AAS2127

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "SEGURIDAD RORAIMA 52, C.A."

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

YURAIMA ALMARZA CACCIOLA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina Quero

Caracas, Junio 2.011

DEDICATORIA

A mi adorada hija Andrea Alejandra, esa pequeña personita que representa mi mayor motivación en la vida, quien con sus travesuras y sonrisas alegra todos mis días.

A mi madre, Daisy Cacciola, a quien le debo todo lo que soy y tengo en la vida, esa persona que me ha apoyado incondicionalmente en todo momento, mi guía y modelo a seguir.

A mi hermana, Nayaribe Almarza, por ser parte importante de mi vida y constantemente brindarme su ayuda incondicional en todo lo que necesito, mi gran amiga en quien siempre puedo confiar.

A mi esposo, Alejandro Massuet, por su comprensión y apoyo a lo largo del desarrollo de mi postgrado y por motivarme a alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de este trabajo, especialmente a:

Profesor William Medina Quero, por brindarnos su experta asesoría a lo largo del desarrollo del presente trabajo, por su apoyo, flexibilidad y comprensión para que alcanzáramos con éxito nuestro objetivo.

Profesora Ana T. Albella, quien nos apoyó y orientó con la mayor disposición en la preparación de este trabajo.

Reinaldo Robles, por su apoyo, compromiso y motivación durante el desarrollo y cierre del presente trabajo.

Directivos y clientes de la Empresa Seguridad Roraima 52, C.A., quienes gentilmente nos brindaron parte de su tiempo, aportando información valiosa para esta investigación.

Gloria Pizano, quien siempre estuvo dispuesta a apoyarnos y orientarnos en cada una de las etapas de la investigación.

Dorkis Belisario, por la ayuda que me brindó en los aspectos administrativos del postgrado.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico Organizacional de la Empresa "Seguridad Roraima 52, C.A."

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es comparar el funcionamiento de la Empresa Seguridad Roraima 52, C.A., en base a un modelo con características de clase mundial adaptado a las condiciones del entorno venezolano. Con el fin de lograr el objetivo general de la investigación se definieron los siguientes objetivos específicos: a) Identificar las características de las empresas de clase mundial definidas como modelo de referencia; b) Identificar las brechas existentes entre el modelo de referencia y el modelo actual de la empresa; y c) Conocer la opinión de los clientes acerca de los servicios prestados por la empresa.

En el marco teórico se abordaron temas relacionados con empresas de vigilancia privada y sus características, la problemática de las empresas de vigilancia, las empresas de clase mundial y sus características, el modelo de clase mundial aplicable a las empresas de vigilancia privada.

La investigación nos permitió diagnosticar el modelo de funcionamiento de la Empresa Seguridad Roraima 52, con base a un modelo con características de clase mundial, así como identificar las brechas existentes entre ambos modelos.

El tipo de investigación está enmarcado dentro del enfoque cualitativo, ya que se realizó una comparación entre la empresa objeto de estudio y un modelo con características de clase mundial; el diseño utilizado fue *No Experimental Transeccional,* debido a que no hubo manipulación de variables, la cual se analizó en un momento único, año 2010.

Se utilizaron como *Técnicas para la Recolección de Información*, Análisis Documental de Seguridad Roraima, las entrevistas semi-estructuradas a los clientes, y Focus Group para el equipo gerencial. La *Técnica de Análisis de Datos* a emplear fue el Análisis de Contenido para las entrevistas semi-estructuradas. El Focus Group se realizó con el objetivo de levantar una Matriz DOFA de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que la empresa Seguridad Roraima 52, cuenta con una opinión bastante favorable por parte de sus clientes, quienes además identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. También se pudo concluir que en cuanto a gestión humana, la empresa presenta brechas al comprarla con las características del modelo de referencia de clase mundial.

Palabras claves: Empresa, vigilancia privada, modelo clase mundial, funcionamiento.

ÍNDICE GENERAL

Página

Índice General 5
Índice de Tablas y Gráficos 7
Introducción 8

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 10
1.1.- Importancia y Justificación 10
1.2.- Formulación del Problema 10
1.3.- Objetivos de la Investigación..... 13

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL..... 14

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL..... 16
3.1.- Antecedentes de la Investigación..... 16
3.2.- El Desarrollo Organizacional..... 16
3.3.- El Cambio Organizacional..... 24
3.4.- Vigilancia Privada 29
3.5.- Empresas de Clase Mundial..... 36

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO..... 46
4.1.- Tipo de Investigación..... 46
4.2.- Diseño de Investigación 46
4.3.- Población y Muestra 47
4.4.- Técnicas e Instrumentos 47
4.5.- Fases del Proceso de Recolección de Información 50

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS..... 52

5.1.- Matriz DOFA..... 52

5.2.- Opinión acerca del servicio prestado por Seguridad Roraima 52, C.A. ... 59

5.3.- Cronograma..... 72

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 73

6.1.- Conclusiones..... 73

6.2.- Recomendaciones..... 75

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 76

ANEXOS..... 78

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Página

Cuadro 1: Matriz DOFA realizada por niveles directivos y gerenciales de Seguridad Roraima..... 58

Cuadro 2: Matriz de Análisis de Contenido..... 63

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico organizacional definido como el proceso analítico que permite conocer la situación real de una organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad; es el objetivo primordial de la presente investigación.

El desarrollo de una estrategia de mejoramiento sistemático de una organización requiere de un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser equipos naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral (Beckhard citado por French y Bell, 1996, p.122).

La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfase, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación (Beckhard citado por French y Bell, 1996, p.122).

Actualmente la mayoría de las empresas no escapan de la necesidad de evaluar su funcionamiento, identificar sus áreas de oportunidad y fortalezas, y es a través del diagnóstico organizacional como puede lograrlo.

Debido a esto, la Empresa Seguridad Roraima 52, C.A., demostró un gran interés por evaluar su funcionamiento como empresa de vigilancia privada, y planteó compararse con un modelo de clase mundial aplicable en su sector, sin dejar de considerar el entorno venezolano en el cual se desenvuelve.

En vista de la situación actual de inseguridad que vive el país y la creciente demanda de los servicios de vigilancia privada para el resguardo de bienes y personas, resulta

imperativo atender la solicitud de revisión y adecuación del funcionamiento de este tipo de empresas.

Por otra parte, la investigación contribuyó a contrastar con datos de Seguridad Roraima 52, C.A., investigaciones previas relacionadas con el desempeño de las empresas de vigilancia privada en Venezuela y su comparación con modelos de referencia mundial.

El presente estudio abordó temas relacionados con las empresas de vigilancia privada, sus características, problemas típicos de los servicios de vigilancia, y por otra parte todo lo relacionado con las empresas de clase mundial, sus características y un modelo de clase mundial aplicable a las empresas de vigilancia privada.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

1.1.- Importancia y Justificación de la investigación:

Algunos elementos importantes dan peso a la presente investigación y justifican su realización. En primer lugar, es preciso responder al requerimiento planteado por el cliente el cual se fundamenta en la necesidad de evaluar su desempeño como Empresa de Vigilancia Privada comparándolo con un modelo de clase mundial, que promueva un funcionamiento flexible y dinámico, requerido para el entorno venezolano. Como consecuencia de lo anterior, se requiere la revisión del desempeño de la Empresa para verificar su adecuación al modelo de referencia.

Dado los altos índices de inseguridad en el país y la creciente demanda de servicios de vigilancia privada para el resguardo de bienes y personas, resulta imperioso atender la solicitud de revisión y adecuación del funcionamiento de este tipo de empresas.

Por otra parte, la investigación contribuirá a contrastar con datos de Seguridad Roraima 52, C.A., investigaciones previas relacionadas con el desempeño de las empresas de vigilancia privada en Venezuela y su comparación con modelos de referencia mundial.

La investigación es viable porque se cuenta con los recursos necesarios para llevarla a cabo.

1.2.- Formulación del problema: Toda organización formal se encuentra dentro de un medio social que la atraviesa con lineamientos jurídicos, políticos y económicos, determinando con ello su funcionamiento interno y externo. Pero también la organización influye con su funcionamiento en el desarrollo social ya que toda organización surge para prestar un servicio, ofrecer un producto a la sociedad o ambas cosas a la vez. Dentro de este tipo de organizaciones se encuentran las empresas de vigilancia privada.

Las empresas de vigilancia privada como organizaciones formales, forman parte de un sector, especialmente en Latinoamérica, de rápida expansión, creador de una enorme cantidad de empleo formal, gran pagador de impuestos, y que contribuye de modo sustancial a cubrir las crecientes necesidades de seguridad de nuestras sociedades.

En los últimos veinte años, como sector de la vida económica, la seguridad privada ha ganado un lugar de relevancia tanto en el mundo como en nuestro país. Además de sus cifras de ventas, la seguridad privada se ha convertido en uno de los principales creadores de empleo formal en la región.

Ahora bien, así como cualquier otro tipo de organización, las empresas de vigilancia privada deben luchar por mantenerse y sobrevivir en un mercado tan competitivo, más aún aquellas que desarrollan sus operaciones en países como el nuestro donde la demanda de servicios de seguridad y las exigencias del mercado son cada vez mayores.

Es por ello que resulta imperativo conocer e investigar acerca de las mejores prácticas de negocios que permiten generar ventaja competitiva probada y capacidad de absorber cambios de la mejor manera para incrementar las posibilidades de permanecer en los mercados tanto locales, como nacionales e internacionales.

La clase mundial consiste en una serie de prácticas, criterios y resultados consistentes, inmersos en modelos bien dimensionados y desarrollados en base a planificación estratégica. Las mejores prácticas tienen diversos campos de aplicación, como son: planear recursos de manufactura, administrar la estrategia del negocio, identificar y segmentar mercados, reducir actividades que no generan valor al cliente, diseñar nuevos productos, distribuir, manufacturar, administrar la demanda y mejorar procesos, entre otros. Son aplicables según el tipo de negocio y dependen de nuestra gestión responsable.

Las empresas de clase mundial son aquellas que "buscan la satisfacción del cliente a través de calidad-costo, flexibilidad, eficiencia y efectividad, confiabilidad e innovación,

elementos claves para definir su posición competitiva". Reyes, Miriam (s/f). *Empresa de Clase Mundial.* Recuperado el (22 de Agosto 2010).

Según Reyes (s/f), las cuatro características principales de las empresas de clase mundial son: capacitación, búsqueda de la mejora continua, desarrollo de ventajas competitivas, sistema de negocios integral.

Para los líderes de Seguridad Roraima 52, C.A. existe un gran interés por evaluar su funcionamiento comparando sus características con las de las empresas de clase mundial en el sector de vigilancia privada.

Por las razones antes expuestas y por la trascendencia del tema en la actualidad, surgen las siguientes interrogantes:

¿El funcionamiento de la Empresa Seguridad Roraima 52, C.A posee características comparables con un modelo de clase mundial?

¿Existen brechas entre el modelo de funcionamiento de la empresa y el modelo de referencia mundial?

¿El desempeño actual de Seguridad Roraima 52 como empresa de vigilancia privada, es flexible y dinámico según lo requerido en el entorno venezolano?

1.3.- Objetivos de la Investigación:

General: Comparar el funcionamiento de la Empresa Seguridad Roraima 52, C.A., en base a un modelo con características de clase mundial adaptado a las condiciones del entorno venezolano.

Específicos:

- ✓ Identificar las características de las empresas de clase mundial definidas como modelo de referencia.
- ✓ Identificar las brechas existentes entre el modelo de referencia y el modelo actual de la empresa Seguridad Roraima 52, C.A.
- ✓ Conocer la opinión de los clientes acerca de los servicios prestados por la empresa.

