



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

Departamento de Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA
EL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD PRIVADA UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL”**

**INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN
(DENTRO DE UNA MATERIA DE LA MALLA)**

Previo a la Obtención del Título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**

Presentado por:

Carla Gabriela Cevallos Lagos
Adriana Margarita Talledo Macías

**GUAYAQUIL – ECUADOR
2014**

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme las fuerzas necesarias para vencer obstáculos y por bendecirme todos los días de mi vida.

A mi familia por guiarme por el sendero del bien.

A mi padre por brindarme el mejor ejemplo de superación y demostrarme que con esfuerzo podemos alcanzar nuestros sueños.

A mi madre, por ser mi ángel, por ser la gestora de mis triunfos y por permanecer siempre a mi lado.

A mis hermanos por sus sabios consejos y apoyo incondicional.

A las personas que de alguna u otra forma estuvieron conmigo aportando con un granito de arena a la elaboración de este trabajo.

A mi amiga y compañera Adriana por haber trabajado conjuntamente conmigo para concluir este proyecto.

Al Ingeniero Antonio Márquez por su guía y constante colaboración.

Carla Cevallos L.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su gran amor y por darme la vida permitiéndome alcanzar uno de mis sueños.

A mi madre, por ser mi sostén y fuente de motivación para emprender nuevos retos, porque gracias a su amor y sabios consejos, he llegado a lograr uno de mis grandes anhelos lo cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

A mi padre, por su amor sublime y por darme todo el apoyo en mi vida académica.

A mis hermanos, por su cariño y amor y por brindarme su apoyo a lo largo de mi carrera.

A mi chino, por darme ánimos y demostrarme su amor en todo momento.

A mi amiga Sandra Yagual, por ser como mi hermana y por ayudarme incondicionalmente.

A mi director de tesis, Ing. Antonio Honorato Márquez por brindarnos su guía y por hacer posible la culminación de este proyecto.

Adriana Talledo M.

DEDICATORIA

A Dios, por brindarme humildad, paciencia y sabiduría para culminar mi etapa universitaria.

A mis padres, por hacer de mí una mujer de bien y estar a conmigo en todo momento.

A mi esposo, por confiar en mí y apoyarme incondicionalmente.

Carla Cevallos L.

DEDICATORIA

A mis padres porque son el regalo más hermoso que Dios me ha entregado.

A mi esposo, por su incondicional apoyo.

Adriana Talledo M.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MBA. Antonio Márquez B.
DIRECTOR DE PROYECTO

Gaudencio Zurita M.Sc.
DELEGADO DE LA FCNM

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido del trabajo de graduación presente, nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la **“ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”**”.

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Carla Cevallos Lagos

Adriana Talledo Macías

RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende diseñar un sistema de gestión por procesos destinado al Área de Talento Humano de una empresa de seguridad privada. Para la elaboración del respectivo diseño se emplearon métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, que fueron utilizados como instrumentos de compilación de datos informativos, mediante observación directa, entrevistas, encuestas y revisión de la documentación proporcionada por la empresa objeto de estudio.

El proyecto consta de cinco capítulos:

Capítulo 1.- **Planteamiento del Problema**, contiene el desarrollo de aspectos generales como los objetivos de la investigación, metodología utilizada, fuentes de recolección de información, hipótesis y variables.

Capítulo 2.- **Marco Teórico**, describe las bases de estudio utilizadas para el desarrollo del proyecto.

Capítulo 3.- **Direccionamiento Estratégico**, presenta información referente a la empresa, contiene el análisis y el plan estratégico del área de talento humano.

Capítulo 4.- **Organización, Dirección y Control del Área de Talento Humano**, contiene el diseño de gestión correspondiente a los procesos claves del área con sus respectivos indicadores de gestión para la respectiva medición y mejoramiento continuo de los mismos.

Capítulo 5.- **Informe de Auditoría**, muestra el informe de auditoría, los principales hallazgos determinados a lo largo de la investigación, las conclusiones y recomendaciones respectivas.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	I
AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	V
DECLARACIÓN EXPRESA	VI
RESUMEN.....	VII
TABLA DE CONTENIDO	IX
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	XVII
INDICE DE TABLAS	XIX
INDICE DE FICHAS	XXI
CAPÍTULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 OBJETO DE ESTUDIO.....	1
1.2 INTRODUCCIÓN.....	1
1.3 JUSTIFICACIÓN	4
1.4 ANTECEDENTES.....	5
1.5 DELIMITACIÓN DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	7
1.6 EL PROBLEMA	8
1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.7.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.8 MARCO CONCEPTUAL.....	10

1.8.1 auditoria operacional [].....	10
1.8.2 Gestión del Talento Humano []	10
1.8.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA [].....	11
1.8.4 SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS [].....	11
1.8.4.1 Conceptos Básicos	12
1.8.5 MEJORA CONTINUA []	13
1.9 MÉTODO DE ESTUDIO	13
1.9.1 MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO	13
1.9.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	14
1.10 HIPÓTESIS []	16
1.10.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS	16
1.11 VARIABLES.....	16
1.11.1 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES.....	16
1.12 INDICADORES DE GESTIÓN [].....	17
CAPÍTULO II.....	20
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1 AUDITORÍA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS []	20
2.1.1 Concepto de la administración de recursos humanos	20
2.1.2 OBJETIVO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	21
2.1.3 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	22
2.1.3.1 FAMILIARIZACIÓN.....	22
2.1.3.1.1 Estudio Ambiental.....	22
2.1.3.1.2 Planeación	23
2.1.3.1.3 Organización.....	23
2.1.3.1.4 Dirección.....	23
2.1.3.1.5 Control	23
2.1.3.1.6 Visita a lugares en que labora el personal	24
2.1.3.2 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS	24
2.1.3.2.1 Análisis de Información Cuantitativa y Examen de la Documentación.....	24

2.1.3.2.2 Entrevistas	25
2.1.3.3 <i>DIAGNÓSTICO</i>	25
2.1.3.3.1 <i>Recapitulación de Hallazgos</i>	25
2.1.3.3.2 <i>Discusión del borrador con los involucrados</i>	25
2.1.3.3.3 <i>Elaboración del Informe</i>	26
2.2 <i>ESTRATEGIA</i> []	27
2.2.1 <i>PLAN ESTRATÉGICO</i>	27
2.2.1.1 <i>Ventajas del Plan Estratégico</i>	28
2.2.2 <i>Planeación estratégica</i> []	29
2.2.2.1 <i>Objetivo de la Planeación Estratégica</i>	30
2.2.3 <i>Planeación de Talento Humanos</i>	31
2.2.3.1 <i>Objetivos de la Planeación de Talento Humano</i>	31
2.2.3.2 <i>Modelo de la Planeación Estratégica</i>	32
2.2.3.3 <i>Marco Temporal</i> []	32
2.2.3.4 <i>Factores que afectan al marco temporal de la Planeación del Talento Humano</i>	35
2.2.3.5 <i>Elementos de una Planeación Eficaz del Talento Humano</i>	35
2.2.3.6 <i>Fases del Proceso de Planeación del talento HUMANO</i> []	36
2.2.3.7 <i>Pasos del Proceso de Planeación de Talento Humano</i>	39
2.2.3.8 <i>La Formulación Estratégica</i>	40
2.2.3.9 <i>La Implantación Estratégica</i>	40
2.2.3.10 <i>Visión, Misión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos</i> [] ..	41
2.2.3.10.1 <i>Visión</i>	41
2.2.3.10.2 <i>Misión</i>	41
2.2.3.10.3 <i>Valores Corporativos</i>	42
2.2.3.10.4 <i>Objetivos Estratégicos</i>	42
2.2.3.11 <i>CADENA DE VALOR</i>	42
2.2.3.12 <i>ANÁLISIS FODA</i> []	44
2.2.3.13 <i>Causas de la Demanda</i>	45
2.2.3.13.1 <i>Desafíos Externos</i>	46
2.2.3.13.2 <i>Cambios en la Fuerza de Trabajo</i>	49
2.2.3.14 <i>Análisis de la Oferta</i>	49
2.2.3.15 <i>Presupuesto de la Fuerza Laboral</i> []	50
2.3 <i>GESTIÓN POR PROCESOS</i> []	51
2.3.1 <i>diferencia entre la gestión por funciones y la gestión por procesos</i> []	52

<i>GESTIÓN POR FUNCIONES</i>	53
<i>GESTIÓN POR PROCESOS</i>	53
<i>2.3.2 FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS</i>	53
2.3.2.1 <i>Planeación []</i>	54
2.3.2.2 <i>Organización []</i>	54
2.3.2.3 <i>Dirección</i>	55
2.3.2.4 <i>Control</i>	55
<i>2.3.3 DEFINICIONES BÁSICAS []</i>	56
2.3.3.1 <i>Proceso</i>	56
2.3.3.2 <i>Eficiencia, Eficacia y Efectividad de Procesos []</i>	57
2.3.3.2.1 <i>Eficiencia de procesos</i>	57
2.3.3.2.2 <i>Eficacia de procesos</i>	57
2.3.3.2.3 <i>Efectividad de procesos</i>	57
2.3.3.3 <i>Diagrama de Flujo []</i>	57
2.3.3.4 <i>Actividad</i>	59
2.3.3.5 <i>Tarea</i>	59
2.3.3.6 <i>Procedimiento</i>	60
2.3.3.7 <i>Norma</i>	60
2.3.3.8 <i>Cliente</i>	60
<i>2.3.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS []</i>	60
<i>2.3.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO []</i>	61
2.3.5.1 <i>Las Personas como Socias de la Organización</i>	62
<i>2.3.6 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i>	63
2.3.6.1 <i>Objetivos de la Gestión del Talento Humano []</i>	64
<i>2.4 INDICADORES []</i>	65
2.4.1 <i>DEFINICIÓN DE INDICADORES</i>	65
2.4.2 <i>CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN</i>	65
2.4.2.1 <i>Cuantitativos y Cualitativos</i>	65
2.4.2.2 <i>De Uso Universal</i>	66
2.4.2.3 <i>Globales, Funcionales y Específicos</i>	68
2.4.3 <i>METODOLOGÍA PARA CONSTRUIR INDICADORES DE GESTIÓN</i>	69
2.4.4 <i>OTROS TIPOS DE INDICADORES</i>	69
CAPÍTULO III	71

