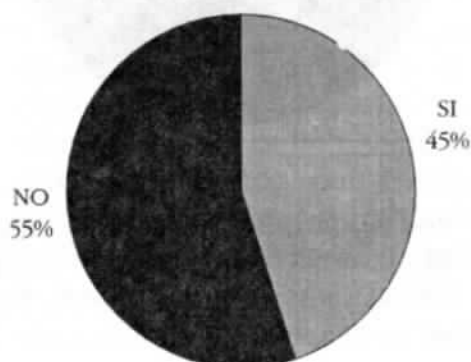
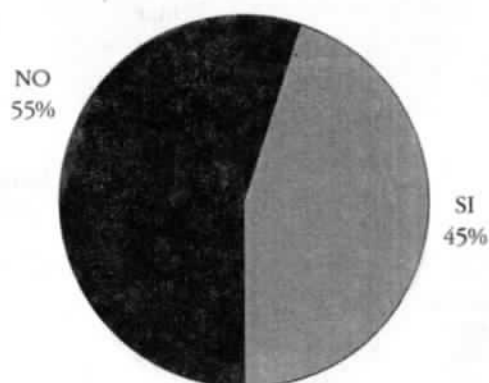


Gráfico 8
Universidad de Costa Rica
Necesario cambio seguridad y vigilancia



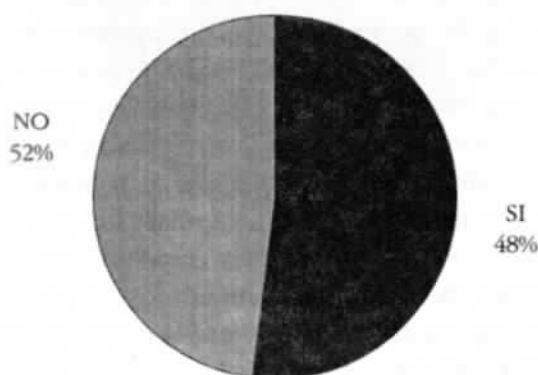
Se preguntó que tan satisfecho, insatisfecho y muy satisfecho está con una serie de aspectos del trabajo, contestando que el desarrollo del personal y el reconocimiento de su labor están insatisfechos.

Gráfico 9
Universidad de Costa Rica
Se cuenta modelo en seguridad



El 55% de los guardas entrevistados dice que no se cuenta con un modelo o sistema bien estructurado de Seguridad y Vigilancia y el 52% indicó que los procedimientos actuales no brindan una buena calidad al servicio universitario.

Gráfico 10
Universidad de Costa Rica
Procedimientos brindan calidad en el servicio



Existe discriminación al asignar al personal a cursos de capacitación, según el 65%

y no se les toma en cuenta para participar en eventos de interés de la unidad, el 44%.

Gráfico 11
Universidad de Costa Rica
Se toma en cuenta la participación en eventos unida

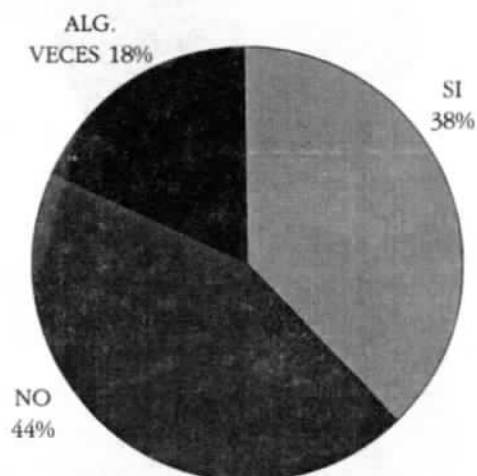
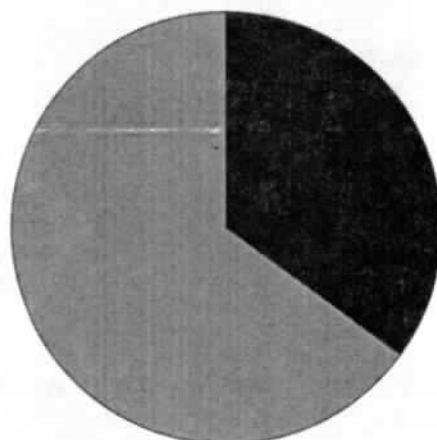


Gráfico 12
Universidad de Costa Rica
Se toma en cuenta la participación en eventos unida



Por último, el 75% necesita capacitación, aún cuando se ha brindado la misma, pero los tiempos cambian, la rotación del personal es alta, la profesionalización de la

unidad es inminente, además de indicar el 52,5%, que no se han cumplido las expectativas de las capacitaciones brindadas en el pasado.