Capítulo II. Marco Organizacional

***Historia breve de la organización*:** Seguridad Roraima 52, C.A., es una empresa que inició sus operaciones en el sector de la vigilancia privada en el año de 1995, con un capital nacional de varios socios. Su surgimiento fue consecuencia de una oportunidad de negocio vista por sus accionistas en este mercado, debido a dos razones principales. En primer lugar, la creciente demanda de servicios de vigilancia, originada por el incremento sostenido de los índices de inseguridad personal que viene presentando la sociedad venezolana desde la década de 1980. Asimismo, debido a las carencias que normalmente presentan estos servicios, como consecuencia del bajo nivel de entrenamiento que reciben las personas que son contratados como vigilantes privados antes de desempeñarse en tal función.

Esta empresa comenzó sus operaciones con una reducida nómina que atendía un pequeño número de clientes. En los últimos años, su plantilla de personal se ha incrementado de manera significativa, alrededor de un 50% adicional, para atender la amplia cartera de clientes que han solicitado sus servicios recientemente.

Esta empresa se caracteriza, desde sus inicios, por el cumplimiento riguroso de sus obligaciones legales y cuenta con toda la permisología exigida por los organismos estadales para su operación lícita. Del mismo modo, otro foco de diferenciación ha sido el entrenamiento permanente que recibe el personal de vigilancia, tanto en lo que corresponde al manejo de situaciones de inseguridad, como en el trato de los clientes.

Seguridad Roraima 52, cuenta con una única sede ubicada en la zona Metropolitana de Caracas, en donde se encuentran sus oficinas administrativas y su centro de operaciones.

Misión: Prestar servicios de vigilancia privada que satisfagan y superen las necesidades de nuestros clientes, a través del alto nivel profesional de nuestra gente, la innovación de los productos y el mejoramiento continuo de nuestros procesos.

Visión: Ser la mejor oferta de valor, en términos de competitividad y calidad, en el mercado de la vigilancia privada en Venezuela, asegurando la satisfacción y confianza de nuestros clientes.

Objetivo General: Ser una empresa de vigilancia privada con amplio récord de confiabilidad, consolidada en la innovación de productos que ofrece para dar respuesta a sus clientes, funcionando bajo una intachable ética y profesionalismo.

Valores: Nuestros principales valores son:

- Atención prioritaria a los servicios que demandan nuestros clientes.
- Absoluta integridad en lo que hacemos.
- Respeto hacia nuestros clientes, trabajadores y relacionados.
- Ética y profesionalismo de nuestra gente.
- Rentabilidad de nuestras operaciones.

Capítulo III. Marco Teórico

3.1.- Antecedentes de la investigación

Si bien es cierto que existe alguna bibliografía relacionada con temas de seguridad, no se han ubicado hasta el momento investigaciones previas en cuanto a las características y funcionamiento de las empresas de vigilancia privada en Venezuela, menos aún, la comparación de las empresas de este sector con modelos de clase mundial.

3.2.- El Desarrollo Organizacional

3.2.1. Definiciones

A través de la revisión bibliográfica encontramos algunas definiciones del desarrollo organizacional, las cuales son:

El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) *planificado,* 2) *de toda la organización,* y 3) *controlado desde el nivel más alto,* para 4) *incrementar la efectividad y el bienestar de la organización* mediante 5) *intervenciones planificadas* en los "procesos" de la organización, aplicando los *conocimientos de las ciencias de la conducta.* (Beckhard, 1969)

El desarrollo organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo. (Bennis, 1969)

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y

de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. (Porras y Robertson, 1992)

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. (Burke, 1994, p. 12)

El desarrollo organizacional es una estrategia cuyo objetivo es mejorar la organización que utiliza los principios y prácticas de las ciencias del comportamiento para aumentar la eficacia individual y organizacional" (French, Bell y Zawacki, 2007, p. 11).

3.2.3. Fundamentos del Desarrollo Organizacional

El DO ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina el DO tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual. A continuación se explican los fundamentos teóricos y las diferentes concepciones para enfrentar los cambios que nos brinda el DO:

Cambio Planificado:

Antes de entrar a analizar las teorías y modelos del cambio planificado, debemos entender el cambio. Según Kurt Lewin (citado por French y Bell, 1996, p. 83), todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra, los cuales discutiremos a continuación. La concepción inicial

llevar acabo el cambio se basó en la idea de Lewin (1939) de "descongelar", "mover" y "volver a congelar". Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, Lippitt, Watson y Westley se platearon una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico. Por otro lado, Ralph Kilmann (citado por French y Bell, 1996, p. 85), planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia-estructura y el sistema de recompensas.

Otro autor, Jerry Porras (citado por French y Bell, 1996, p. 86), desarrolló un modelo que se llama el "análisis de flujo" el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras (1987), propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

Por último tenemos el modelo de Burke-Litwin (citado por French y Bell, 1996, p. 89), que plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un "cambio transaccional" y un "cambio transformacional", el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del DO. Se debe entender que estos modelos no son excluyentes sino más bien, son diferentes maneras del abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

Teoría de los sistemas:

La teoría de los sistemas ha venido evolucionando a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del DO. Fagen (1956)

define al sistema como "un conjunto de diferentes objetos reunidos con relaciones entre los objetos y entre sus atributos".

Según French y Bell, (1996, p. 91) las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son "permeables", pero al mismo tiempo, están claramente delimitadas del mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como "retroalimentación positiva" y "retroalimentación negativa". Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno.

Participación y delegación de la autoridad:

Esto se fundamenta en participación de los miembros de la organización y las diferentes modalidades de liderazgo y definición de roles. A mayor participación, mayores resultados. Existe la creciente necesidad por parte de las organizaciones de involucrar a los empleados y de alcanzar la productividad a través de las personas. Según Peters y Austin, "las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo". Es importante que se entienda que la tendencia actual dista mucho de las organizaciones jerárquicas y burocratizadas. Para que una organización esté en capacidad de adaptarse a las exigencias del medio, es imprescindible que dé respuestas rápidas. La única manera de conseguir esto es por medio de la participación de los empleados, haciendo que la toma de decisión no sea postergada por razones burocráticas y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente. (French y Bell, 1996, p. 97)

Trabajo en equipos:

Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de

implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que van más allá de los que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado. La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas. (French y Bell, 1996, p. 101).

3.2.4. Administración del proceso de Desarrollo Organizacional

Hay tres elementos esenciales en todas las iniciativas de desarrollo organizacional: 1) Diagnóstico, 2) Acción y 3) Administración del programa. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas (French y Bell, 1996, p. 117).

Diagnóstico

El desarrollo de una estrategia de mejoramiento sistemático de una organización requiere de un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser equipos naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral (Beckhard citado por French y Bell, 1996, p.122).

La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfase, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación (Beckhard citado por French y Bell, 1996, p.122).

Acción o intervención

El mejoramiento de los procesos y de la cultura se lleva a cabo mediante intervenciones del DO que son series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tareas están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados (French y Bell, 1996, pp.128 y 129).

Son muchas las variantes de intervenciones que pueden realizarse a los efectos de que trascienda el cambio que ha sido planificado dentro del proceso de desarrollo organizacional. Para que la intervención sea efectiva, es necesario que el proceso de diagnóstico también lo sea, pues éste provee la información necesaria para tener una perspectiva adecuada del problema y aplicar las acciones más pertinentes dentro de la intervención.

Investigación-acción

Un modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional es el modelo de investigación-acción, un método de resolución de problemas basado en datos, que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica (French y Bell, 1996, p. 110).

La investigación de la acción se refiere a un proceso de cambio basado en una recopilación sistemática de datos y luego la selección de una acción de cambio con base en lo que indican los datos analizados (Robbins, 1996, p. 730)

Hay tres procesos que están involucrados en la investigación-acción: recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente y planificación de la acción, basándose en los datos (Beckhard citado por French y Bell, 1996, p 110).

La investigación-acción es especialmente adecuada para los programas de cambio planificado y ha sido uno de los fundamentos del DO desde sus inicios.

La investigación-acción es un método para aprender y hacer (aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer o poner en práctica los esfuerzos para el cambio (French y Bell, 1996, p. 110).

La investigación necesaria para la práctica social se puede caracterizar mejor como una investigación para la dirección social o la ingeniería social. Es un tipo de investigación-acción, una búsqueda comparativa de las condiciones y los efectos de varias formas de acción Social, y una investigación conducente a la acción social... (Lewin citado por French y Bell, 1996, p 110).

Según Robbins (1996, pp. 730 y 731) su importancia radica en proporcionar una metodología científica para el manejo del cambio planeado en el contexto del DO:

1. Diagnóstico: el agente de cambio, que frecuentemente es un consultor externo en investigación de acción, comienza reuniendo información acerca de los problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. En la investigación de acción, el agente de cambio formula preguntas, entrevista a los empleados, revisa los registros y escucha las preocupaciones de los empleados.

2. Análisis: se analiza la información que se recopiló durante la etapa del diagnóstico. El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones principales, áreas de problemas y acciones posibles.

3. Retroalimentación: la investigación de acción incluye una implicación amplia de las personas que son objeto del cambio. Es decir, las personas que estén envueltas en cualquier programa de trabajo deben comprometerse activamente para determinar cuál es el problema y participar en la creación de su solución. De manera que el tercer paso es compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos 1 y 2. Los empleados, con ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para implantar cualquier cambio que sea necesario.

4. Acción: ahora se pone en movimiento la parte de ''acción" de la investigación. Los empleados y el agente de cambio desarrollan las acciones específicas necesarias para corregir los problemas que se han identificado.

5. Evaluación: por último, de acuerdo con las conclusiones de la investigación de acción, el agente de cambio evalúa la eficacia de los planes de acción. Al usar los datos iniciales recopilados como puntos de referencia, se puede comparar y evaluar cualquier cambio subsecuente.

Naturaleza interdisciplinaria del DO:

El futuro del DO esta relacionado con otras disciplinas. El DO ha sido un campo altamente interdisciplinario y ecléctico. Se ha desarrollado a partir de la teoría, la investigación y la práctica en psicología social, educación para adultos, desarrollo comunitario, teoría de sistemas generales, terapia familiar de grupo, antropología, filosofía, consejo, psiquiatría, administración general, trabajo social, administración de recursos humanos, administración de conferencias de asistencia numerosa y otros campos. (French y Bell, 1996, p. 360).

3.3. El Cambio Organizacional

3.3.1. Conceptos y Aspectos

Según Beckhard (1992), el Cambio Organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Otra definición sería, el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Brooks, 1980).

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, éstas se clasifican en:

• **Internas**: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

• **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Para Beckhard (1992), muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la

opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- ✓ El Aprendizaje involucra cambios.
- ✓ Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- ✓ Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro con mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas

3.3.2. El proceso de cambio organizacional

Según Beckhard (1992), cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Kurt Lewin (1939) estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

1. Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización para poder verla y aceptarla con facilidad.
2. El cambio implica un agente de cambio entrenado, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el recorrer de

este proceso, el agente de cambio irá a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se identificarán con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio.

3. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

El desafío en todo este proceso está claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en las gerencias de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas (Beckhard,1992).

3.3.3. Resistencia al cambio.

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuales son los motivos que pueden ocasionarla? Anderson y Barker (1996)

En primer lugar nos encontramos con que las personas que no conocen lo suficiente acerca del cambio, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cual es su impacto en términos personales.