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	71
3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA [].....	71
3.2 MISIÓN.....	73
3.3 VISIÓN	73
3.4 VALORES INSTITUCIONALES.....	74
3.5 SERVICIOS	74
3.6 ORGANIGRAMA	75
3.6.1 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANICA.....	75
3.7 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	77
3.7.1 OBJETIVO GENERAL.....	77
3.7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS a Implantar y mantener el sistema de gestión de pagos de nómina a empleados. []	77
3.8 ANÁLISIS FODA.....	77
3.8.1 CONOCIMIENTO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	78
3.9 GESTIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	79
3.9.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	79
3.9.1.1 MACROENTORNO.....	80
3.9.1.1.1 Aspecto Político [].....	80
3.9.1.1.2 ASPECTO ECONÓMICO	83
3.9.1.1.3 ASPECTO SOCIAL.....	91
3.9.1.1.4 ASPECTO TECNOLÓGICO.....	102
3.9.1.2 MICROENTORNO	104
3.9.1.2.1 CLIENTES	104
3.9.1.2.2 COMPETIDORES ACTUALES.....	108
3.9.1.2.3 Crecimiento del mercado	110
3.9.1.2.4 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	111
3.9.1.2.4.1 INVESTIGACIÓN.....	111
3.9.1.2.4.2 PLANIFICACIÓN	111
3.9.1.2.4.3 ORGANIZACIÓN	111
3.9.1.2.4.4 Dirección.....	112
3.9.1.2.4.5 CONTROL	112
3.9.1.2.5 ambiente laboral	113
3.9.1.2.6 cultura departamental	114
3.9.1.2.7 MANUALES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	114

3.9.1.2.8 preparación de los empleados	114
3.9.1.2.9 CAPACIDAD FINANCIERA	116
3.9.1.2.9.1 ACTIVOS	116
3.9.1.2.9.2 PATRIMONIO	116
3.9.1.2.9.3 PASIVOS	116
3.9.1.2.10 FUERZA LABORAL	117
3.9.1.2.10.1 método de Cálculo del costo incurrido por agente de seguridad en base a costos directos e indirectos.	117
3.9.1.2.10.2 Cálculo del costo incurrido por agente de seguridad	122
3.9.1.2.10.3 Presupuesto de Fuerza Laboral	130
3.9.1.2.10.3.1 ESTABLECIMIENTO DE NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS de personal para cada área	130
3.9.1.2.10.3.2 POLÍTICAS DE SELECCIÓN	130
3.9.1.2.10.3.3 COTIZACIÓN DE PUESTOS	130
3.9.1.2.11 Capacitación de los empleados del área	134
3.9.1.3 análisis foda	135
3.9.1.3.1 identificación de oportunidades y amenazas	135
3.9.1.3.2 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	136
3.9.1.3.3 MATRIZ FOda – FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	137
3.9.1.4 ANÁLISIS DE RIESGOS APLICADO A LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS	138
3.9.1.4.1 Riesgos inherentes y controles existentes	138
3.9.1.4.2 Escalas de medición	139
3.9.1.4.3 matriz de valoración de riesgos	141
3.9.1.4.4 Matriz identificación de zona de alto riesgo e impacto	141
3.9.1.4.5 Diagrama de causa efecto del riesgo inherente 4 – no se ejecuta un plan estratégico	142
3.9.1.4.6 listado de Controles propuestos para el riesgo inherente 4 – no se ejecuta un plan estratégico	143
3.9.1.4.7 Diagrama de causa efecto del riesgo inherente 5 – No se realiza un presupuesto de fuerza laboral	144
3.9.1.4.8 lista de Controles propuestos para el riesgo inherente 5: No se realiza un presupuesto de fuerza laboral	145
3.9.1.5 FILOSOFÍA DEL ÁREA	146
3.9.1.5.1 VALORES	147

3.9.1.6 <i>PROPUESTA DE MISIÓN DEL ÁREA</i>	147
3.9.1.7 <i>PROPUESTA DE VISIÓN DEL ÁREA</i>	148
3.9.1.9 <i>perfil de puestos y perfil de competencias</i>	149
3.9.1.9.1 <i>RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS</i>	149
3.9.1.9.1.1 <i>RESPONSABILIDADES</i>	149
3.9.1.9.1.2 <i>REQUISITOS Y COMPETENCIAS</i>	153
CAPÍTULO IV	155
4. ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	155
4.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	156
4.1.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO	157
4.1.3 PROCESOS CLAVES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	157
4.1.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	158
4.1.3.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO – SELECCIÓN Y BÚSQUEDA DEL PERSONAL	159
4.1.3.1.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL– BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	160
4.1.3.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE PROCESO – BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	162
4.1.3.1.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO– BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	164
4.1.3.1.5 INDICADORES PROPUESTOS PARA EL PROCESO BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	167
4.1.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL	170
4.1.3.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO –EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL	171
4.1.3.2.2 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	172
4.1.3.2.3 INDICADORES PROPUESTOS PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL	174

4.1.3.2.4 FACTORES O CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL 176	
4.1.3.2.5 PROCEDIMIENTO PARA APLICAR EL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	177
4.1.3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	181
4.1.3.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO – CAPACITACIÓN DEL PERSONAL....	183
4.1.3.3.2 <i>Análisis de Valor Agregado del Proceso Actual– Capacitación del Personal.....</i>	184
4.1.3.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE PROCESO – CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	186
4.1.3.3.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO– CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	187
4.1.3.3.5 INDICADORES PROPUESTOS PARA EL PROCESO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	189
5..... INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	191
5.1 INFORMACIÓN INTRODUCTORIA	191
5.1.1 MOTIVO DE LA AUDITORÍA	191
5.1.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA	191
5.1.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA	192
5.1.4 BASE LEGAL.....	192
5.1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	192
5.1.6 FUNCIONES PRINCIPALES	193
5.2 RESULTADOS DE LA AUDITORÍA.....	193
5.3 CONCLUSIONES	198
5.4 RECOMENDACIONES	200
6. ANEXOS.....	1
A. MANUAL DE PERFIL DE CARGOS	2
B. PERFIL DE COMPETENCIAS	24
C. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	45
D. MANUAL DE POLÍTICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	75
7. BIBLIOGRAFÍA	84
7.1 REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	85

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: MODELO DE PLANEACIÓN	32
ILUSTRACIÓN 2: FACTORES QUE AFECTAN AL MARCO TEMPORAL	35
ILUSTRACIÓN 3: PROCESOS	56
ILUSTRACIÓN 4: EJEMPLO DE UN MAPA DE PROCESOS	61
ILUSTRACIÓN 5: COMPOSICIÓN DE LA PEA URBANA POR GRUPOS DE EDAD.....	87
ILUSTRACIÓN 6: TASA DE DESEMPLEO CIUDADES AUTO - REPRESENTADAS	88
ILUSTRACIÓN 7: TASA DE OCUPACIÓN PLENA CIUDADES AUTO – REPRESENTADAS	89
ILUSTRACIÓN 8: TASA DE DESEMPLEO CIUDADES AUTO – REPRESENTADAS	89
ILUSTRACIÓN 9: RESULTADOS DEL CENSO AÑO 2010.....	92
ILUSTRACIÓN 10: POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA	94
ILUSTRACIÓN 11: EMIGRANTES INTERNACIONALES POR SEXO, SEGÚN AÑO DE PARTIDA, 2010.....	95
ILUSTRACIÓN 12: EMIGRACIÓN INTERNACIONAL POR REGIÓN.....	96
ILUSTRACIÓN 13: EVOLUCIÓN DE LA POBREZA EXTREMA NACIONAL	97
ILUSTRACIÓN 14: EVOLUCIÓN DE LA POBREZA NACIONAL (URBANA – RURAL)	99
ILUSTRACIÓN 15: CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS POR PARTE DEL CLIENTE.....	107
ILUSTRACIÓN 16: CALIDAD DEL SERVICIO.....	108
ILUSTRACIÓN 17: NIVEL EDUCATIVO DE EMPLEADOS EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO	115
ILUSTRACIÓN 18. DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO DEL RIESGO INHERENTE 4- NO SE EJECUTA UN PLAN ESTRATÉGICO.....	142
ILUSTRACIÓN 19. DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO DEL RIESGO INHERENTE 5- NO SE REALIZA UN PRESUPUESTO DE FUERZA LABORAL	144
ILUSTRACIÓN 20: INTERROGANTES PARA ELABORAR DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN	154
ILUSTRACIÓN 21. ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	156
ILUSTRACIÓN 22. ORGANIGRAMA MEJORADO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	157
ILUSTRACIÓN 23. DIAGRAMA DE FLUJO DE SELECCIÓN Y BÚSQUEDA DE PERSONAL .	159