Gráfico 13
Universidad de Costa Rica
Existe necesidad capacitación

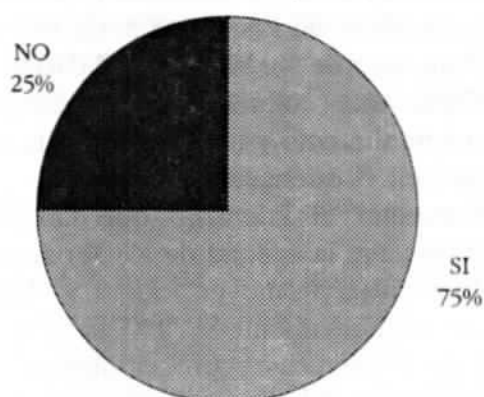
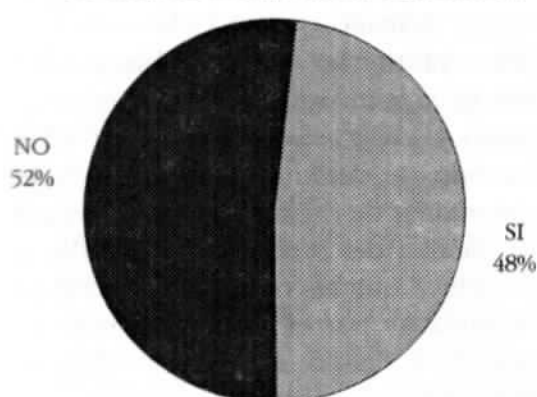


Gráfico 14
Universidad de Costa Rica
Se cumplen las expectativas capacitación



Conclusiones

Las presentes conclusiones están basadas en el análisis de la información brindada por los guardas, así como a hechos relevantes que se deducen de conversaciones informales sostenidas con personal ligado directamente con la Seguridad y Vigilancia en la Universidad de Costa Rica. Por razones de índole personal y político no permitieron que se hiciera mención a su identidad.

1. La población entrevistada se caracteriza entre 20 y 50 años de edad, de una condición laboral en propiedad, con una larga trayectoria laboral y con experiencia en otras instituciones.
2. En la realización del trabajo de campo del presente se evidenció un alto grado de desconfianza al contestar el cuestionario, aduciendo que están cansados de los diferentes estudios y que no se ha hecho mucho por mejorar la verdadera problemática de la Unidad de Seguridad y Vigilancia en el campo de las relaciones humanas y la comunicación entre los diferentes sectores.
3. Existen problemas de carácter laboral, originados por: constante cambio en los métodos de trabajo, roce entre el personal, comunicación ineficiente

entre el superior y los subalternos, aumento en el índice de incapacidades, falta de estímulos, recursos humanos insuficientes, trato equitativo, Sindicalismo pronunciado, falta de apoyo a la participación en las opiniones y sugerencias de los subalternos y discriminación en la distribución de los diferentes cursos de capacitación.

4. El estudio demuestra que el clima organizacional no es el más adecuado para brindar un servicio eficiente en el área de la calidad en contraposición a una buena imagen que se tiene internamente de la calidad del mismo. Estudios de la Oficina de Recursos Humanos y Servicios Generales han demostrado a lo largo de los últimos 5 años la problemática existente. Por ejemplo en el año de 1994 se efectuó un estudio de Clima Laboral en la Oficina de Servicios Generales de la Universidad de Costa Rica, así como el estudio de la Seguridad en la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Evaluación y Propuesta de un Sistema Administrativo, realizado por estudiantes de la Escuela de Administración Pública en 1995 y recientemente la Junta de Relaciones Laborales solicitó a la

Vicerrectoría de Administración a finales de 1998, un estudio urgente sobre Clima Laboral en la Unidad de Seguridad y Tránsito.

5. De conformidad con el problema planteado en la investigación, al objetivo general y los objetivos específicos, en el sentido de determinar las necesidades prioritarias de capacitación en el área de la calidad del servicio universitario, se concluye que las necesidades están determinadas por el comportamiento del recurso humano, el cual está dado en cuatro grandes vertientes a saber:

La primera se refiere a los factores organizacionales, la segunda se refiere a los factores de grupo y la tercera a los factores de personalidad de cada individuo, y el cuarto factor técnico; estos mecanismos deben integrarse para alcanzar el liderazgo para el cambio, la motivación para una cultura de calidad y la aplicación de nuevas técnicas, en función del aseguramiento de la calidad del servicio universitario.

Propuesta de un programa de capacitación continua

Todo sistema de capacitación debe tener muy claro sus objetivos, para tal efecto es necesario considerar lo que se logrará con la misma, así como la temática, la priorización de los Recursos Humanos y sobre todo la mejor manera de aprovechar los mismos eficientemente.