- La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Según Anderson y Barker (1996), si las personas no tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error

- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto

- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio

- La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos

- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar, ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- *El desacuerdo:* Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.

- *La incertidumbre:* Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.

- *La pérdida de identidad:* A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas.

- *La necesidad de trabajar más*: Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

3.4. Vigilancia Privada

"Es una actividad que en forma remunerada o en beneficio de una organización pública o privada desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendiente a prevenir o detener perturbaciones a la seguridad y tranquilidad individual en lo relacionado con la

vida y los bienes propios o de terceros y la fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para vigilancia y la seguridad privada". Gardner, Brian (2007). *Qué es vigilancia privada.* Recuperado el (17 de Agosto 2010).

Según McCrie (2001), la vigilancia, consiste en el monitoreo del comportamiento de personas, de objetos o de procesos que se encuentran insertos dentro de un determinado sistema con el objetivo de detectar a aquellos que interfieran con la conformidad de las normas vigentes, deseadas o esperadas.

3.4.1. Vigilante de seguridad

"Un vigilante de seguridad es la persona encargada de proteger la integridad física de las personas y los bienes materiales de la empresa donde labora, teniendo a su disposición recursos técnicos (su experiencia) y tecnológicos (cámaras de video, radios de comunicación, detectores de metales o dispositivos electrónicos biométricos de control de acceso -huella e iris del ojo-, entre otros). También pueden utilizar otros medios como perros amaestrados. En muchos lugares también les es permitido portar armas de fuego y usarlas en defensa propia o cuando el objetivo que intentan proteger está bajo amenaza.

La palabra "vigilante" proviene de los primeros centinelas establecidos en la Antigua Roma durante el gobierno del emperador César Augusto y quienes con el tiempo se convirtieron en la Guardia Pretoriana. Sus funciones eran la de servir como un cuerpo élite para la seguridad del *César*, ser una especie de fuerza policial que mantenía el orden público en la ciudad y también actuar como bomberos en caso de incendio." *Vigilante de Seguridad.* Recuperado el (18 de Octubre 2010.

El vigilante de Seguridad debe obtener una habilitación expedida por el Ministerio del Interior, después de superar un proceso selectivo, donde se incluyen una serie de pruebas de aptitud psico-física y de conocimientos que realiza y examina actualmente el Cuerpo Nacional de Policía.

Si el servicio lo requiere puede portar arma de fuego. No obstante no todos los Vigilantes de seguridad están habilitados para ello. Para lo cual han de obtener una licencia de armas Tipo C, la cual emite la Guardia Civil previo proceso selectivo, donde se realizan pruebas teóricas sobre el conocimiento del/de las arma/s, legislación y practica (tiro) en un cuartel de la Guardia Civil. Están subordinados a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, con las que tienen la obligación de colaborar y auxiliar siempre en defensa de la seguridad ciudadana y la paz social.

3.4.2. Características de las Empresas de Vigilancia Privada

Según, Edgardo Frigo (2001), los principales elementos que caracterizan a las empresas de vigilancia privada son concentración, profesionalización, incorporación de tecnología y mejora.

Origen: La casi totalidad de las empresas del sector se iniciaron de modo semejante: a partir de uno o más funcionarios provenientes de las fuerzas públicas de Seguridad (Fuerzas Armadas y de Seguridad) que, al acogerse a su retiro – y en ocasiones antes – iniciaron la empresa.

La inmensa mayoría de las organizaciones latinoamericanas de seguridad privada, aún hoy son emprendimientos familiares. Y si bien hay empresas que cuentan con grandes dotaciones, la inmensa mayoría de las organizaciones dedicadas a los distintos segmentos de la Seguridad tienen menos de cien empleados.

Concentración: A medida que madura, el sector de la seguridad privada se concentra. Muchas de las empresas más pequeñas o ineficientes van quedando fuera del mercado – habitualmente por problemas de costos, de calidad de servicio u otros –, y las grandes organizaciones ganan porciones crecientes del mercado.

A esto se suma el ingreso de los principales jugadores mundiales del negocio, empresas con disponibilidad de recursos, gran "expertise" específico, acceso al crédito – en general negado a las empresas locales, o muy caro – y gerenciamiento profesional.

Es cierto que en nuestra región existía presencia de multinacionales de la seguridad hace tiempo, como es el caso de la norteamericana Wackenhut. Pero a partir de un cambio estratégico global liderado por dos grupos de origen escandinavo, el sueco Securitas y el danés Groupe 4 Falck, la concentración se ha acelerado. Los otros grandes jugadores (Prosegur, Chubb, etc.) se están viendo obligados a crecer para mantener una escala mínima competitiva cada vez mayor, o a salir del juego.

Profesionalización: Un sector como el descrito – que madura, gana escala, se hace más intensivo en conocimientos específicos, incorpora a grandes competidores multinacionales – requiere gerentes y directivos crecientemente profesionales para su gestión.

Este profesionalismo va mucho más allá de los conocimientos operativos necesarios para organizar un dispositivo de protección. Empresas con dotaciones de cientos o miles de empleados, con ventas anuales de millones de dólares y negocios a largo plazo con clientes multinacionales, deben ser gestionadas por gerentes profesionales.

Aquí vale introducir una reflexión que no es clara para todos los participantes en el sector: aunque a primera vista este negocio parece "simple", y el recién llegado puede pensar que es posible operar con eficacia conociendo unas pocas reglas básicas, en realidad el de la Seguridad Privada es un sector de enorme diversidad y sutileza, tan complejo como pueden serlo el automotor, el farmacéutico o el bancario.

Esta clase de pensamiento suele incluso darse entre los recién llegados provenientes de la seguridad pública. Aunque se disponga de conocimientos y experiencia considerables en los aspectos operativos de la seguridad, organizar una empresa es algo bien distinto, y en general los ingresantes provenientes de la seguridad pública no disponen de las herramientas de gestión necesarias para desarrollar a sus empresas en el duro panorama competitivo de la actualidad.

Incorporación de tecnología: El ritmo de cambio tecnológico en seguridad se ha vuelto avasallante. Presenciamos la continua aparición de nuevos métodos de vigilancia, tele

vigilancia, prevención, control de accesos, detección y mil etcétera, con nuevo equipamiento que reemplaza rápidamente a las generaciones tecnológicas anteriores. Algunos de los cambios tecnológicos que impactan sobre el sector de la seguridad se relacionan con el avance de los dispositivos que reemplazan a los guardias por dispositivos electrónicos tales como sensores, cámaras de video, etcétera.

El "reemplazo de hombres por cámaras" disminuye los costos tanto para el demandante de seguridad como para la organización que le provee el servicio, y en algunos subsectores como el de seguridad bancaria, el uso de elementos electrónicos de monitoreo y supervisión se ha hecho obligatorio por ley en la mayor parte de los países de la región. Esto está conduciendo a un rápido redimensionamiento de la oferta de las empresas, y a un sustantivo cambio en la demanda de los clientes.

El avance de la frontera tecnológica también ha causado una fuerte disminución de costos de la tecnología de seguridad. Esto permite que elementos antes muy caros (cámaras, etcétera), ahora sean accesibles para el público en general. De hecho, el "monitoreo de alarmas" en el segmento de hogares es uno de los negocios de seguridad en más rápido crecimiento, pero este sector recién pudo emerger cuando el precio de los elementos electrónicos necesarios para vigilar un hogar de clase media se situó por debajo de los mil dólares.

El ritmo de cambio tecnológico causa una rápida obsolescencia del equipamiento existente, lo que a su vez está comenzando a dividir a los prestadores entre quienes pueden equiparse o reequiparse, y quienes no pueden hacerlo por problemas financieros y/o de escala. Poco a poco, los últimos van quedando relegados a los segmentos menos atractivos o rentables de la demanda, y a mediano plazo deberán reenfocarse a estos segmentos o saldrán del mercado.

Mejora: Probablemente, mejora es la palabra que creemos más caracteriza a la oferta del sector de la vigilancia privada en Latinoamérica en los últimos diez años. Las empresas de todos los países no solo crecen: mejoran de modo continuo, perfeccionan sus

procesos, ofrecen más y mejores servicios, profesionalizan sus niveles gerenciales y directivos, se internacionalizan.

Aunque algunos críticos prefieren poner énfasis en el hecho de que varias de las malas prácticas del negocio se mantienen a lo largo del tiempo, nosotros preferimos presentar aquí nuestras observaciones directas, en muchas empresas de la mayor parte de los países de la región.

No se trata solo de ver "la media copa llena". Las operaciones de las organizaciones de seguridad privada mejoran, su administración se ha profesionalizado, sus mecanismos de capacitación ahora incluyen cursos y carreras universitarias específicas, y su interacción con las fuerzas públicas, aunque con sus más y sus menos según regiones y países, no deja de avanzar.

3.4.3. Problemas típicos relacionados con los servicios de vigilancia privada

Los problemas relacionados con los servicios de vigilancia privada son típicos de todas las empresas, sin embargo la diferencia la hace el grado de incidencia de estos problemas. Los problemas de una efectividad mediocre se deben principalmente a los elementos tradicionales del círculo vicioso, en el cual los siguientes puntos son incidentes:

- ✓ Personal con educación básica.
- ✓ Bajos salarios.
- ✓ Pocas oportunidades de promoción.
- ✓ Poco o ningún entrenamiento.
- ✓ Rotación incontrolada de personal.

3.4.4. La vigilancia privada en Venezuela

En Venezuela las empresas de vigilancia privada están agrupadas en la **"Cámara Nacional de Empresas de Vigilancia y Protección de Venezuela" (CANAVIPRO),** institución que nace para fortalecer las Organizaciones Empresariales de Seguridad a nivel nacional, estimulando la participación y representatividad del sectores en los asuntos inherentes a la especialidad. Agrupa a 350 empresas del sector a nivel nacional, así como también a la mayoría de las mismas en Cámaras Regionales, para facilitar el proceso administrativo y operativo correspondiente.

Sus Objetivos son:

- Representar la defensa y preservar los derechos de las empresas y/o cámaras regionales asociadas, manteniendo una estrecha coordinación con las autoridades competentes que las supervisan, controlan y fiscalizan.
- Velar por el cumplimiento de las normativas contenidas dentro del marco legal que regula el funcionamiento de las empresas de seguridad.
- Divulgar el carácter social y la significación que tiene el servicio de seguridad privada e informar a la opinión publica sobre la calidad del mismo y los resultados que alcanza.
- Motivar la promulgación de instrumentos jurídicos, anteproyectos de leyes, reglamentos, decretos y otros, que coadyuvan con los intereses nacionales y el sector empresarial de la seguridad pública.

3.4.5. Situación actual de las empresas de vigilancia privada en Venezuela

En Venezuela las empresas de vigilancia privada vienen presentando una problemática importante desde el punto de vista legal. En una entrevista realizada por el Diario "El Universal" el 25 de Junio de 2007 a Luis Dávila (Presidente de Canavipro), éste señaló:

"son ilegales las cooperativas contratadas por el Estado para ejercer funciones de seguridad".

La Cámara Nacional de Vigilancia Privada (Canavipro) teme que en un futuro próximo pueda desaparecer el sector. La incorporación de cooperativas y reservistas en labores de seguridad, así como la inestabilidad jurídica, los obstáculos que enfrentan para adquirir armas y erradicar "la economía informal de la seguridad" les hace pensar en esta posibilidad.

Desde el punto de vista normativo el sector atraviesa un momento histórico, casi definitorio con relación al futuro de la actividad. El instrumento jurídico que regula la actividad de seguridad privada, el Decreto 699 del año 1975, no prevé actividades cónsonas con lo que hoy exige la sociedad. Sólo autoriza tres actividades: la vigilancia física, el transporte de valores y las investigaciones. Para ese momento CANAVIPRO solicitó que se avalaran la custodia de los bienes en tránsito, las escoltas de personalidad, la seguridad electrónica y la respuesta de alarmas.