ILUSTRACIÓN 24. ANÁLISIS DE TIEMPOS-PROCESO ACTUAL BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	161
ILUSTRACIÓN 25. AVA-PROCESO ACTUAL BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	161
ILUSTRACIÓN 26. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	163
ILUSTRACIÓN 27. ANÁLISIS DE TIEMPOS-PROCESO MEJORADO BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	165
ILUSTRACIÓN 28. AVA-PROCESO MEJORADO BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	165
ILUSTRACIÓN 29. COMPARACIÓN DE TIEMPOS ACTUAL VS. MEJORADO-PROCESO BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	166
ILUSTRACIÓN 30. DIAGRAMA DE FLUJO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL	171
ILUSTRACIÓN 31. ANÁLISIS DE TIEMPOS-PROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	173
ILUSTRACIÓN 32. AVA-PROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL	173
ILUSTRACIÓN 33. DIAGRAMA DE FLUJO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	183
ILUSTRACIÓN 34. ANÁLISIS DE TIEMPOS-PROCESO ACTUAL CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	185
ILUSTRACIÓN 35. AVA-PROCESO ACTUAL CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	185
ILUSTRACIÓN 36. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL..	186
ILUSTRACIÓN 37. ANÁLISIS DE TIEMPOS-PROCESO MEJORADO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	188
ILUSTRACIÓN 38. AVA-PROCESO MEJORADO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	188
ILUSTRACIÓN 39. COMPARACIÓN DE TIEMPOS ACTUAL VS. MEJORADO-PROCESO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	188

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. INDICADORES RELACIONADOS A HIPÓTESIS 0	18
TABLA 2. INDICADORES RELACIONADOS A HIPÓTESIS 1	19
TABLA 3. DIFERENCIAS DE GESTIÓN POR FUNCIONES Y GESTIÓN POR PROCESOS.....	53
TABLA 4. SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA	58
TABLA 5: PERSONAS: RECURSOS O SOCIAS DE LA ORGANIZACIÓN	63
TABLA 6: CRONOLOGÍA: LEGISLACIÓN Y REGULACIÓN DE LA SEGURIDAD PRIVADA Y DE TENENCIA DE ARMAS EN ECUADOR (1979-2011)	81
TABLA 7: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS A NIVEL NACIONAL - SEGURIDAD PRIVADA	83
TABLA 8: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS A NIVEL NACIONAL POR ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO - SEGURIDAD PRIVADA	84
TABLA 9: PROVINCIAS CON MAYOR ÍNDICE DE ANALFABETISMO	93
TABLA 10: POBREZA POR INGRESOS POR CIUDADES.....	98
TABLA 11: POBREZA EXTREMA POR CIUDADES.....	99
TABLA 12: CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS POR PARTE DEL CLIENTE	107
TABLA 13: CALIDAD DEL SERVICIO	107
TABLA 14: COMPETENCIA DIRECTA.....	109
TABLA 15: VENTAS DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	110
TABLA 16: CLIMA LABORAL	114
TABLA 17: COSTOS DIRECTOS	122
TABLA 18: COSTOS INDIRECTOS FIJOS.....	123
TABLA 19: COSTOS INDIRECTOS VARIABLES	125
TABLA 20: RESUMEN BÁSICO INDIVIDUAL	126
TABLA 21: COSTOS INDIRECTOS VARIABLES VARIACIÓN PORCENTUAL	128
TABLA 22: RESUMEN BÁSICO INDIVIDUAL CON VARIACIÓN	129
TABLA 23: COTIZACIÓN DE GUARDIAS- VENTA DE SERVICIOS.....	131
TABLA 24: SUELDOS DE EMPLEADOS.....	131
TABLA 25: SUELDOS DE EMPLEADOS REQUERIDOS	132
TABLA 26: CONTRATACIÓN DE PERSONAL-SUELDOS	132
TABLA 27: DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS DE CÓMPUTO	133
TABLA 28: OPORTUNIDADES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	135

TABLA 29: AMENAZAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	135
TABLA 30: FORTALEZAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	136
TABLA 31: DEBILIDADES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	136
TABLA 32: ESCALA DE OCURRENCIA	140
TABLA 33: ESCALA IMPACTO	140
TABLA 34: ESCALA EFECTIVIDAD DE CONTROLES.....	140
TABLA 35: MATRIZ DE VALORACIÓN DE RIESGOS	141
TABLA 36: MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE ZONA DE RIESGO E IMPACTO.....	141
TABLA 37. AVA PROCESO BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL-ACTUAL	161
TABLA 38. AVA PROCESO BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL-MEJORADO	165
TABLA 39. AVA PROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	172
TABLA 40. CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	176
TABLA 41. CALIFICACIÓN-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	177
TABLA 42. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	180
TABLA 43. AVA PROCESO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL-ACTUAL	184
TABLA 44. AVA PROCESO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL-MEJORADO	187

INDICE DE FICHAS

FICHA 1. INDICADOR PORCENTAJE DE CARGOS VACANTES.....	167
FICHA 2. INDICADOR PORCENTAJE DE VACANTES CUBIERTAS.....	168
FICHA 3.INDICADOR CANTIDAD DE ENTREVISTAS REALIZADAS.....	169
FICHA 4. INDICADOR CANTIDAD DE FACTORES DE EVALUACIÓN DEFICIENTES	174
FICHA 5. INDICADOR CANTIDAD DE ACTIVIDADES LOGRADAS	175
FICHA 6.INDICADOR CANTIDAD DE PERSONAL CAPACITADO	189
FICHA 7. INDICADOR CANTIDAD DE CURSOS REALIZADOS	190

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 OBJETO DE ESTUDIO

El presente proyecto tiene como objeto el diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en el área de Talento Humano de una Empresa de Seguridad Privada ubicada en la Ciudad de Guayaquil.

1.2 INTRODUCCIÓN

Debido al rápido crecimiento de las Empresas de Seguridad Privada en nuestro país originado por el anhelo de cubrir la demanda existente conformada por aquellas personas y empresas que se sienten amenazadas por el alto índice de

inseguridad, se han visto en la necesidad de realizar mejoras en la Gestión del Talento Humano para lograr que el personal que conforma la organización reúna todos los requisitos necesarios y así obtener ventajas competitivas ante los otros entes que conforman su sector. Realizar lo antes mencionado no es sencillo pero si es posible mediante el establecimiento de un Proceso de Planificación Estratégica, el cual desarrolla e implanta planes claves para alcanzar objetivos y metas propuestas en la organización.

La Gestión del Talento Humano [1] es el conjunto de prácticas necesarias para la dirección del recurso humano en las organizaciones, incluyendo distintas actividades, como búsqueda y selección del personal, contratación de candidatos seleccionados, remuneración, evaluación de desempeño y capacitación del personal; esto convierte al área de Talento Humano en el pilar fundamental de una organización ya que las funciones que lo conforman están ligadas directamente con los resultados logrados en la misma, por lo cual el Plan Estratégico dentro de esta área se convierte en una pieza principal para generar un buen funcionamiento.

[1] **Chiavenato, I.**, *Gestión del Talento Humano*, Bogotá, Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 2005, pp.6-7.

Las empresas con el anhelo de lograr una mejor optimización de sus recursos deciden adoptar nuevos métodos que les permita satisfacer las necesidades del mercado y contar con los elementos que le faciliten el crecimiento y desempeño empresarial. La correcta aplicación del diseño de Sistema de Gestión por Procesos permitirá al área de Talento Humano obtener un grado adecuado de eficiencia y eficacia en sus operaciones.

Para lograr la optimización de las operaciones dentro de esta área, se ha propuesto diseñar un plan estratégico, que permitirá señalar los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones. Mediante el plan se pretende conseguir los métodos para poder obtenerlo, de esta manera los empleados conocerán hacia donde se quiere llegar y qué aportarán para alcanzar lo planeado.

Luego de la recolección de datos y diseño de los procesos claves involucrados en esta área, se procede a establecer indicadores de gestión, los cuales ayudarán a la organización a identificar resultados positivos y resultados negativos originados en el desarrollo normal de las actividades, con el objeto de determinar acciones correctivas y así aumentar la eficiencia y efectividad de las operaciones que se hayan involucradas en la Gestión del Talento Humano.

Para el monitoreo constante de los resultados obtenidos en el área se elabora un Plan de Mejora Continua, el cual permite dar seguimiento a la filosofía de Gestión establecida y alcanzar los mejores resultados con la participación eficiente del personal.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se desarrollará en el área de Talento Humano de una Empresa de Seguridad Privada con el fin de contribuir a la mejora del control y la gestión del área en base al Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos.

La primera etapa consiste en el desarrollo del plan estratégico del área en el cual se define la misión, visión y metas acorde a los objetivos generales de la empresa y al mismo tiempo los objetivos individuales del personal con el fin de percibir un beneficio recíproco.

La siguiente etapa incluye la identificación, el análisis y la propuesta de mejora de los procesos de Búsqueda y Selección, Evaluación de Desempeño, Remuneración y Capacitación del Personal, acorde a los cambios que se deban realizar para usar de una manera correcta los recursos empleados en cada uno de ellos.

El proyecto también incluye indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos del área además de garantizar el

control de las funciones de gestión y así poder corregir las posibles desviaciones. Para finalizar el diseño se elaborará un Plan de Mejora Continua el cual determinará el nivel de desempeño de los procesos y facilitará la toma de decisiones en el área.