Objetivos y Políticas del Plan

Objetivo General

Propiciar el aseguramiento en el área de la calidad del servicio que prestan los Guardas de la Universidad de Costa Rica.

Objetivos Específicos

- a. Desarrollar las habilidades y destrezas específicas de los guardas, en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- b. Crear una cultura hacia el alcance, mantenimiento y motivación de la calidad en el quehacer universitario.
- c. Fomentar el liderazgo que facilite y promueva la calidad de los servicios.
- d. Incentivar, promover, formar y capacitar continuamente a los guardas en nuevas técnicas y procedimientos, en la calidad del servicio que se presta.
- e. Enlazar los contenidos de los cursos propuestos, conceptos, principios y técnicas de la calidad del servicio universitario.

Políticas

- La Unidad de Seguridad y Tránsito identificará al menos cada dos años sus necesidades de capacitación conjuntamente con la Oficina de Recursos Humanos.
- La Unidad de Seguridad y Tránsito definirá y priorizará (sin discriminación) a los funcionarios que conformen el plan de capacitación, de conformidad con los criterios técnicos de la Oficina de Recursos Humanos.
- La Unidad procurará presupuestar los recursos económicos necesarios, para asegurar la política de capacitación continua en el área de la calidad del servicio universitario.
- Se dará prioridad a docentes especialistas de la Universidad de Costa Rica para conformar el cuerpo de instructores de capacitación y se llevará a cabo con la cooperación y apoyo de las Unidades Académicas y Administrativas, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos y la Unidad de Seguridad.

- Cada módulo tendrá cupo para 22 personas.
- Los contenidos de los módulos tendrán una duración de 48 horas lectivas (tres horas por semana) de las cuales 14 se destinarán a teoría y 34 para práctica.

Estrategias

- La Oficina de Servicios Generales, la Sección de Seguridad y Tránsito y la Oficina de Recursos Humanos deberán conjuntamente nombrar una comisión para definir conjuntamente el plan de las necesidades de capacitación.
- Se aplicarán prácticas continuas simuladas sobre diferentes tópicos de la seguridad y la vigilancia.
- Implementar internamente un comité ad-hoc para evaluar los resultados de las capacitaciones, como instrumento de control.

Programa estratégico de capacitación en función de la calidad del servicio universitario

Módulo I: Liderazgo para el cambio (Desarrollo Organizacional)

Objetivo

Fomentar un desarrollo organizacional con fuerte contenido del liderazgo para el cambio, en la calidad del servicio universitario. Estudios sobre liderazgo han permitido concluir que uno de los factores que afectan el ambiente organizacional es la percepción por parte del subordinado del estilo de liderazgo del supervisor y jefaturas.

Temas

- Inducción Organizacional
- Desarrollo Administrativo

- Liderazgo para el Cambio Organizacional
- Desarrollo Organizacional
- Desarrollo Legal

Contenidos

- Conceptualizaciones
- Desarrollo de las diferentes teorías administrativas y organizacionales
- Tipos de Liderazgo (democrático, autoritario, consultivo y participativo)
- Desarrollo Legal de la Constitución Política, Código de Trabajo, Código Penal, Convención colectiva, Derechos Humanos.

Módulo II: Aseguramiento para el Cambio (Desarrollo Grupal)

Objetivo

Fomentar un desarrollo grupal con fuerte contenido del aseguramiento para el cambio, en la calidad del servicio universitario.

Temas

- Aseguramiento de Relaciones Humanas
- Desarrollo del Trabajo en Equipo
- Desarrollo de la Comunicación
- Desarrollo de Conflictos
- El Recurso Humano

Contenidos

- Importancia Relaciones Humanas, Proceso Negociación
- Comportamiento Grupal, Concepto de Grupo, Transformación de grupos en Equipos Efectivos
- Concepto de Comunicación, El Proceso de Comunicación, Métodos de Comunicación y Barreras de la comunicación.

- Concepto de Conflicto, Conflicto de Papeles, Conflictos disfuncionales, Conflictos Funcionales, Habilidades para Manejar Conflictos.
- Concepto del Recurso Humano, Proceso, Planeación, Despido, Orientación, Relaciones Obrero-Patronal

Módulo III: Motivación para el Cambio (Desarrollo Individual)

Objetivo

Fomentar el desarrollo individual con fuerte contenido de la motivación para el cambio, en la calidad del servicio universitario.

Temas

- Desarrollo Motivacional
- Desarrollo de la Psicología del Trabajo
- Desarrollo de las Relaciones
- Desarrollo de Servicio al Cliente
- Desarrollo de la Calidad del Servicio.