El 27 de Agosto de 2009, en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, número 39.251, se dictaron las ***Normas Generales para la Autorización de Tenencia de Armas, a Empresas de Servicios de Vigilancia Privada y Transporte de Valores, Empresas Asociativas o Cooperativas, Asociaciones y Federaciones de Tiro y Escuelas de Formación de Funcionarios o Funcionarias de Seguridad, Organismos Gubernamentales, Órganos de Seguridad Ciudadana y Cuerpos de Seguridad del Estado.***

3.5. Empresas de Clase Mundial

Las empresas de clase mundial son aquellas que "buscan la satisfacción del cliente a través de calidad-costo, flexibilidad, eficiencia y efectividad, confiabilidad e innovación,

elementos claves para definir su posición competitiva". Reyes, Miriam (s/f). *Empresa de Clase Mundial.* Extraído el 22 de Agosto 2010.

"La clase mundial consiste en una serie de prácticas, criterios y resultados consistentes, inmersos en modelos bien dimensionados y desarrollados en base a la planificación estratégica. Las mejores prácticas tienen diversos campos de aplicación, como son: planear recursos de manufactura, administrar la estrategia del negocio, identificar y segmentar mercados, reducir actividades que no generan valor al cliente, diseñar nuevos productos, distribuir, manufacturar, administrar la demanda y mejorar procesos, entre otros. Son aplicables según el tipo de negocio y dependen de nuestra gestión responsable". Arrarte Raúl (2010). *La Empresa de clase mundial frente a la empresa nacional.* Extraído el 25 de Agosto 2010.

3.5.1. Características de las Empresas de Clase Mundial

Según Reyes (s/f), las cuatro características principales de las empresas de clase mundial son: capacitación, búsqueda de la mejora continua, desarrollo de ventajas competitivas, sistema de negocios integral.

Capacitación: La cual debe ser permanente y para toda la organización interna y la extendida, esto es, además del propio personal, el personal de proveedores y distribuidores de los productos y servicios, sin excluir ningún nivel. Esto no se refiere sólo a los niveles medios y base, sino a la alta dirección, la cual en múltiples ocasiones considera a la capacitación como algo innecesario y contraria al buen aprovechamiento del tiempo.

Búsqueda de la mejora continua: Para la cual es importante establecer mecanismos de medición constante del desempeño individual y colectivo (metas). Desde diversas perspectivas y no únicamente la financiera, para entender los avances y retrocesos contra

lo planeado y más importante aún, en lo posible, compararse contra otras empresas y/o los líderes de satisfacción al cliente en el mundo.

Desarrollo de ventajas competitivas: Basadas en productos y servicios de calidad superior, "deleitar al cliente" aquí nos referimos a la cara de felicidad que mostramos cuando nuestro proveedor excede nuestras expectativas. De inmediato se lo comunicamos a nuestros clientes, colaboradores y amigos.

Sistema de negocios integral: En donde la tecnología juega un papel preponderante en el logro de la integración de los procesos, promoviendo la flexibilidad y adaptabilidad de la empresa.

Para ser una empresa de clase mundial tenemos que ser, hacer y tener ideas e innovaciones que nos ayuden a lograr ser una empresa de clase mundial, que satisface los requerimientos de los clientes y que busca ir más allá de esos requerimientos.

3.5.2. La Gerencia en las Empresas de Clase Mundial

Según James Stoner (1999), la Gerencia de Clase Mundial es una nueva forma de administración basada en la gerencia por calidad, que es lo que conlleva a una "Tecnología de administración global" que esta en proceso de adaptación alrededor del mundo, en todo tipos de industrias, en las compañías cuyos productos y servicios compramos, en el gobierno, incluso en el plano de la educación a nivel general.

Esta es un arma que tiene muchas dimensiones y trae consigo muchos cambios por un proceso de evaluación en los planes, para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

Toda compañía debe de tener una visión clara de hacia donde esta encaminada y como adaptar los cambios que puedan surgir en la medida de la evolución, que puedan

proporcionar nuevas ideas o restaurar procesos. Para ello debe embarcarse en tres temas principales:

Secretos del éxito: Hacer uso de una tecnología de gerencia apropiada para el mundo en el que las compañías existen y compiten, sin embargo estos están un continuo proceso de cambios.

Adaptación de una integración adecuada "arriba hacia abajo" o de "abajo hacia arriba", procesos de cambios manejados desde los gerentes con iniciativas, involucrando a toda la organización.

Transformar los roles de los gerentes y equipo de trabajo, delegando funciones y ejerciendo la autoridad.

Existe una gran diferencia entre lo que es la gerencia de clase mundial y la gerencia tradicional. La gerencia de clase mundial cambia dependiendo del manejo horizontal de procesos. En la gerencia tradicional el gerente tiene una tarea de cuatro fases: planeamiento, organización, liderazgo y control del trabajo de los subordinados.

En cambio con la gerencia de clase mundial, las tareas son:

- ✓ Levantar barreras que eviten a otros hacer un trabajo excelente y sentirse reconocidos por hacerlo.
- ✓ Trabajar con otros para mejorar los sistemas organizacionales.
- ✓ Centrarse en el cliente tanto interno como externo.
- ✓ "Investigación de la acción" tomando y apoyando la acción mientras se comprometen en la investigación. Al cambiar la tarea del gerente a ser un posibilitador de otros y un miembro del equipo, la tarea del no gerente también cambia de llevar las órdenes del gerente a hacer las mismas cosas que hace el gerente, desapareciendo la distinción entre gerentes y no gerentes.

Esta manera de gerencia enfatiza el entendimiento y gerencia de los procesos organizacionales. El énfasis en el manejo de procesos viene de la creencia que los éxitos y fracasos organizacionales resultan de un desempeño predecible de los procesos organizacionales de la gerencia y de los sistemas, más que de las acciones de individuos separados y en grupos.

Aunque esta clase de gerencia se centra en el manejo de procesos, también le dedica gran atención a la gente, pero no en el tradicional sentido de manejarlo. La focalización en la gente es mucho más un propósito a largo plazo para apoyarlos. El apoyo a largo plazo toma la forma de un entrenamiento continuo a la gente y un mejoramiento de los procesos de trabajo, en lugar de un apoyo a corto plazo de motivación a la gente, supervisando su trabajo dentro de los procesos existentes.

Proceso de cambio para lograr una Gerencia de Clase Mundial:

Para que las empresas se muevan hacia gerencias de clase mundial, los procesos de cambio deben ser consistentes en cuanto a:

- ✓ Líderes Múltiples y Autocontrol: Múltiples fuentes para la visión y Autocontrol al moverse hacia la visión.
- ✓ Múltiples Contribuyentes: Oportunidad para todos de contribuir.
- ✓ Voluntario y Abierto: Acción voluntaria y declaraciones claras acerca de las acciones que son deseables y de las acciones que se han tomado.
- ✓ Cambios incrementales pequeños y rápidos: Los pequeños cambios que son implementados rápidamente revelan que existen oportunidades para el cambio.
- ✓ Visión Flexible: Flexibilidad acerca de la visión y de la expectativa de que evolucionará y será mejorada.

- ✓ Grandes Expectativas: Tener grandes expectativas acerca de los miembros, en cuanto a: compromiso, motivación, confianza, conocimiento, capacidades, habilidades y auto dirección e iniciativa.

Otro de los factores que influyen, en el proceso de cambio hacia una Gerencia de Clase Mundial, es integrar las indagaciones para la Solución de Problemas y Apreciación, el cual consiste en una aproximación al cambio que reconocerá y premiara la importancia y efectividad de las habilidades tradicionales para la solución del problema la importancia de descubrir donde es que las organizaciones son deficientes en su desempeño arreglando lo que este mal o simplemente mejorando lo que haya que mejorar, así mismo el aproximamiento ira más allá de la tradicional orientación a la deficiencia y reconocerá que las organizaciones son más que simplemente problemas a ser resueltos, también son maravillas de logro individual y colectivo.

3.5.3. Modelo de clase mundial en empresas de vigilancia privada

Para la construcción del modelo de clase mundial en cuanto a la gestión humana en las empresas de vigilancia, se trabajará con tres características esenciales como procesos estratégicos: reclutamiento y selección de personal, adiestramiento y procesos de dirección y supervisión.

En lo que respecta al primer elemento, reclutamiento y selección de personal, se tienen como referencia las directrices de ASIS (Sociedad Americana de Seguridad Industrial Internacional), según las cuales un candidato a Vigilante Privado debe cumplir con las siguientes características:

- Ser mayor de 18 años ó mayor de 21 si la posición requiere el uso de armas. Además, el candidato debe ser capaz de realizar las funciones que se requieren del cargo.

- Ser ciudadano de los Estados Unidos, residente permanente legal, o extranjero autorizado a trabajar en los Estados Unidos. Para el caso venezolano aplican las normas establecidas por la Ley Orgánica del Trabajo en torno a la contratación (Art. 27, 28, 29 y 30 LOT).

- Proveer a la empresa información relacionada con trabajos anteriores, datos personales, dirección de residencia, etc. En las directrices ASIS se propone realizar un chequeo de antecedentes judiciales. Para el caso venezolano, esta práctica se encuentra fuera del marco legal, ya que interfiere con el derecho del trabajo (Art. 26 LOT).

- Ser bachiller y debe ser capaz de leer, escribir y hablar el idioma español.

- Poseer licencia de conducir válida con el grado correspondiente para el tipo de vehículo que tendría que conducir en el caso de que la posición así lo requiera.

- Presentar la documentación de apoyo si el demandante alega la posesión de un registro, certificación, licencia u otra cualificación profesional.

- Se recomienda aplicar pruebas de aptitud y test antidrogas.

- Para una eficiente selección de personal se requiere contar con las Descripciones de Cargo que sirvan de referencia para el seleccionador.

Por su parte, entre las mejores prácticas en el adiestramiento de personal de vigilancia está un modelo integral de la ASIS (Sociedad Americana de Seguridad Industrial Internacional), el cual recomienda al empleador suministrar a los oficiales de Seguridad 48 horas de formación dentro de los primeros cien días de trabajo, con el siguiente contenido curricular:

- La naturaleza y el rol del oficial de seguridad de una empresa de vigilancia privada: Conciencia de Seguridad, Agentes de Seguridad Privada y el Sistema de Justicia Penal, Manejo de información, Crimen y Prevención de Pérdidas.

- Aspectos Legales de la Seguridad Privada: Evidencia y su manejo, Criterios de uso de la fuerza, Testimonio Tribunal, Preservación de la escena de un incidente, Igualdad en oportunidades de empleo y diversidad, Leyes estadales y locales.

- Conducta del Oficial de Seguridad: Ética, Honestidad e Imagen Profesional.

- Observación y notificación de incidentes: Técnicas de Observación, Toma de notas, escritura de reportes.

- Técnicas de recorrido

- Principios de la Comunicación: Habilidades Interpersonales, Habilidades de comunicación verbal, Servicio al Cliente y Relaciones Públicas.

- Principios de Control de Acceso: Procedimientos de Control de ingreso y egreso, Sistemas Electrónicos de Seguridad.

- Principios de Protección de la información: Información confidencial y del propietario.

- Procedimientos de Respuesta a Emergencias: Respuesta a Incidentes Críticos (por ejemplo, los desastres naturales, accidentes, eventos causados por personas), Procesos de evacuación.