1.4 ANTECEDENTES

La empresa objeto de estudio presta servicios de vigilancia y seguridad con modalidades de vigilancia fija (custodia de bienes inmuebles) y vigilancia móvil (custodia de valores y personas) en las ciudades de Guayaquil, Ambato, Cuenca, Machala, Manta y Quevedo, cuyo propósito es mitigar las amenazas que puedan atentar contra la vida, la integridad y derechos sobre la propiedad y bienes de sus clientes.

La empresa fue constituida hace más de 25 años en Guayaquil ofreciendo servicios de: transporte de valores, custodia, guardianía, protección de personas, seguridad electrónica y custodia de bienes o mercaderías por vía marítima. Debido a una deficiente gestión por parte de la gerencia en el año 2008 la empresa se vio afectada por malversación de activos lo que conllevó a la potencial quiebra de la misma. Mediante un plan de acción ejecutado por la alta gerencia se propuso un nuevo funcionario y equipo administrativo para que reinicie las actividades en la empresa. Actualmente el personal se encuentra con

la necesidad de mejorar la gestión del talento humano para reducir el nivel de incertidumbre a través de una eficiente selección del personal administrativo y operativo y así elevar el nivel de confianza dentro y fuera de la organización.

El área de Talento Humano no posee un direccionamiento estratégico, carece de misión, visión, principios corporativos y objetivos estratégicos por esta razón se elabora un Plan Estratégico de Recursos Humanos el cual debe ser parte integrante de la planeación estratégica global contribuyendo a la consecución de los objetivos organizacionales e individuales del personal.

Las actividades que componen los procesos del área de talento humano no se encuentran claramente establecidas debido a que dichos procesos no están identificados ni documentados; por lo tanto es de suma importancia diseñar los procesos del área, documentarlos y difundirlos para que el personal pueda seguir una secuencia de las actividades encomendadas dando como resultado una eficiente administración de recursos.

La carencia de métodos de medición, planes de acción y acciones correctivas son la causa de que la empresa sea vulnerable a los riesgos ya que no le permite autoevaluar su gestión ni tomar decisiones en el momento adecuado; por lo cual se definirá índices de medición por cada proceso clave del área con

el objetivo de monitorear constantemente los resultados y tomar acciones correctivas en base a un plan de mejora continua.

1.5 DELIMITACIÓN DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación es Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para el área de Talento Humano en una empresa de seguridad privada agregando valor y determinando qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados para así obtener un capital humano eficaz que cumpla con los requerimientos de la organización y el cliente.

El alcance de este proyecto comprenderá la planificación, organización, dirección y control del área de Talento Humano en todos sus procesos claves.

Para iniciar con el desarrollo del Sistema de Gestión se elaborará la planificación estratégica del área que incluirá propuesta de misión, visión y objetivos estratégicos.

Por otro lado se realizará el análisis y mejora de los procesos claves del área y se implantarán indicadores de gestión que nos permitirá medir el desempeño de los procesos y verificar si los objetivos de la organización se están cumpliendo.

Se concluirá con una propuesta de mejora continua que garantice el monitoreo constante de la gestión del área promoviendo la correcta toma de decisiones y ejecutando las acciones correctivas de las posibles desviaciones.

1.6 EL PROBLEMA

Actualmente las empresas enfrentan la ola de la competitividad, producida por la constante búsqueda de la calidad y productividad, lo que permite concluir que la mayor ventaja competitiva son las personas que laboran en ellas, ya que generan y fortalecen el futuro de la organización.

Lo antes mencionado recalca la importancia de saber administrar el talento humano ya que es el principal activo de la organización, sin embargo esta área en la empresa objeto de estudio carece de: direccionamiento estratégico, estructura organizativa, documentación de procesos claves y sistema de medición.

1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de esta investigación y análisis posterior, se han planteado objetivos correspondientes al enfoque del tema propuesto.

1.7.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico del área de Talento Humano de una Empresa de Seguridad Privada junto con el análisis y rediseño de los procesos de selección, capacitación y evaluación, así como el establecimiento de indicadores de gestión para contribuir a la mejora del área e incrementar la productividad, eficiencia y eficacia de las operaciones.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Auditar la situación actual del área de Talento Humano para definir las debilidades que afectan a sus operaciones.
- b) Elaborar el Plan Estratégico del área de Talento Humano.
- c) Analizar y diseñar los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación.
- d) Establecer indicadores de gestión y productividad con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos del área.
- e) Elaborar el Plan de Mejora Continua.

1.8 MARCO CONCEPTUAL

1.8.1 AUDITORIA OPERACIONAL [2]

La auditoría operacional es un análisis integral de una unidad operativa o una organización completa evaluando programas, actividades, sistemas, controles y desempeño con el fin de medir e informar sobre el uso eficiente de los recursos y el logro de sus objetivos operativos.

1.8.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO [3]

La Gestión del Talento Humano es un área susceptible que poseen las empresas porque estas necesitan de las personas para realizar sus operaciones y alcanzar sus metas. Esta gestión depende de la cultura organizacional, la estructura organizacional, el clima organizacional, la actividad del negocio, la tecnología implementada, los procesos y demás variables importantes.

[2] León, Ange (2011), "Auditoría Operacional" Última visita: 7 de Junio de 2013. Disponible en <http://es.scribd.com>,

[3] Chiavenato I., *Gestión del Talento Humano*, Bogotá, Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 2005, pp. 9.

1.8.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA [4]

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. El plan debe difundirse a todo el personal con el fin de que todos interactúen para lograr la consecución de las metas establecidas. Las fases de la planeación estratégica son las siguientes:

- a) Fase 1.- Metas: Misión, Visión y Valores Corporativos
- b) Fase2.- Análisis Interno y Externo
- c) Fase3.- Diagnóstico Estratégico: FODA
- d) Fase4.- Elección de Estrategia
- e) Fase5.- Implantación de Estrategias

1.8.4 SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS [5]

El Sistema de Gestión por Proceso permite dirigir a la organización en forma global basándose en los procesos que la conforman. Los procesos son una secuencia de actividades direccionadas a originar un valor agregado sobre los

[4] **Mintzberg, H.**, Quinn J, and Voyer J, *El proceso de planeación estratégica*, Pearson, 1997, pp 45.

[5] **Carrasco J**, *Gestión de Procesos*, Chile, Editorial Evolución, 2009, pp.21-26.

input o entradas para conseguir un output o salida que satisfaga las necesidades de los clientes.

1.8.4.1 CONCEPTOS BÁSICOS

Actividad: Es un conjunto de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Cliente.- Persona u organización que adquiere un bien o servicio.

Entrada.- Las entradas las componen los insumos necesarios para activar la ejecución de un proceso.

Indicador.- Sirven para realizar mediciones a los procesos y evaluar los resultados.

Procedimiento.- Es un conjunto de pasos secuenciales que se emplean para la ejecución de diferentes tareas.

Proceso.- Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los procesos utilizan recursos económicos, tecnológicos, humanos.

Proceso Clave.- Son los procesos vitales para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Proveedores.-Personas u organización que suministra un producto o un servicio.

Salidas.- Son los resultados de los procesos.

1.8.5 MEJORA CONTINUA [6]

La mejora continua está basada en la autoevaluación por medio de indicadores, en la cual determinamos el nivel de desempeño de los procesos teniendo en cuenta su valoración, es decir si su resultado es positivo se tratan de mantener y si su resultado está por debajo de lo esperado se deberá plantear mejoras operativas y estratégicas que se consideren oportunas.

1.9 MÉTODO DE ESTUDIO

1.9.1 MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO

El proyecto emplea el método hipotético deductivo para establecer hipótesis utilizando la reflexión racional, las mismas serán verificadas mediante la experimentación.

La metodología sigue el siguiente orden:

- a) Observación del fenómeno a estudiar;

[6] **Rubio**, D., "Introducción a la Gestión Empresarial", última visita: 17 de julio del 2013. Disponible en <http://www.eumed.net/>.

- b) Formulación de Hipótesis;
- c) Deducción de consecuencias; y
- d) Verificación de las hipótesis comparándolas con la experimentación.

1.9.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El desarrollo de este proyecto se apoyará con información obtenida a través de fuentes primarias y secundarias.

FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias utilizadas en el presente proyecto son las siguientes:

- **Observación Directa [7]:** Consiste en el contacto directo y personal realizado por el observador a un hecho o fenómeno.

Se realiza con el objeto de detectar cualquier irregularidad dentro del ámbito de estudio, es decir palpar directamente al proceso y el desarrollo de los participantes en el mismo. También es de gran utilidad para recolectar datos adicionales dentro de la ejecución de las operaciones.

[7] Díaz, L., (2011), "La Observación", Última visita: <http://www.psicologia.unam.mx/>, última visita: 18 de julio del 2013.

- **Entrevistas al personal [8]:** La entrevista es un instrumento utilizado para recopilar información, se ejecuta de forma oral entre dos o más personas, en la cual el entrevistador realiza preguntas de interés al entrevistado.
- **Revisión de la Documentación:** Consiste en estudiar la información interna de la empresa para detectar desviaciones o inconsistencias dentro de los procesos con el fin de mejorarlos.
- **Registros Históricos:** Serán utilizados con el fin de observar tendencias y resultados de las operaciones en el tiempo.

FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas en el presente proyecto son:

- Información Bibliográfica relacionada con: Gestión del Talento Humano, Planeación Estratégica y Auditoría de Operaciones.
- Internet
- Consultas a especialista en el ámbito de la seguridad.