Contenidos

- Concepto de Motivación, Primeras teorías, Teorías Contemporáneas, de la Motivación a la práctica.
- Conceptualización de Psicología del Trabajo, Teorías del trabajo, Desarrollo del Trabajo.
- Concepto Relaciones Públicas, Importancia, Tipos de Relaciones, Factores que influyen en las Relaciones, Enseñanza de cómo relacionarse con las personas en procura de mantener buenas relaciones en la calidad del servicio universitario.
- Concepto Cliente, Valor del Cliente, Ventajas y Aspectos Claves, Calidad Tangible e Intangible del Servicio.

- Enfoque de la calidad del servicio, ciclo calidad, enfoque calidad trabajo por procesos y equipos, como herramienta para mantener la calidad en el servicio que se brinda, satisfaciendo las necesidades del usuario.

Módulo IV: Técnicas para Mejoramiento de la Calidad del Servicio (Desarrollo Técnico)

Objetivo

Fomentar el desarrollo de los Guardas con fuerte contenido de técnicas para el mejoramiento del cambio, en la calidad del servicio universitario.

Temas

- Técnicas para Mejorar la Calidad del Servicio
- Técnicas de Vigilancia y Seguridad
- Técnicas en el Manejo Armas y Explosivos
- Técnicas de Prácticas Simuladas
- Técnicas en el Manejo de Desastres Naturales

Contenidos

Por ser un módulo técnico, que depende de las circunstancias y el ambiente, el contenido lo define el técnico especialista en cada campo.

Notas

- 1 Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México 1978, pág. 320.
- 2 Julio Rojas Paniagua. Manual del Vigilante. (Oficina de Servicios Generales, Seguridad y Tránsito, U.C.R., 1987), Primera parte.

- 3 Pinto Villatoro Roberto, Proceso de Capacitación, Editorial Dina México, 1990, pág. 22.
- 4 Universidad de Costa Rica, Oficina de Recursos Humanos, Una nueva visión, Qué Somos y Hacia Dónde Vamos, 1996, pág. 41.
- 5 Oficina de Recursos Humanos, Op. Cit, 4.
- 6 Oficina de Recursos Humanos, Op. Cit, 5.
- 7 Oficina Recursos Humanos, Op, cit 6.
- 8 Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Segunda Edición, McGraw-Hill, 1998, Página Nº 60.

Referencias bibliográficas

Acuña Castro, Yolanda. "Necesidades de Capacitación del Sector Secretarial de la Universidad Nacional " (Estudio de caso: la Administración Central). Tesis de Licenciatura en Administración del Trabajo, con énfasis en Administración Universitaria, Facultad de Ciencias Sociales: Universidad Nacional, 1990.

Arias Galicia, Fernando. *Adiestramiento de Personal, Nociones Generales*, San José, Editorial UNED, 1979.

Asti, Vera. *Metodología de la Investigación*. Argentina, Buenos Aires, Editorial Kapeluz, 1968.

Braga José Luciano. *Encuesta de las Necesidades de Entrenamiento, Seminario sobre definición de Políticas y Planificación de la Capacitación*, San José, CICAP, 1986.

Castillo Fallas, Luis Armando, Guillén Pacheco, Roberto "La Seguridad en la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Evaluación de una Propuesta de un Sistema Administrativo". Tesis de Licenciatura en Administración Pública,

Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración Pública. 1995.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Sao Pablo, Editorial, Atlas, Volumen III, 1979.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, *Metodología de la Investigación*, Editorial Mc GrawHill, Segunda Edición, 1998.

Leitón, José Rafael. "Propuesta de un Sistema de Capacitación, Dirigido a los Niveles de Dirección y Toma de Decisiones en la Universidad Nacional". Tesis de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional, 1997.

Mendoza Núñez, Alejandro. *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación*, México, Editorial Trillas, 1982.

Obando Rivera, Miguel Ángel. "Programa Sistemático de Capacitación para la Corporación Los Periféricos OSA, S.A.", Tesis de Licenciatura en Administración, con énfasis en Gestión de Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional, 1997.

Pardinas, Felipe. *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. México, Editorial Siglo Veinte Uno, Vigésima Sexta Edición, 1983.

Ramírez Cardona, Carlos. *Orientaciones para la Administración de los Procesos de Capacitación*, San José, ICAP, 1975.

Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal*. Editorial Limusa, México 1973.

Rojas, David y Víquez, Gabriela. *Investigación de Necesidades de Capacitación del Personal de la Sección de Mantenimiento, Oficina de Servicios Generales*, UCR., San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica.: Oficina de Perso-

nal de la Universidad de Costa Rica, 1992.

Rugama, José. *La Administración del Proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal*. San José, CICAP, 1987.