- Prevención de Vidas Humanas: Conciencia de Seguridad, Riesgos a la seguridad en sitios de trabajo y sus alrededores, Colocación de equipos de Emergencia, Habilidades de Prevención de Incendios, Materiales Peligrosos, Requisitos de la OSHA (Administración de Seguridad e Higiene Ocupacional), Asignación tareas y órdenes en el puesto de control.

Dependiendo de los requisitos y especificaciones aplicables a la descripción del cargo, se recomienda considerar formación que cubra los siguientes aspectos: Políticas y orientación del empleador, Abuso de sustancias, Modalidades de Comunicaciones, Violencia en el trabajo, Resolución de conflictos, Control de tráfico y seguridad en estacionamiento, Procedimientos de Primeros Auxilios, Manejo de crisis, Control de multitudes y Relaciones laborales.

Por último, la tercera característica de las empresas de clase mundial del sector de la vigilancia en cuanto al manejo de su Gestión Humana es la aplicación de principios básicos para manejar un supervisor del personal. Esto conlleva, que los empleados deben entender exactamente lo que se espera de ellos. Para ello, el supervisor debe compartir con el trabajador las bases éticas y sus políticas sobre equidad y condiciones de trabajo de la organización. Igualmente, debe asegurarse que el trabajador conoce con propiedad lo que hace la organización. Asimismo, independientemente de que el trabajador haya pasado por un entrenamiento, el supervisor debe garantizar que el trabajador conoce todas sus funciones y responsabilidades. Otra función clave del supervisor es informar al trabajador dónde puede obtener la información que requiere para el desempeño de sus funciones y debe proveerle de los recursos necesarios para poder ejercer sus funciones de manera correcta. El trabajador debe conocer de su supervisor cómo será medido su desempeño en términos de la calidad y cantidad de trabajo.

Del mismo modo, los empleados necesitan una supervisión general para hacer su trabajo correctamente, lo que supone apoyo al trabajo de rutina, asesoría en el manejo de relaciones públicas, proveer de información relevante al trabajador, tanto a nivel general de la organización, como en lo concerniente a los aspectos específicos de su puesto de trabajo.

Finalmente, los empleados merecen ser reconocidos por su el trabajo bien hecho. Se espera que los supervisores y gerentes reconozcan el buen desempeño que observan de

sus empleados para ayudar a mejorar aún más su comportamiento, mediante la retroalimentación positiva y oportuna.

Capítulo IV. Marco Metodológico

4.1.- Tipo de investigación:

De acuerdo a la naturaleza del estudio, el tipo de investigación está enmarcado dentro del enfoque cualitativo, ya que como plantean Hernández, Fernández y Baptista (2003), la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite, siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización.

La elección del método cualitativo responde a que es el más adecuado para el objeto del presente estudio, ya que como plantea Rut Vieytes (2004), la investigación cualitativa siempre es un enfoque valioso debido a que problematiza la forma en la que los individuos y los grupos constituyen e interpretan a las organizaciones y a las sociedades.

En el desarrollo de la investigación se revelaron cuáles son las características que diferencian a Seguridad Roraima 52, C.A. de un modelo de clase mundial en empresas de vigilancia privada, todo esto visto por los propios actores de la referida empresa.

4.2.- Diseño de la investigación:

El Diseño de investigación es *no experimental*, debido a que "...se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado" (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 119). A su vez, este diseño es *transeccional descriptivo*, dado que..."nos presenta un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en un determinado momento" (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 191)

4.3.- Población y muestra

A los efectos de alcanzar los objetivos de la presente investigación, la población correspondiente a este estudio estuvo conformada por la totalidad de los clientes actuales de Seguridad Roraima 52, la cual asciende a un número de 10 clientes. Debido a que el tamaño de la población es de 10 personas, éstas fueron entrevistadas en su totalidad, razón por la cual la muestra se igualó a la población.

4.4.- Técnicas e instrumentos:

Se aplicaron las siguientes técnicas de recolección de información:

- ***Análisis documental de Seguridad Roraima 52, C.A.***

Historia de la organización, situación actual, misión, visión, valores, objetivos estratégicos.

- ***Entrevistas semi-estructuradas a los clientes de Seguridad Roraima 52, C.A.***

La información se recolectó sobre la base de un instrumento cualitativo, una entrevista semi estructurada de ocho (8) preguntas, elaborada exclusivamente para el levantamiento de información relacionada con el funcionamiento de la empresa; dicha entrevista fue validada por expertos en el área de consultoría. Este instrumento se aplicó a los diez (10) clientes de Seguridad Roraima, en un lapso de dos semanas, iniciando el 20 de Septiembre y culminando el 1ero de Octubre del presente año.

Éstas entrevistas fueron procesadas de acuerdo a la Metodología de Análisis de Contenido (Hernández Sampieri), para la cual se definieron las unidades de análisis,

categorías y subcategorías. El objetivo del levantamiento de información fue conocer la opinión de los clientes acerca del servicio prestado por la empresa.

A continuación el contenido de las entrevistas semi-estructuradas que se llevaron a cabo:

1- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa Seguridad Roraima 52, C.A.?

2- ¿Cree usted que el servicio que le ofrece la empresa Seguridad Roraima 52, C.A. posee características similares a las de empresas internacionalmente reconocidas del sector de vigilancia privada?

3- ¿Se siente usted satisfecho con el servicio prestado hasta el momento por el personal que labora en la empresa Seguridad Roraima 52, C.A.?

4- ¿Considera usted que es importante invertir en el servicio que ofrece Seguridad Roraima 52, C.A. como empresa especializada en la vigilancia privada? Por favor argumente su respuesta.

5- Según su apreciación, ¿cuáles son las fortalezas de la empresa Seguridad Roraima 52?

6- ¿Cuáles aspectos del servicio ofrecido por Seguridad Roraima 52, C.A. son susceptibles de mejora?

7- Considerando el entorno social que atraviesa el país, ¿cuáles cree usted que son las oportunidades que tiene Seguridad Roraima 52, C.A?

8- ¿Cree usted que la situación actual del país puede afectar o amenazar el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

- ***Focus Group del equipo gerencial***

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), un método de recolección de datos cuya popularidad ha crecido son los grupos de enfoque (focus group). Éstos consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (5 a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales.

Esta técnica de estudio fue utilizada con los niveles directivos y gerenciales de la empresa, con el fin de levantar una matriz DOFA para Seguridad Roraima, que luego fue contrastada con el modelo de referencia de clase mundial.

El Focus Group fue realizado en las instalaciones de la Empresa Seguridad Roraima, en una sesión de ocho horas y conducido por los mismos consultores, quienes tienen amplia experiencia en dinámicas de grupos. Por parte de la empresa, se contó con la participación de los niveles directivos (Director General de Seguridad Roraima, Director de Operaciones) y gerenciales (Gerente de Operaciones, Gerente de Formación, Gerente de Administración y Recursos Humanos y Gerente de Logística).

Esquema de Aplicación del Focus Group

4.5.- Fases del proceso de recolección de información

En el proceso de recolección de información se cumplieron las siguientes fases:

- ✓ Diseño de las técnicas para el levantamiento de la información.
- ✓ Diseño de los instrumentos que se utilizarían para el momento de la recolección de información.
- ✓ Validación de los instrumentos por parte de expertos en el área de consultoría.

- ✓ Aplicación de las entrevistas semi-estructuradas a los clientes de Seguridad Roraima 52 y del Focus Group para los niveles directivos y gerenciales de la empresa.
- ✓ Análisis de los resultados obtenidos.
- ✓ Discusión de los resultados.
- ✓ Presentación de los resultados y recomendaciones.

Capítulo V. Análisis de Resultados

5.1.- Matriz DOFA.

Los resultados obtenidos se analizaron de acuerdo a los objetivos específicos planteados en la investigación, para los cuales se utilizaron distintos instrumentos y metodologías.

En cuanto al cumplimiento del objetivo ***"Identificar las brechas existentes entre el modelo de referencia y el modelo actual de la empresa Seguridad Roraima 52, C.A."*** se realizó un análisis de brechas mediante la aplicación de un Focus Group en el que participaron los niveles directivos y gerenciales de la empresa, a través del cual se construyó una Matriz DOFA (Cuadro 1) que permitió identificar las principales Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que tienen en la actualidad. Al inicio de la sesión del Focus Group, se les presentó a los participantes las características de las empresas de clase mundial, en cuanto a selección de personal, formación y procesos de dirección y supervisión. Todo esto con la intención de contrastar dichas características con el modelo de funcionamiento actual de Seguridad Roraima 52.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la Matriz:

Análisis Interno: Fortalezas

- Cumplimiento riguroso de los requisitos exigidos por los diferentes entes regulatorios, en cuanto a registro de la empresa y uso de armamento, entre otros.
- Esquema de compensación más competitivo que el promedio dentro del mercado de referencia.
- Gerencia con amplia y sólida experiencia en el área de la seguridad física y vigilancia.

- La gerencia percibe que en la mayor parte de los casos, el personal está muy comprometido con la empresa.

- En comparación con la media de las empresas de vigilancia en Venezuela, en lo que respecta al personal la permanencia en el empleo es mayor y la rotación es menor, lo cual implica la disponibilidad de vigilantes mejor entrenados y con mayor experiencia.

Análisis Interno: Debilidades

- El proceso de reclutamiento y selección de personal no cuenta con toda la rigurosidad necesaria para evitar riesgos para la empresa y los clientes. La selección de candidatos se realiza mediante entrevistas básicas y las pruebas psicométricas no son las apropiadas para el tipo de cargo.

- El personal no dispone de las competencias óptimas para desempeñar su función, pues existen importantes deficiencias en cuanto a su adiestramiento. Al ingresar sólo reciben una inducción básica en el puesto de trabajo y uso del armamento, quedando excluidos elementos clave como toma de decisiones, manejo de crisis, desarrollo de habilidades de observación para la detección de riesgos y amenazas, primeros auxilios, aspectos legales, combate y control de incendios, redacción de informes y uso de tecnología, entre otros.

- Las competencias de liderazgo de los supervisores son deficientes, en cuanto al seguimiento, control, comunicación y reconocimiento, lo cual afecta la eficiencia en la gestión y la motivación del personal.

- Los altos costos de operación debido a la carga laboral e impositiva, no permiten la inversión en mejorar los procesos internos de la empresa para mejorar la calidad de servicio al cliente.

- El personal de vigilancia tiene una debilidad importante en su orientación al servicio al cliente y el manejo de incidentes con personas conflictivas.

Análisis Externo: Oportunidades

- El incremento de los índices delictivos han causado un crecimiento acelerado en la demanda de servicios de vigilancia, tanto en el sector de las empresas privadas como en el residencial.

- Aprovechamiento de oportunidades de negocio en potenciales clientes en fuera de Caracas, en otras grandes ciudades como Maracaibo, Barquisimeto, Maracay, Valencia, Puerto Ordaz y Barcelona.

- Desarrollo de un proveedor para manejar la selección de personal, en mancomunidad con otras empresas del sector de vigilancia, para mejorar la rigurosidad en la selección de candidatos a ser incorporados.

- Desarrollar un servicio de asesoría en sistemas de seguridad de tecnología de punta, como circuito cerrado de TV, control de acceso y sistemas centralizados de alarma.

Análisis Externo: Amenazas

- Con frecuencia en la Asamblea Nacional se están discutiendo proyectos de ley que implicarán mayores controles y límites a la operación de las compañías de vigilancia.