[8] **Reyes, I.**, (2007), "Métodos de recolección de datos", <http://www.monografias.com/>, última visita: 18 de julio del 2013.

1.10 HIPÓTESIS [9]

Las hipótesis es una suposición, la misma que puede ser o no ser verdadera. Su determinación se basa en información previa y tienen la capacidad de relacionar hechos y explicar la ocurrencia de los mismos.

1.10.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis 0: El presupuesto de la fuerza laboral ayudará en la determinación de la cantidad y el costo que se requiere a corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Hipótesis 1: La elaboración de un sistema de gestión por procesos le permitirá a la compañía mantener equilibrio y control en el área de talento humano.

1.11 VARIABLES

1.11.1 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables relacionadas a Hipótesis 0:

- Cumplimiento Objetivos Organizacionales
- Rotación Laboral de Empleados
- Estabilidad Laboral de los Empleados

[9] Sabino, C., (1992), "El proceso de investigación", <http://paginas.ufm.edu/>, última visita: 18 de julio del 2013.

- Tasas de Productividad

Variables relacionadas a la Hipótesis 1:

- Cumplimiento del Plan de Capacitación y Formación del Personal
- Evaluación de Desempeño del Personal
- Cumplimiento del Plan de Bienestar y Estímulos
- Clima Organizacional

1.12 INDICADORES DE GESTIÓN [10]

Los indicadores de Gestión son una expresión cuantitativa utilizada por la alta dirección como un mecanismo para medir el desempeño de la organización, corregir falencias detectadas por los mismos y tomar decisiones oportunas.

Indicadores relacionados a Hipótesis 0: El presupuesto de la fuerza laboral ayudará en la determinación de la cantidad y el costo que se requiere a corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales.

[10] RUBIO, D., "Introducción a la Gestión Empresarial", última visita: 18 de julio del 2013. Disponible en <http://www.eumed.net/>.

Tabla 1. Indicadores relacionados a hipótesis 0

VARIABLES	INDICADORES CUANTITATIVOS
Cumplimiento de Objetivos Organizacionales	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} * 100$
Rotación Laboral del Personal	$\frac{\text{No. de empleados retirados en un periodo especifico(annual)}}{\text{No. promedio de empleados durante el año}} \times 100$
Estabilidad Laboral de los Empleados	$\frac{\text{No. de empleados con 1 o más años de servicio}}{\text{No. promedio de empleados durante el año}} \times 100$
Tasas de Productividad	$\frac{\text{Carga de trabajo del empleado}}{\text{No. de personas que laboran en la empresa}} \times 100$

Elaborado por las Autoras.

Indicadores relacionados a Hipótesis 1:

La elaboración de un sistema de gestión por procesos le permitirá a la compañía mantener equilibrio y control en el área de talento humano.

Tabla 2. Indicadores relacionados a hipótesis 1

VARIABLES	INDICADORES CUANTITATIVOS
<i>Cumplimiento del Plan de Capacitación y Formación del Personal</i>	$\frac{\text{No. de capacitaciones ejecutadas}}{\text{No. de capacitaciones programadas}} \times 100$
<i>Evaluación del Desempeño del Personal</i>	$\frac{\text{Nº. de empleados con evaluación satisfactoria}}{\text{Total de empleados evaluados}} * 100$
<i>Cumplimiento del Plan de Bienestar y Estímulos</i>	$\frac{\text{Nº. de incentivos otorgados}}{\text{Nº. de incentivos establecidos en el Plan de incentivos}} * 100$
<i>Clima Organizacional</i>	Puntaje obtenido en las variables contempladas en la evaluación del clima organizacional

Fuente: Elaborado por las autoras.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 AUDITORÍA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS [11]

2.1.1 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario para la empresa, establecer bases de remuneración adecuadas,

[11] **ORTIZ**, J., “Fundamentos de Auditoría Operativa”. Boletín 6, “*Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos*”, Última visita: 20 de julio del 2013. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/boletines-auditoria-operacional/boletines-auditoria-operacional.pdf>.

manejar eficientemente las relaciones empresa-empleado y entre empleados; entrenar y desarrollar al personal, cuidar que éste cuente con los servicios requeridos para realizar sus actividades dentro de la empresa y para la satisfacción de sus necesidades como individuos.

Algunas de las actividades que se realiza en la Administración de Recursos Humanos son:

- a) Contratación y despido de personal
- b) Administración de sueldos y salarios
- c) Organización, capacitación y desarrollo
- d) Servicio a empleados
- e) Vigilancia del régimen legal

2.1.2 OBJETIVO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La auditoría operativa en esta área examina exhaustivamente las actividades desarrolladas dentro de los procesos de la misma, con el objeto de detectar problemas o debilidades que obstaculicen la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

2.1.3 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La metodología y las técnicas mencionadas tienen un carácter genérico; es decir se pueden usar en cualquier auditoría operativa, las mismas que deberán adecuarse a las situaciones que se encuentren al momento de desarrollar la revisión. Se simplifica en tres pasos fundamentales: Familiarización, Investigación y Análisis y Diagnóstico.

2.1.3.1 FAMILIARIZACIÓN

El auditor aparte de conocer la Administración de Recursos Humanos debe estudiar: los riesgos inherentes que posea la empresa los cuales pueden incidir en la gestión del talento humano; la planeación, organización, dirección y control de la administración de recursos humanos y los antecedentes con respecto a las falencias a través de cartas de sugerencias o informes de auditorías pasadas.

2.1.3.1.1 ESTUDIO AMBIENTAL

Se puede investigar la importancia que representa el costo del personal de la empresa; indicadores de resultados; programas establecidos relativos a selección, reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, evaluación de puestos, etc.; filosofía de la gerencia en materia de Administración de Recursos Humanos; la normativa vigente que rigen las prácticas del manejo del personal, etc.

2.1.3.1.2 PLANEACIÓN

El auditor deberá estudiar la forma en que la administración resuelve: las necesidades del personal a corto y mediano plazo mediante una selección adecuada, planeación coordinada de la remuneración, problemas con el sindicato o personal de confianza, programas de entrenamiento, etc.

2.1.3.1.3 ORGANIZACIÓN

El auditor estudiará: la estructura de organización del área de Talento Humano, líneas de autoridad y responsabilidad de los encargados de los procesos claves, coordinación del área del Talento Humano con otras áreas, niveles jerárquicos existentes en el área, etc.

2.1.3.1.4 DIRECCIÓN

En cuanto a la calidad de la directiva de la Administración de Recursos humanos se estudiará la ejecución eficaz y oportuna de las actividades básicas y el apoyo de la alta gerencia a los programas establecidos.

2.1.3.1.5 CONTROL

Para comparar lo planeado con lo ejecutado realmente y se puedan tomar decisiones oportunas el auditor estudiará: procedimientos y políticas del personal, revisión de la labor realizada por el área de Recursos Humanos,

informes claves como análisis de nóminas o rotación de empleados, forma y tiempo con que se elaboran informes de desempeño del personal, etc.

2.1.3.1.6 VISITA A LUGARES EN QUE LABORA EL PERSONAL

Cuando una empresa es de gran infraestructura se deberá visitar al menos las instalaciones en donde laboran la mayoría del personal para observar si cuentan con un ambiente de trabajo agradable y las relaciones entre jefes y subordinados se están llevando adecuadamente.

2.1.3.2 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

2.1.3.2.1 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA Y EXAMEN DE LA DOCUMENTACIÓN

El auditor deberá estar seguro de que las estadísticas para evaluar lo satisfactorio del reclutamiento, el entrenamiento o alguna otra actividad del área de Talento Humano y sobre las que basará sus conclusiones están elaboradas correctamente, caso contrario el auditor deberá investigar para obtener los elementos suficientes y poder emitir su opinión.

El tipo de investigaciones o estudios pueden ser: entrevistas con el personal, revisión de expedientes de personal; seguimiento y comparación de programas de entrenamiento y desarrollo, etc.

2.1.3.2.2 ENTREVISTAS

La entrevista es una de las técnicas más usadas en una Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos por lo que se deberá: planear las entrevistas cuando sea necesario, desarrollar cuestionarios y seleccionar técnicas de encuestas apropiadas acorde a la información que se quiere obtener, efectuar entrevistas con el personal ejecutivo encargado de las actividades claves así como platicar con el personal de línea para obtener una opinión significativa del personal.

2.1.3.3 DIAGNÓSTICO

2.1.3.3.1 RECAPITULACIÓN DE HALLAZGOS

En esta fase se realiza un resumen de los hallazgos y se dará una interpretación a cada uno de ellos para resaltar aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. Los hallazgos de mayor relevancia se los comentará con las personas directamente involucradas para asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible.

2.1.3.3.2 DISCUSIÓN DEL BORRADOR CON LOS INVOLUCRADOS

La discusión del borrador con los involucrados se realiza con el fin de asegurarse que los hallazgos mencionados son reales y que ellos confirman su

existencia tal como se describe en el borrador para así proceder a la presentación del diagnóstico definitivo a la alta gerencia.

2.1.3.3.3 ELABORACIÓN DEL INFORME

El contenido del informe debe mostrar el alcance y limitaciones del trabajo, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, así mismo debe ser ágil y orientado hacia la acción.

Un decálogo para preparar un buen informe de Auditoría Operacional es:

- I. Mencionar aspectos significativos que mejoren la operación del negocio.
- II. Omitir hechos poco significativos que no requieran la atención de los ejecutivos.
- III. Limitar el informe al mínimo indispensable.
- IV. Escribir el informe en el lenguaje que el funcionario esté acostumbrado a usar. No usar tecnicismos.
- V. No hacer críticas que no estén respaldadas por hechos.
- VI. Discutir el informe con los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.
- VII. Obtener un acuerdo con los funcionarios afectados sobre las recomendaciones.

- VIII. Si no se llega a un acuerdo con los funcionarios afectados asegurarse que si hay un acuerdo a los hechos o circunstancias que se informan.
- IX. Enviar copias del informe final a todos los encargados de los departamentos operativos que se vean afectados, así como al funcionario responsable de la operación auditada.
- X. No circular material que no sea el propio informe.

2.2 ESTRATEGIA [12]

La estrategia consiste en la selección de un conjunto de actividades a través de las cuales la empresa logrará sobresalir para poder establecer una diferencia sostenible en el mercado. La diferencia surge de las actividades que se hayan seleccionado y de cómo se estén ejecutando.

2.2.1 PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico es un documento que consolida los niveles económico-financiero, estratégico, y organizativo para determinar el posicionamiento actual y en el futuro de la organización. La idea de realizar un plan estratégico debe ser iniciativa de la alta dirección de la organización con el fin de que todos los

[12] **Martínez P., Milla G.**, *La Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*, Quinta edición, España, Ediciones Díaz de Santos, 2005, pp.4-16.

empleados que conforman la organización trabajen en equipo y se logre la consecución de metas establecidas.

El plan representa la concreción documental de un conjunto de decisiones explícitas y congruentes para designar recursos a propósitos preestablecidos.

El plan estratégico siempre es de gran utilidad para poder definir:

- a) El momento actual que está viviendo la organización y de qué forma ha llegado hasta aquí;
- b) El objetivo que se ha marcado como organización y hacia donde se quiere avanzar.

2.2.1.1 VENTAJAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico se ejecuta en forma sistemática y ofrece varias ventajas en las organizaciones, como por ejemplo las siguientes:

- a) Encamina a la alta dirección a enfocarse en el futuro
- b) Detecta cambios en las operaciones
- c) Recluta a la empresa para afrontar el cambio
- d) Mejora la secuencia de las actividades
- e) Reduce respuestas no relacionadas a los eventos inesperados
- f) Ayuda a conseguir los objetivos organizacionales

- g) Mejora la comunicación interna
- h) Ajusta los recursos disponibles para aprovechar oportunidades.

2.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA [13]

“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.

Autor: Acle Tomasini, Alfredo. [14]

La planeación estratégica implica el proceso requerido para la elaboración del plan. La planeación estratégica es una planeación de tipo general orientada al logro de objetivos empresariales cuyo objetivo general es guiar y accionar, es un proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que

[13] **Caldera Mejía R.** “Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos” ©Estratégica - Consultoría S.A. Diciembre 2004

Valle, C., *La Gestión estratégica de los Recursos Humanos*, Addison-Wesley Iberoamericana S. A., 1995, 32-56.

Chiavenato, I., *Gestión del Talento Humano*, Bogotá, Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 2005, pp.6-67.

[14] **Acle, T.,** *Planeación estratégica y control total de calidad*, Ed. Grijalbo, México 1989, pp.44.

serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

1. Es conducida o ejecutada por la alta dirección.
2. Establece un marco de referencia a la organización.
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
4. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto.
5. Su parámetro es la eficiencia.

La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.

2.2.2.1 OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica le permite a la organización tomar parte activa, en lugar de reactiva, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas.

2.2.3 PLANEACIÓN DE TALENTO HUMANOS

“La planeación de talento humano es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. La Planeación de Talento Humano (PTH), también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.” **Autor: Rodolfo Caldera Mejía [15]**

2.2.3.1 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE TALENTO HUMANO

Los objetivos de la planeación de recursos humanos son:

1. Optimizar el factor humano de la empresa.
2. Asegurar a tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
3. Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
4. Motivar al factor humano de la empresa.
5. Mejorar el clima laboral.

[15] **Caldera Mejía R.** *“Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos”*
©Estratégica - Consultoría S.A., Nicaragua 2004, pp. 6.

6. Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa

2.2.3.2 MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

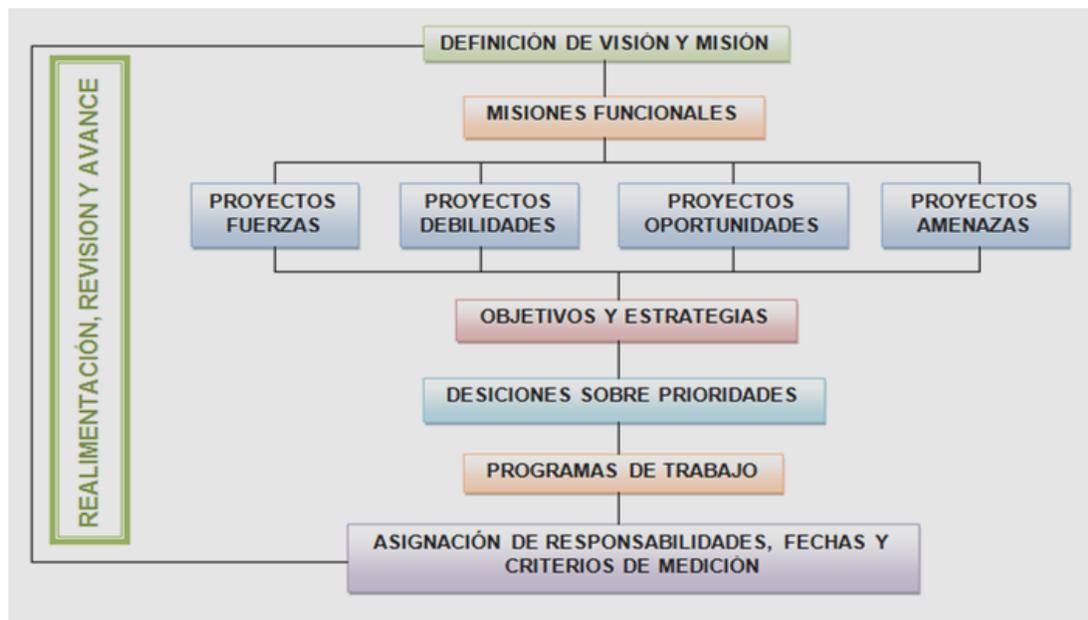


Ilustración 1: Modelo de Planeación

Fuente: Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos

2.2.3.3 MARCO TEMPORAL [16]

La Planeación de Recursos Humanos se halla estrechamente ligada al proceso de planeación de la organización, los marcos temporales en los que se desenvuelve corresponden a los de este último plazo. Suele distinguirse entre el

¹⁶ **Caldera Mejía R.** “*Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos*” ©Estratégica - Consultoría S.A., Nicaragua 2004, pp. 12-13.

corto plazo (0-2 años), el medio plazo (2-5 años) y el largo plazo (más de 5 años). Cada organización debería preparar un plan para cada uno de estos aspectos.

Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponerse, es decir, el medio plazo se modificará en función del cumplimiento del corto plazo y el largo plazo será consecuencia de la evolución del plan a medio plazo.

1. **Corto plazo.** El corto plazo se establece, por lo general, fijando el plazo del año. Se centra principalmente en el análisis cuantitativo. Parte de la existencia de una plantilla con unas características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata. Se considera en este período el plan de establecimiento de plantilla y de selección y formación de los trabajadores y trabajadoras.

2. **El medio plazo.** El medio plazo, normalmente, no sobrepasa los cinco años. La planificación a medio plazo permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la futura plantilla, es decir, que indicará el perfil de exigencias de cada puesto y, en consecuencia, el perfil requerido a los trabajadores. Previsión del tipo de puesto de trabajo y calificaciones que serán necesarias. Este plan debe incorporar, además, los planes complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos que permitan la reconversión del

personal actual en función de los perfiles necesarios al final del plan, esta fase incidirá en el establecimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo, nuevos modelos organizativos, modernas formas de gestión y participación y modelos más flexibles de estructuras organizativas que faciliten procesos participativos de los trabajadores.

3. El largo plazo. Son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilite prever introducir medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de producción, así como en las calificaciones profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional de futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles profesionales horizonte, derivados de la estructura anterior.

2.2.3.4 FACTORES QUE AFECTAN AL MARCO TEMPORAL DE LA PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Factor de previsión	Corto plazo (0-2 años)	Medio plazo (2-5 años)	Largo plazo (más de 5 años)
Demanda	Empleo autorizado, incluidos el crecimiento, los cambios y la rotación del personal.	Necesidades operativas derivadas de los presupuestos y planes.	En algunas organizaciones, lo mismo que para el mediano plazo, en otras, mayor consideración de los cambios en el entorno y en la tecnología sustancialmente, estimaciones.
Oferta	Censo de empleados menos pérdidas más ascensos esperados desde grupos subordinados.	Vacantes de recursos humanos esperadas según los datos sobre posibilidades individuales de ascenso derivados de los planes de desarrollo.	Expectativas de la dirección sobre cambios en las características de los empleados y los recursos humanos futuros disponibles.
Necesidades netas	Número y tipos de empleados necesarios.	Número, tipos, fechas y niveles de necesidades.	Expectativas de la dirección sobre las condiciones futuras que afectarán a decisiones inmediatas.