- El surgimiento de Cooperativas de Vigilancia, avaladas por el gobierno, cuyas operaciones son manejadas sin mayores controles, las cuales representan una competencia desleal. Del mismo modo, la presencia de este tipo de vigilantes, seleccionados sin ningún tipo de control, deteriora la imagen de este oficio ante la opinión pública.

- Las personas que se presentan como candidatos a los cargos de vigilante tienen un perfil educativo mínimo, incluso inferior al de bachiller. Adicionalmente, por razones

de ley, no es posible revisar los antecedentes penales de una persona como criterio de selección para un empleo.

- Los entes regulatorios de las empresas de vigilancia, Ministerio del Interior y Justicia y el Ministerio de la Defensa no actúan en coordinación institucional, sino de manera aislada. Existen vacios procedimentales en ambos órganos reguladores y los mecanismos y procedimientos para la obtención de las licencias de operación son muy tediosos y complicados,

- Existe un intento permanente de politización de los servicios: se creó la Asociación de Empresarios Socialistas de la Vigilancia Privada, la cual avala la resolución del Ministerio de la Defensa en cuanto a la incorporación de los vigilantes privados como integrantes de las Milicias Bolivarianas.

Haciendo un análisis comparativo entre el modelo de referencia de clase mundial y las características encontradas para Seguridad Roraima 52, C.A., a través del análisis DOFA, se determinó:

En cuanto a Fortalezas

1. La empresa cuenta con un personal motivado y altamente comprometido, lo cual contribuye a la retención y permanencia del personal, garantizando disponibilidad de vigilantes mejor entrenados y con mayor experiencia. Por tratarse de una empresa de servicios, esta fortaleza se ajusta a las características de empresas de clase mundial, como lo son, el desarrollo de ventajas competitivas y la constante búsqueda de mejoras.

2. El cumplimiento del marco legal vigente, exigido en el país para el funcionamiento de las empresas de vigilancia privada, es una característica propia de las empresas de clase mundial.

En cuanto a Oportunidades:

1. El alto crecimiento en la demanda de servicios de vigilancia en el país y fuera de éste, hacen posible una expansión importante de la empresa a nivel nacional e internacional, lo cual constituye una de las principales características de las organizaciones de clase mundial.

2. El desarrollo de un servicio de asesoría en cuanto a sistemas de seguridad es congruente con aspectos propios de empresas de clases mundial como lo son, el desarrollo de ventajas competitivas y los sistemas de negocio integral.

En cuanto a Debilidades

1. El proceso de reclutamiento y selección está por debajo del referente para las empresas de clase mundial, tanto a nivel procedimental como en lo que respecta a las competencias de las personas que lo manejan. Esto conlleva a no poder garantizar la incorporación del mejor personal posible como vigilantes, elemento clave en la estrategia de este tipo empresas para poder ofrecer un servicio de primera línea.

2. El entrenamiento para la transferencia de competencias técnicas al personal es mínimo y no cumple en ningún caso con los estándares establecidos para este tipo de empresas. Esta carencia implica que los vigilantes sean incorporados en su puesto de trabajo sin los conocimientos apropiados para manejar situaciones críticas y preservar la seguridad de bienes y personas, principal objetivo de su presencia.

3. La ausencia de un esquema de formación continuo tiene como consecuencia que las competencias asociadas a la supervisión del personal estén muy por debajo del estándar, principalmente dentro de la población de supervisores. Esto genera entre los vigilantes desmotivación, falta de claridad en lo que se espera de su

desempeño, escasez de información relacionada con su trabajo y el no contar con un apoyo continuo de parte de su supervisor en el desempeño y seguimiento de sus tareas y responsabilidades.

En cuanto a Amenazas

1. El alto deterioro de la imagen del oficio de vigilancia en el país, debido a la incorporación de Cooperativas de Vigilancia, avaladas por el gobierno, las cuales no cumplen con los requisitos mínimos exigidos para la selección de personal, es incongruente con los aspectos propios de empresas de clase mundial.

2. Las innumerables restricciones por parte del gobierno, para la operación de compañías de vigilancia privada en el país y la poca coordinación institucional entre los entes regulatorios de este tipo de empresas, no contribuye a la expansión ni al desarrollo de este sector en el país, lo cual hace que la empresa se aleje de poder ser un referente a nivel mundial.

Cuadro 1: *Matriz DOFA realizada por niveles directivos y gerenciales de Seguridad Roraima*

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	➢ Cumplimiento riguroso de los requisitos exigidos por los diferentes entes regulatorios, en cuanto a registro de la empresa y uso de armamento, entre otros. ➢ Esquema de compensación más competitivo que el promedio dentro del mercado de referencia ➢ Gerencia con amplia y sólida experiencia en el área de la seguridad física y vigilancia. ➢ La gerencia percibe que en la mayor parte de los casos, el personal está muy comprometido con la empresa. ➢ En comparación con la media de las empresas de vigilancia en Venezuela, en lo que respecta al personal la permanencia en el empleo es mayor y la rotación es menor , lo cual implica la disponibilidad de vigilantes mejor entrenados y con mayor experiencia.	➢ El proceso de reclutamiento y selección de personal no cuenta con toda la rigurosidad necesaria para evitar riesgos para la empresa y los clientes. La selección de candidatos se realiza mediante entrevistas básicas y las pruebas psicométricas no son las apropiadas para el tipo de cargo. ➢ El personal no dispone de las competencias optimas para desempeñar su función, pues existen importantes deficiencias en cuanto a su adiestramiento. Al ingresar sólo reciben una inducción básica en el puesto de trabajo y uso del armamento, quedando excluidos elementos clave como toma de decisiones, manejo de crisis, desarrollo de habilidades de observación para la detección de riesgos y amenazas, primeros auxilios, aspectos legales, combate y control de incendios, redacción de informes y uso de tecnología, entre otros. ➢ Las competencias de liderazgo de los supervisores son deficientes, en cuanto al seguimiento, control, comunicación y reconocimiento, lo cual afecta la eficiencia en la gestión y la motivación del personal. ➢ Los altos costos de operación debido a la carga laboral e impositiva, no permiten la inversión en mejorar los procesos internos de la empresa para mejorar la calidad de servicio al cliente. ➢ El personal de vigilancia tiene una debilidad importante en su orientación al servicio al cliente y el manejo de incidentes con personas conflictivas.
	Oportunidades	**Amenazas**
Análisis Externo	➢ El incremento de los índices delictivos han causado un crecimiento acelerado en la demanda de servicios de vigilancia, tanto en el sector de las empresas privadas como en el residencial. ➢ Aprovechamiento de oportunidades de negocio en potenciales clientes en fuera de Caracas, en otras grandes ciudades como Maracaibo, Barquisimeto, Maracay, Valencia, Puerto Ordaz y Barcelona. ➢ Desarrollo de un proveedor para manejar la selección de personal, en mancomunidad con otras empresas del sector de vigilancia, para mejorar la rigurosidad en la selección de candidatos a ser incorporados. ➢ Desarrollar un servicio de asesoría en sistemas de seguridad de tecnología de punta, como circuito cerrado de TV, control de acceso y sistemas centralizados de alarma	➢ Con frecuencia en la Asamblea Nacional se están discutiendo proyectos de ley que implicarán mayores controles y límites a la operación de las compañías de vigilancia. ➢ El surgimiento de Cooperativas de Vigilancia, avaladas por el gobierno, cuyas operaciones son manejadas sin mayores controles, las cuales representan una competencia desleal. Del mismo modo, la presencia de este tipo de vigilantes, seleccionados sin ningún tipo de control, deteriora la imagen de este oficio ante la opinión pública. ➢ Las personas que se presentan como candidatos a los cargos de vigilante tienen un perfil educativo mínimo, incluso inferior al de bachiller. Adicionalmente, por razones de ley, no es posible revisar los antecedente penales de una persona como criterio de selección para un empleo. ➢ Los entes regulatorios de las empresas de vigilancia, Ministerio del Interior y Justicia y el Ministerio de la Defensa no actúan en coordinación institucional, sino de manera aislada. Existen vacios procedimentales en ambos órganos reguladores y los mecanismos y procedimientos para la obtención de las licencias de operación son muy tediosos y complicados, ➢ Existe un intento permanente de politización de los servicios: se creó la Asociación de Empresarios Socialistas de la Vigilancia Privada, la cual avala la resolución del Ministerio de la Defensa en cuanto a la incorporación de los vigilantes privados como integrantes de las Milicias Bolivarianas

5.2.- Opinión acerca del servicio prestado por Seguridad Roraima 52, C.A.

Para cubrir el objetivo ***"Conocer la opinión de los clientes acerca de los servicios prestados por la empresa"*** se realizaron diez (10) entrevistas estructuradas al universo de clientes de la Empresa Seguridad Roraima 52, C.A. Estás entrevistas fueron procesadas de acuerdo a la técnica de análisis de datos denominada Análisis de Contenido.

Hernández Sampieri explica que: "El Análisis de Contenido se efectúa por medio de la codificación que es el proceso a través del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso".

El universo seleccionado para realizar el análisis de contenido fueron todas las respuestas dadas a cada pregunta, por cada uno de los clientes entrevistados. Las respuestas de los clientes fueron segmentadas en oraciones o enunciados, que luego fueron agrupadas en categorías.

Las categorías que se establecieron son:

Satisfacción del servicio: Es el cumplimiento de las expectativas del cliente en cuanto al servicio prestado. Esta categoría fue medida en la pregunta 3.

Las subcategorías son:

- ✓ Muy Satisfecho
- ✓ Satisfecho
- ✓ Poco Satisfecho
- ✓ Nada Satisfecho

Claridad en la razón de ser: Misión y visión bien definidas y ampliamente divulgadas de cara a sus clientes. Esta categoría fue medida en la pregunta 1.

Las subcategorías son:

- ✓ Lo conoce bien
- ✓ Lo conoce
- ✓ Lo conoce poco
- ✓ No lo conoce

Comparación con empresas de clase mundial: Opinión comparativa de los clientes teniendo como referencia empresas internacionalmente reconocidas. Esta categoría fue medida en la pregunta 2.

Las subcategorías son:

- ✓ Muy similar
- ✓ Similar
- ✓ Poco similar
- ✓ Nada similar

Pertinencia del servicio: Valor percibido por el cliente acerca del servicio en términos de minimización de riesgos, daños y pérdidas. Esta categoría se medió en la pregunta 4.

Las subcategorías son:

- ✓ Muy pertinente

- ✓ Pertinente
- ✓ Poco pertinente
- ✓ Nada pertinente

Fortalezas: Son todos aquellos elementos internos y positivos con los que la empresa cuenta y que son acordes con el modelo de referencia. Esta categoría fue medida en la pregunta 5.

Las subcategorías son:

- ✓ Formación de los vigilantes
- ✓ Manejo gerencial de los recursos
- ✓ Profesionalismo del personal
- ✓ Funcionamiento administrativo eficiente
- ✓ Personal altamente identificado con la empresa

Debilidades: Son todos aquellos elementos que la empresa ya tiene, que afectan la eficiencia y constituyen barreras para la aplicación del modelo. Esta categoría fue medida en la pregunta 6.

Las subcategorías son:

- ✓ Orientación de servicio al cliente
- ✓ Conocimiento y manejo de la tecnología
- ✓ Recursos materiales limitados

Oportunidades: Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que pueden ser capitalizadas como valor para la organización, a través de la aplicación del modelo de referencia. Esta categoría fue medida en la pregunta 7.

Las subcategorías son:

- ✓ Incremento de la demanda de servicios de este tipo
- ✓ Posibilidad de expansión a nivel nacional

Amenazas: Son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, teniendo como referencia la no aplicación del modelo. Esta categoría fue medida en la pregunta 8.