Ilustración 2: Factores que afectan al marco temporal

Fuente: Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos

2.2.3.5 ELEMENTOS DE UNA PLANEACIÓN EFICAZ DEL TALENTO HUMANO

Al planear al talento humano, la alta dirección sigue un proceso sistemático también denominado modelo.

Los 3 elementos fundamentales del proceso son:

1. Pronosticar la demanda de recursos humanos;
2. Analizar la oferta; y,
3. Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda

Una detenida atención a cada uno de los factores citados ayudarán a los altos funcionarios y supervisores a satisfacer sus requerimientos de personal.

2.2.3.6 FASES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO

[¹⁷]

a) Fase de Análisis. La fase de análisis parte del conocimiento exhaustivo de la empresa:

1. Organización general actual.
2. Organización, en detalle, de las grandes áreas de actividad.
3. Funciones de las unidades que constituyen las áreas de actividad.
4. Funciones de las categorías o grupos laborales que integran dichas áreas.
5. Responsabilidades que corresponde a cada nivel estructural por áreas de actividad.
6. Políticas y estrategias generales y específicas. La materialización esta de fase requiere disponer de la siguiente información:
7. Organigrama general o básico de la empresa actualizado.
8. Organigramas de detalle de cada una de las grandes áreas.

¹⁷ **Caldera Mejía R.** *“Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos”*
©Estratégica - Consultoría S.A., Nicaragua 2004, pp. 16-17.

9. Manuales de funciones de las unidades organizativas que constituyen dichas áreas.
 10. Manuales de funciones de las categorías que integran dichas áreas.
 11. Descripción de todos los puestos de trabajo actuales.
 12. Inventario de la totalidad de puestos de trabajo existentes.
 13. Resultados de las valoraciones de los actuales puestos de trabajo.
 14. Resultados de los principales "ratios" relativos a la plantilla.
- b) Fase de Previsión. El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector. El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:
1. Conocer los organigramas previstos.
 2. Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios en ese futuro.
 3. Valorar dichos puestos.
 4. Cuantificar las necesidades de nuevos puestos.
 5. Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
 6. Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.
 7. Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.
 8. Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
 9. Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.

10. Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.

c) Fase de Programación. En esta fase se establecen la metodología y procedimiento para la realización de estudios indicados en el punto anterior, la prevención de las distintas actividades, en temporalización y el equipo que llevará a cabo toda la planeación.

d) Fase de Realización. Es la fase en la que se ponen en práctica todas y cada una de las actividades indicadas en las fases anteriores.

e) Fase de Control. Es el análisis, en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.

f) Fase de Presentación de Resultados. Información referente a los puestos de trabajo. La planeación eficaz de los recursos humanos realiza una adecuada descripción de los puestos de trabajo de la empresa.

Una descripción de puestos debe contemplar cuatro puntos básicos:

1. Descripción genérica del puesto de trabajo.
2. Descripción cuantitativa del puesto de trabajo: medios y recursos a utilizar, así como resultados a obtener.
3. Situación del puesto de trabajo en la estructura organizativa.
4. Situación interna del puesto de trabajo: desempeño laboral.

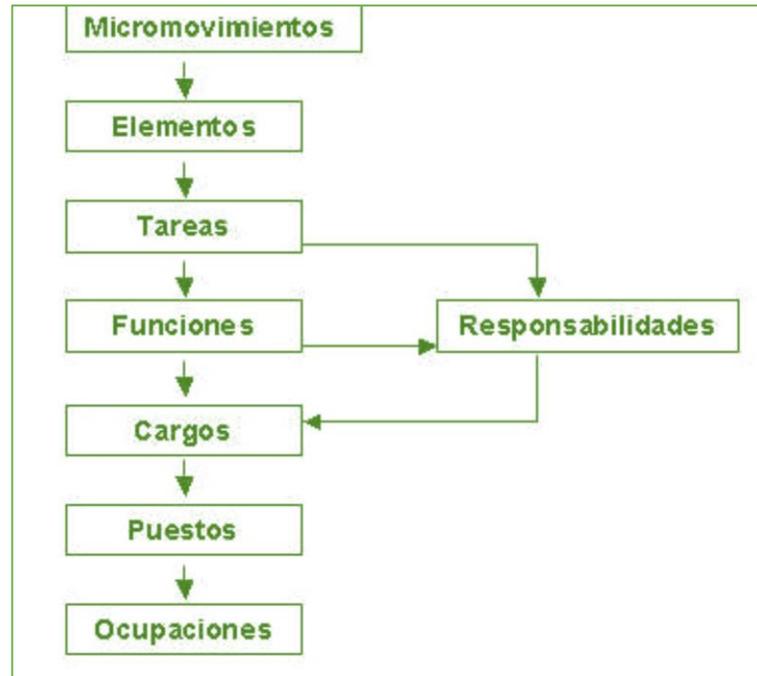


Ilustración 3: Relación entre los diferentes componente del puesto de trabajo
Fuente: Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos

2.2.3.7 PASOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE TALENTO HUMANO

La Planeación del Talento Humano consta de cuatro pasos:

1. Determinar el impacto de los objetivos de la organización en unidades organizativas.
2. Definir las habilidades, competencias, conocimientos y número total de empleados (demanda de recursos humanos) necesarios para lograr los objetivos de la organización y de los departamentos.
3. Determinar las necesidades adicionales de los recursos humanos actuales.

4. Desarrollar planes de acción para solventar las necesidades previstas de recursos humanos.

2.2.3.8 LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación estratégica se encarga de segregar los diferentes tipos de estrategias utilizadas para alcanzar las metas establecidas.

Se desarrolla en varios niveles:

1. **Estrategias corporativas.**- Busca mejorar en el ámbito sectorial en el cual se desarrolla el negocio.
2. **Estrategia competitiva.**- Bases para lograr ventaja competitiva ante los demás entes que conforman un sector.
3. **Estrategias operativas.**- Compara como se hacen las operaciones en la entidad contra como la competencia realiza las mismas operaciones.

2.2.3.9 LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

La implantación requiere de controles estratégicos y diseños organizacionales.

Los objetivos de la implantación son:

1. Controlar eficazmente la estrategia.
2. Crear diseños óptimos para la organización
3. Crear una organización inteligente y con valores éticos

4. Fomentar el aprendizaje corporativo

2.2.3.10 VISIÓN, MISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS [18]

Las empresas deben tener claramente definidas sus metas y objetivos para encaminar los recursos hacia la consecución de los mismos. Es de vital importancia que dentro de las organizaciones se articulen visión, misión y valores corporativos con la finalidad de tener un horizonte alcanzable.

2.2.3.10.1 VISIÓN

La visión determina hacia donde queremos llegar en el futuro. La visión se realiza a largo plazo y es un objetivo inspirador para las organizaciones.

2.2.3.10.2 MISIÓN

La misión es más específica y se enfoca en los recursos mediante los cuales la organización competirá. Establece la naturaleza de las operaciones del negocio y el rol que cumplen sus integrantes.

[18] **Caldera Mejía R.** *“Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos”*
©Estratégica - Consultoría S.A., Nicaragua 2004, pp. 14-16.

2.2.3.10.3 VALORES CORPORATIVOS

Se refiere a los componentes de la cultura organizacional, perteneciente a cada compañía, con respecto a variables como: condiciones del entorno, competencia y expectativas de los clientes y de los dueños. Los valores están reflejados por conceptos, costumbres, actuaciones, pensamientos que una empresa asume como normas o principios de comportamiento.

2.2.3.10.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son de gran ayuda para alcanzar la misión de una organización. Los objetivos estratégicos deben ser:

- 1) Mesurables.- Al menos un criterio de medida debe indicar el avance hacia el cumplimiento de los objetivos.
- 2) Específicos.- Refleja lo que se necesita para alcanzar un objetivo.
- 3) Apropriados.- Deben acoplarse a la misión y visión de la organización.
- 4) Realistas.- Tienen que ser alcanzables por la organización.
- 5) Oportunos.- Deben de constar con un plazo de actualización.

2.2.3.11 CADENA DE VALOR

La cadena de valor se incluye en el contexto de realizar un análisis estratégico del negocio para generar lo que Porter denomina ventajas competitivas.

Es una forma de enfoque de procesos que sigue ayudando a generar cambios en la organización. [19]

“una unidad de la organización o un foco de planificación, que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores”.

Autor: Hax y Majluf

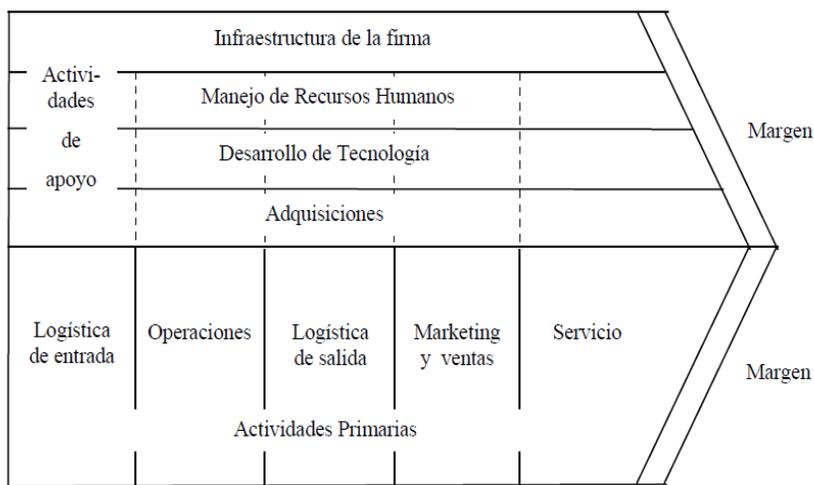


Ilustración 4: Cadena de Valor
Fuente: Gestión por Procesos por Juan Bravo

[19] Carrasco J, *Gestión de Procesos*, Chile, Editorial Evolución, 2009, pp.69.