Las subcategorías son:

- ✓ Incertidumbre del marco legal vigente
- ✓ Acceso a permisología gubernamental
- ✓ Estabilidad económica de sus clientes
- ✓ Oferta cada vez más limitada de personal capacitado

Cuadro 2: *Matriz de Análisis de Contenido.*

Unidad de análisis	*Definición*	*# Pregunta*	*Categorías*	*Sub-categorías*	*% Respuestas*
Opinión de los clientes	Concepto valorativo que tienen los clientes sobre el servicio prestado	3	**Satisfacción del servicio:** Es el cumplimiento de las expectativas del cliente en cuanto al servicio prestado	Muy Satisfecho Satisfecho Poco Satisfecho Nada Satisfecho	40% 40% 20% 0%
		1	**Claridad en la razón de ser:** Misión y visión bien definidas y ampliamente divulgadas de cara a sus clientes	Lo conoce bien Lo conoce Lo conoce poco No lo conoce	30% 50% 10% 10%
		2	**Comparación con empresas de clase mundial:** Opinión comparativa de los clientes teniendo como referencia empresas internacionalmente reconocidas	Muy Similar Similar Poco Similar Nada Similar	20% 40% 30% 10%
		4	**Pertinencia del servicio:** Valor percibido por el cliente acerca del servicio en términos de minimización de riesgos, daños y pérdidas	Muy Pertinente Pertinente Poco Pertinente Nada Pertinente	40% 50% 10% 0%
		5	**Fortalezas**: Son todos aquellos elementos internos y positivos con los que la empresa cuenta y que son acordes con el modelo de referencia	Formación de los vigilantes Manejo gerencial de los recursos Profesionalismo del personal Funcionamiento administrativo eficiente Personal altamente identificado con la empresa	13% 25% 17% 25% 21%
		6	**Debilidades:** Son todos aquellos elementos que la empresa ya tiene, que afectan la eficiencia que constituyen barreras para la	Orientación de servicio al cliente Conocimiento y manejo de la tecnología Recursos materiales limitados	31% 38% 31%
		7	**Oportunidades**: Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que pueden ser capitalizadas como valor para la organización, a través de la aplicación del modelo de referencia.	Incremento de la demanda de servicios de este tipo Posibilidad de expansión a nivel nacional Desarrollar servicios de asesoría integral en seguridad	33% 47% 20%
		8	**Amenzas:** Son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, teniendo como referencia la no aplicación del modelo.	Incertidumbre del marco legal vigente Acceso a permisología gubernamental Estabilidad económica de sus clientes Oferta cada vez más limitada de personal capacitado	20% 25% 25% 30%

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las preguntas realizadas durante la entrevista:

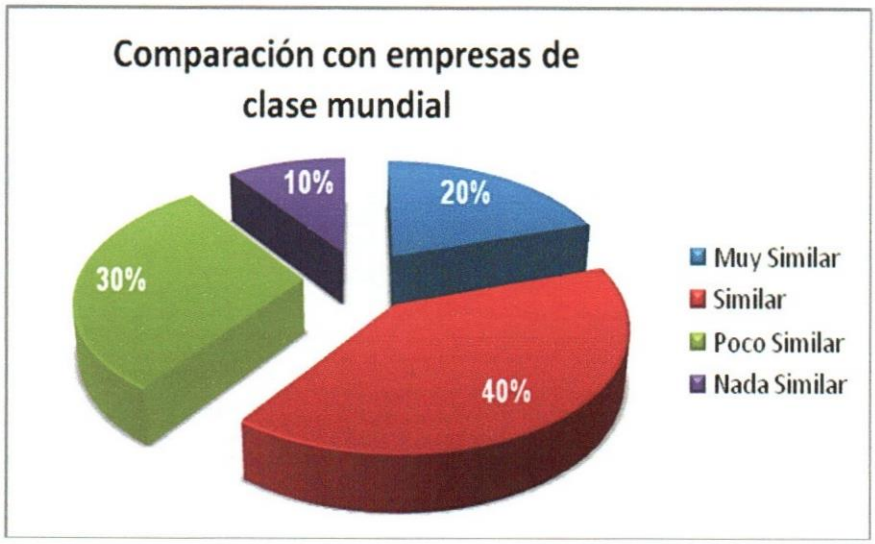
1-. ¿Cuál es la razón de ser de la empresa Seguridad Roraima 52, C.A.?

Claridad en la razón de ser	No. Personas	%
Lo conoce bien	**3**	30%
Lo conoce	**5**	50%
Lo conoce poco	**1**	10%
No lo conoce	**1**	10%

El gráfico anterior evidencia que el 80% de los entrevistados manifestaron tener claridad en la razón de ser de la empresa Seguridad Roraima 52, C.A.

2-. ¿Cree usted que el servicio que le ofrece la empresa Seguridad Roraima 52, C.A. posee características similares a las de empresas internacionalmente reconocidas del sector de vigilancia privada?

Comparación con empresas de clase mundial	No. Personas	%
Muy Similar	**2**	20%
Similar	**4**	40%
Poco Similar	**3**	30%
Nada Similar	**1**	10%



Al analizar la gráfica podemos determinar que 60% de los clientes consideran que Seguridad Roraima es una empresa que posee características similares a las empresas de clase mundial.

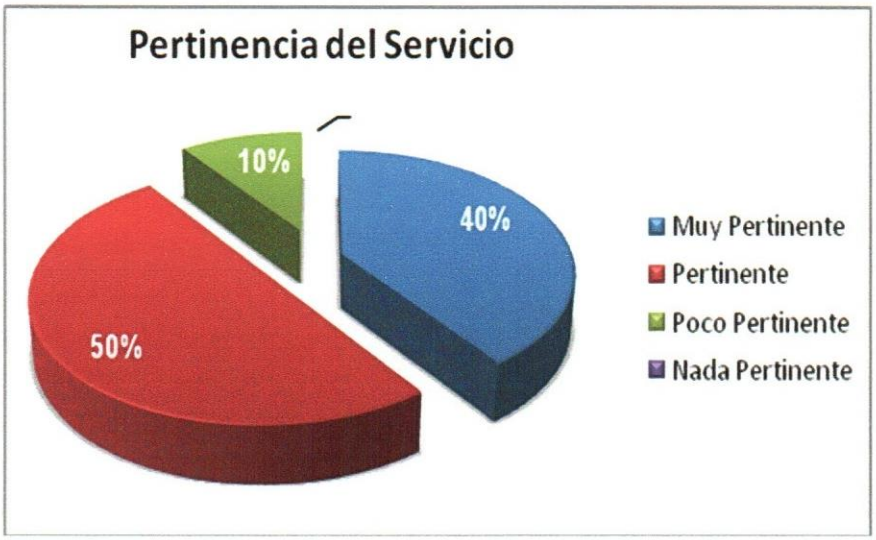
3-. ¿Se siente usted satisfecho con el servicio prestado hasta el momento por el personal que labora en la Empresa Seguridad Roraima 52, C.A.?

Satisfacción del servicio	No. Personas	%
Muy Satisfecho	**4**	40%
Satisfecho	**4**	40%
Poco Satisfecho	**2**	20%
Nada Satisfecho	**0**	0%

Como se puede observar en el gráfico el 80% de los clientes de la Empresa Seguridad Roraima 52; C.A, se encuentran satisfechos con el servicio prestado hasta el momento.

4-. ¿Considera usted que es importante invertir en el servicio que ofrece Seguridad Roraima 52, C.A. como empresa especializada en la vigilancia privada?

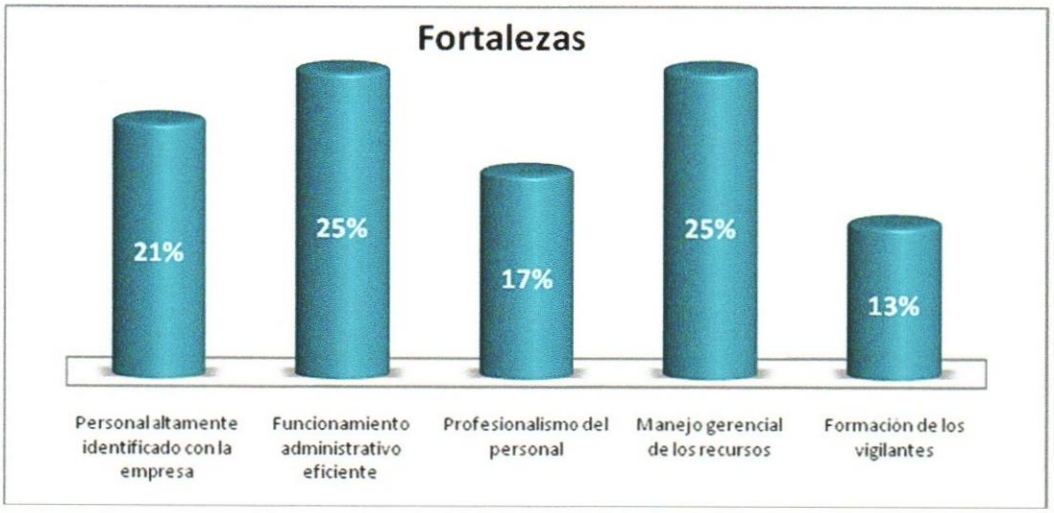
Pertinencia del servicio	No. de Personas	%
Muy Pertinente	**4**	40%
Pertinente	**5**	50%
Poco Pertinente	**1**	10%
Nada Pertinente	**0**	0%



Este gráfico nos muestra que sólo un 10% de los clientes considera poco importante invertir en servicios de vigilancia privada.

5-. Según su apreciación, ¿cuáles son las fortalezas de la empresa Seguridad Roraima 52?

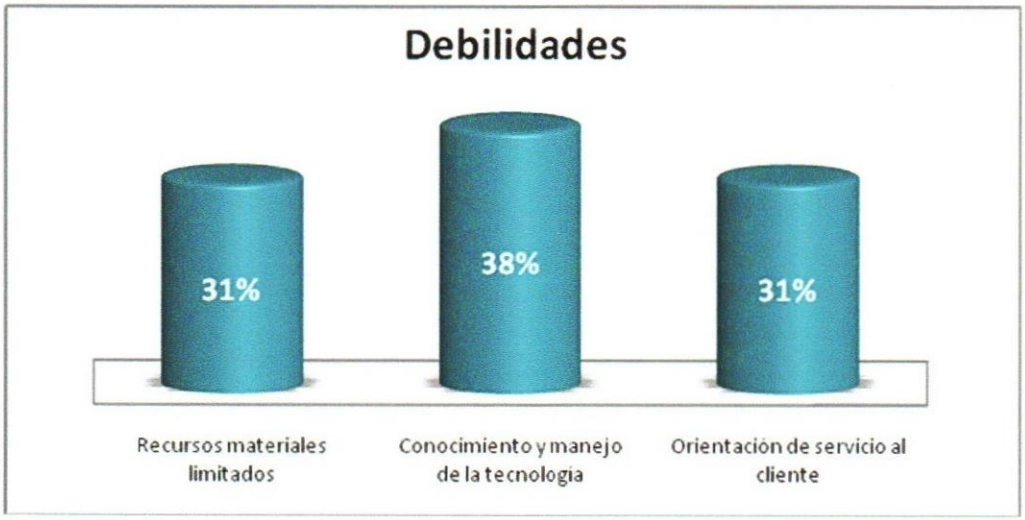
Fortalezas	No. Personas	%
Formación de los vigilantes	**3**	13%
Manejo gerencial de los recursos	**6**	25%
Profesionalismo del personal	**4**	17%
Funcionamiento administrativo eficiente	**6**	25%
Personal altamente identificado con la empresa	**5**	21%



El presente gráfico evidencia que las dos principales fortalezas de la empresa se encuentran en el manejo gerencial de los recursos y el funcionamiento administrativo eficiente.

6-. ¿Cuáles aspectos del servicio ofrecido por Seguridad Roraima 52, C.A. son susceptibles de mejora?

Debilidades	No. Personas	%
Orientación de servicio al cliente	**4**	31%
Conocimiento y manejo de la tecnología	**5**	38%
Recursos materiales limitados	**4**	31%



La principal debilidad de la Empresa Seguridad Roraima 52 que manifiestan sus clientes, es el conocimiento y manejo de la tecnología (38%), seguido de recursos materiales limitados y poca orientación de servicio al cliente (31% c/u).

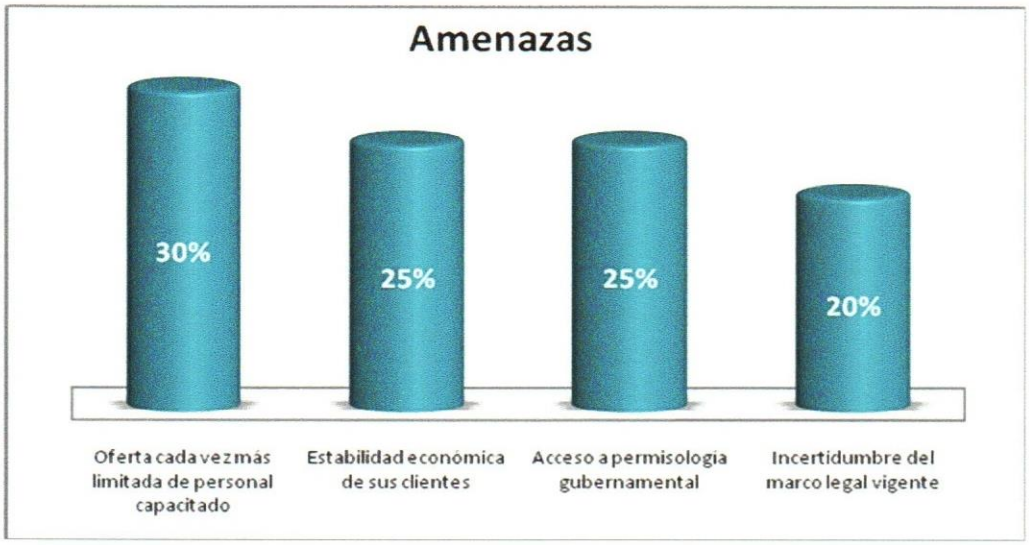
7-. Considerando el entorno social que atraviesa el país, ¿cuáles cree usted que son las oportunidades que tiene Seguridad Roraima 52, C.A?

Oportunidades	No. Personas	%
Incremento de la demanda de servicios de este tipo	**5**	33%
Posibilidad de expansión a nivel nacional	**7**	47%
Desarrollar servicios de asesoría integral en seguridad	**3**	20%

El gráfico nos muestra que el 47% de los clientes considera que la mayor oportunidad que puede capitalizar la empresa en la actualidad es la expansión de sus servicios a nivel nacional.

8-. ¿Cree usted que la situación actual del país puede afectar o amenazar el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Amenazas	No. Personas	%
Incertidumbre del marco legal vigente	4	20%
Acceso a permisología gubernamental	5	25%
Estabilidad económica de sus clientes	5	25%
Oferta cada vez más limitada de personal capacitado	6	30%



La principal amenaza que perciben los clientes es, una oferta cada vez más limitada de personal capacitado (30%), seguida de dos amenazas en igual orden de importancia (25% c/u), acceso a permisología gubernamental y estabilidad económica de sus clientes.

5.3.- Cronograma

A continuación se presenta el cronograma de aplicación de las fases del desarrollo del Trabajo Especial de Grado:

FASES	*Septiembre*	*Octubre*	*Noviembre*
Recolección de Información	13 al 24		
Diseño de Técnicas e Instrumentos de recolección de información	27 al 8/10		
Aplicación de Técnicas de recolección de datos		11 al 22	
Análisis de Datos		25 al 5/11	
Generación de Resultados			8 al 14
Elaboración del Trabajo Especial de Grado			15 al 24
Presentación del TEG			25-11-2010

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

6.1.- Conclusiones: De acuerdo a los resultados obtenidos a través de las entrevistas, de la aplicación del análisis DOFA y de la revisión documental realizada, podemos concluir lo siguiente:

- Se puede decir que la empresa Seguridad Roraima 52, C.A., cuenta con una opinión por parte de sus clientes bastante favorable, ya que en relación a elementos como: satisfacción del servicio, la mayoría de los entrevistados (80%) consideran que los servicios prestados por ésta empresa cumplen con sus expectativas, de igual manera, la opinión comparativa de los clientes teniendo como referencia empresas internacionalmente reconocidas, contó con un porcentaje importante (60%) dentro de los resultados. En el mismo sentido, un porcentaje muy significativo de sus clientes (90%) creen conveniente la contratación de este tipo de servicio en términos de minimización de riesgos, daños y pérdidas.

- Por otra parte, los clientes identifican como las principales fortalezas de la empresa, el adecuado manejo gerencial de los recursos y un funcionamiento administrativo eficiente, seguido por la alta identificación y compromiso del personal, así como su profesionalismo y formación. Entre sus debilidades los entrevistados identificaron fallas en la orientación de servicio al cliente, escaso conocimiento y manejo de la tecnología y limitación de recursos. Con respecto a las oportunidades que pudiera capitalizar Seguridad Roraima 52, C.A., nombraron: incremento de la demanda de servicios, expansión a nivel nacional y desarrollo de servicios de asesoría integral en seguridad. Y en cuanto a las amenazas que puedan atentar contra el funcionamiento de la empresa, los clientes consideraron en mayor medida, la oferta cada vez más limitada de personal capacitado, la poca estabilidad económica que

actualmente atraviesan las empresas privadas del país, el restringido acceso a permisología gubernamental y la incertidumbre del marco legal vigente.

- Al contrastar éstos resultados con la DOFA generada por los niveles directivos y gerenciales de la empresa, encontramos que existen muchas similitudes en cuanto a fortalezas y oportunidades, aunque no sucede lo mismo en el caso de las debilidades y amenazas, ya que éstas son percibidas de manera bastante diferenciada entre los clientes y los directivos de la empresa.

- Asimismo, al comparar las características de Seguridad Roraima 52, en cuanto a Gestión Humana se refiere, con las características del modelo de referencia de clase mundial, podemos concluir que existen brechas que pudieran afectar las Salidas o Productos del modelo, ya que al no contar con un proceso de reclutamiento y selección lo suficientemente riguroso y exhaustivo, ni con un proceso de entrenamiento eficiente y continuo para el personal de vigilancia, es altamente probable que los servicios ofrecidos por el personal que labora en empresa, no satisfagan los requerimientos del cliente y por ende se atente contra una mayor demanda de los servicios y el logro del posicionamiento como empresa de clase mundial.

6.2.- Recomendaciones: A modo de recomendaciones, se proponen las siguientes acciones para optimizar el desempeño organizacional de Seguridad Roraima, 52, C.A.:

- Diseñar un modelo de reclutamiento y selección alineado a las necesidades de la empresa y ajustado a las particularidades del entorno venezolano, para poder garantizar la incorporación de candidatos con las aptitudes requeridas por el cargo.

- Realizar un estudio de factibilidad del desarrollo mancomunado entre varias empresas de seguridad de un proveedor común que pueda prestar servicios profesionales para reclutamiento y selección de personal de alta calidad.

- Definir el perfil de competencias esperado para todo el personal, tanto técnicas como actitudinales, basándose en las mejores prácticas de las empresas de clase mundial.

- Adaptar un modelo de liderazgo para los supervisores, basado en la teoría de Liderazgo Situacional de Blanchard y Johnson.

- Realizar un proceso de revisión y rediseño de las descripciones de cargo para alinear las funciones de los supervisores a las mejores prácticas en términos de supervisión y seguimiento de otras personas.

- Diseñar un programa de formación integral que contenga los conocimientos imprescindibles para el óptimo desempeño de los vigilantes antes de su incorporación en el puesto de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson A.H. y Barker D. (1996). *Effective Enterprise and Change Management.* Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Arrarte Raúl (2010). *La Empresa de clase mundial frente a la empresa nacional.* Extraído el 25 de Agosto 2010, http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/competitividad-empresa-nacional-frente-empresa-mundial.htm).

Arthur Andersen (1998). *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI.* Editorial La Palma: España.

Beckhard R. (1992). Changing *the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations.* San Francisco; London: Jossey-Bass.

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, La competencia laboral, Organización Internacional del Trabajo, extraído el 01/06/2010, http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/

Fay, John (2006). *Contemporary Security Management.* USA: Butterworth Heinemann.

Fennelly, Lawrence (2004). *Effective Physical Security.* USA: Butterworth Heinemann.

French, W. y Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional.* México: Pearson.

French, W., Bell, C. y Zawacki R. (2007). *Desarrollo Organizacional: Transformación y administración efectiva del cambio.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Frigo, Edgardo (1997). *Hacia un modelo latinoamericano de seguridad privada.* Extraído el 27 de Agosto 2010, (http://www.segured.com/index.php?od=2&article=526)

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2003). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Lira Zalaquett, Carlos, Gestión por competencias: Fundamentos y bases para su implantación, Universidad de los Lagos, Chile, extraído el 01/06/2010, http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Archivos/derh/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases.zip

McCrie, Robert. (2001). *Security Operations Management.* USA: Butterworth Heinemann.

Sennewald, Charles (2003). *Effective Security Management.* USA: Butterworth Heinemann.

Stoner, James (1999). *La Gerencia Dominicana. El Nuevo Milenio.* Santo Domingo: Editora Búho.

Reyes, Miriam (s/f). *Empresa de Clase Mundial.* Extraído el 22 de Agosto 2010, (http://www.articulosya.com/article/519/Empresa_de_Clase_Mundial.aspx).

ANEXOS

Seguridad Roraima 52, C.A.

Guía de Entrevista

A continuación, haremos una entrevista de media hora aproximadamente, donde consideraremos puntos relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa Seguridad Roraima 52, C.A.

Ninguna respuesta es buena o mala, por tal razón agradecemos su total sinceridad en las mismas.

La información que suministrará es totalmente confidencial.

9- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa Seguridad Roraima 52, C.A.?

10- ¿Cree usted que el servicio que le ofrece la empresa Seguridad Roraima 52, C.A. posee características similares a las de empresas internacionalmente reconocidas del sector de vigilancia privada?

11- ¿Se siente usted satisfecho con el servicio prestado hasta el momento por el personal que labora en la empresa Seguridad Roraima 52, C.A.?

12- ¿Considera usted que es importante invertir en el servicio que ofrece Seguridad Roraima 52, C.A. como empresa especializada en la vigilancia privada? Por favor argumente su respuesta.

13- Según su apreciación, ¿cuáles son las fortalezas de la empresa Seguridad Roraima 52?

14- ¿Cuáles aspectos del servicio ofrecido por Seguridad Roraima 52, C.A. son susceptibles de mejora?

15- Considerando el entorno social que atraviesa el país, ¿cuáles cree usted que son las oportunidades que tiene Seguridad Roraima 52, C.A?

16- ¿Cree usted que la situación actual del país puede afectar o amenazar el cumplimiento de los objetivos de la empresa?