2.2.3.12 ANÁLISIS FODA [20]

El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

FODA es la sigla usada para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

- **Perspectiva Interna.**- Detecta fortalezas y debilidades del negocio.
- **Perspectiva Externa.**- Descubre oportunidades que ofrece la industria y las amenazas que deberá afrontar la organización en el mercado al cual pertenece.

Los objetivos que se persiguen con el análisis FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

[20] Cevallos, C., "Apuntes de Fundamentos de Auditoría y Auditoría Operacional", Curso tomado con: Ing. Aguirre, J., ESPOL, (Apuntes no publicados), Guayaquil - Ecuador.

2.2.3.13 CAUSAS DE LA DEMANDA.

La demanda de los recursos humanos en la organización se ve influida por varios retos que se hayan afectados por constantes cambios en el entorno, en la organización y en la fuerza laboral.

CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS INTERNAS	FUERZA DE TRABAJO
Factores económicos Elementos sociales, políticos y legales. Cambios tecnológicos. Competencia.	Ventas y pronósticos de producción. Nuevas operaciones, líneas y productos. Reorganización y diseño de puestos.	Jubilaciones. Renuncias. Despidos. Muerte. Permisos.

Ilustración 5: Causas que Afectan la Demanda Futura de Personal
Fuente: Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos



Ilustración 6: Elementos Básicos para Calcular las Causas de la Demanda
Fuente: Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos

2.2.3.13.1 DESAFÍOS EXTERNOS

Los desafíos externos influyen en gran proporción al proceso de reclutamiento. Los cambios observados en la demanda y en la oferta de trabajo son un elemento de gran importancia. El campo laboral está conformado por las ofertas de trabajo o empleos realizados por las empresas. Es decir, lo que definen las entidades y sus oportunidades de trabajo. El campo laboral puede segmentarse por sectores de actividad o por categorías, por tamaños e incluso por regiones territoriales. Cada uno de estos segmentos goza de sus propias características.

Las tendencias del campo laboral en el mundo también pueden señalarse como uno de los factores externos con un alto índice de influencia.



Ilustración 7: Fuentes de reclutamiento en el campo de recursos humanos
Fuente: Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos

a) Económicas, Sociales, Políticas y Legales.

Los desafíos de tipo económico, social, político y legal son la forma más sencilla de predicción, pero muy pocas veces se hacen perfectamente claras sus influencias. Por ejemplo, no es fácil examinar el impacto de algunas medidas legales sobre el campo laboral.

b) Avances y Cambios Tecnológicos.

Los cambios tecnológicos son de difícil predicción y examinación, muchas veces la etapa de planeación del talento humano sufre una modificación debido a la introducción de nueva tecnología, en ciertos casos esto puede significar la eliminación o la creación de varios puestos de trabajo.

c) Competencia.

La competencia implica un gran reto externo que influye a la demanda del talento humano en una entidad. La competencia en empresas que se encuentran en un mismo estrato puede originar que la tasa de crecimiento del personal sea mayor en relación a la tasa de crecimiento vegetativo del personal.

d) Gran Reducción del Empleo

1. Mayor productividad con menos personas
2. Oferta de empleo en expansión en el sector de servicios
3. Migración del empleo empresarial hacia el empleo terciario

e) Satisfacción General del Empleo

1. El trabajo en las empresas es cada vez más intelectual y menos muscular
2. Advenimiento de la tecnología informática
3. Mayor automatización de los procesos

f) El Conocimiento como Recurso más Importante.

1. El capital financiero es vital, siempre y cuando se tenga el conocimiento de cómo invertirlo y hacerlo rentable.
2. El conocimiento es novedad, innovación y creatividad

g) Tendencia Creciente a la Globalización.

1. Globalización de la economía
2. Globalización del mercado laboral: cada vez más mundial y menos local.

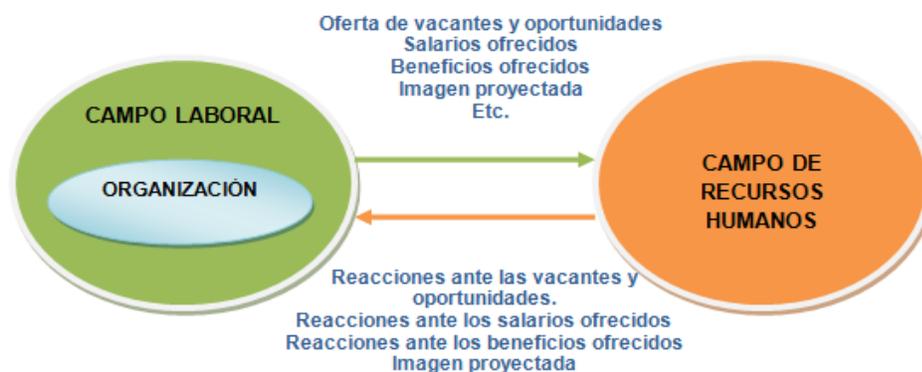


Ilustración 8: Reacciones entre organización y el mercado
Fuente: Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos

2.2.3.13.2 CAMBIOS EN LA FUERZA DE TRABAJO

La demanda de recursos humanos se encuentra expuesta a variaciones debido a factores tales como:

- a) Rotación o Desgaste de la fuerza laboral.- Es una medida que refleja la cantidad de personas retiradas durante un determinado periodo de tiempo.
- b) Jubilación, Renuncias, Despidos, Muertes, Permisos.- Son fenómenos que indican a la organización la toma de acciones correctivas que deben emprenderse. Influye en el grado de estabilidad que tienen las personas dentro de las organizaciones.

2.2.3.14 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Luego que la organización ha examinado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si cuenta con la cantidad de personas para cubrir las vacantes que se esperan.

Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa

2.2.3.15 PRESUPUESTO DE LA FUERZA LABORAL [21]

Los planes de fuerza de trabajo deben constituir la base para asegurar que se consiga lo que se quiere en materia de personal y poder anticiparse, en lugar de tener que reaccionar simplemente a los problemas de exceso o déficit. Pero la preocupación por los recursos humanos no se limita a conseguir y retener personal, sino que se extiende a la necesidad de controlar que se emplee de tal manera que conduzca a incrementar la productividad y evitar el desperdicio o el exceso de trabajadores en una misma ocupación.

El presupuesto básico es un enunciado cuantitativo del número de empleados requerido de acuerdo con niveles de producción y actividad presupuestados. Este enunciado cuantitativo se traduce en un presupuesto de costos, que es producto del número de personas empleadas y su remuneración durante el año fiscal.

Los métodos empleados para preparar el presupuesto son similares a los utilizados para producir los planes de recursos humanos, o sea: juicio de la gerencia, análisis de la tendencia de las proporciones, estudio del trabajo (el mejor, siempre que sea factible) o los modelos matemáticos.

[21] **Caldera Mejía R.** *“Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos”*
©Estratégica - Consultoría S.A., Nicaragua 2004, pp. 37.

2.3 GESTIÓN POR PROCESOS [22]

“La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.”

Autor: Juan Bravo Carrasco

“La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.”

Autor: Juan Bravo Carrasco

[22] Carrasco J, *Gestión de Procesos*, Chile, Editorial Evolución, 2009, pp.21.

2.3.1 DIFERENCIA ENTRE LA GESTIÓN POR FUNCIONES Y LA GESTIÓN POR PROCESOS [23]

- a) Procesos: De complejos a simples
- b) Actividades: De simples a complejas
- c) Indicadores: De desempeño o resultados.
- d) Personal: De controlado a facultado.
- e) Directivo: De controlador a entrenador/Líder.

[23] Business Process Management, *ORGANIZACIÓN: Enfoque funcional vs. Enfoque por procesos*, Última visita 25 de Julio del 2013 Disponible en: <http://www.cio.com.co/2008/articulos/Organizacion%20enfoque%20funcional%20Vs.pdf>

Tabla 3. Diferencias de Gestión por funciones y Gestión por procesos

GESTIÓN POR FUNCIONES	GESTIÓN POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia – transfuncional

Fuente:

<http://www.cio.com.co/2008/articulos/Organizacion%20enfocoque%20funcional%20Vs.pdf>

2.3.2 FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Las fases están clasificadas en: Planeación, Organización, Dirección y Control.

2.3.2.1 PLANEACIÓN [24]

Es la primera fase de la Gestión por Procesos en la cual se definirá: Entorno, Filosofía, Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

2.3.2.2 ORGANIZACIÓN [25]

La palabra organización proviene del griego Órganon que significa instrumento.

La organización nace de la necesidad humana de trabajar unos con otros para alcanzar un beneficio en común.

La organización es un proceso encaminado a conseguir la meta planteada en la planeación. Consiste en asignar derechos y obligaciones, y coordinar los esfuerzos de las personas en el logro de los objetivos de la empresa.

El diseño estructural de una organización es vital ya que a través de esta todos los integrantes tienen claro que tareas deben realizar y quiénes son los responsables por los resultados obtenidos, de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y

[24] **Labyrinthus, L.**, Rodríguez, W, et al. Artículo: *Cómo realizar una Planificación Estratégica en tu empresa*, Última Visita 2 de agosto de 2013, Disponible en: <http://es.wikihow.com/realizar-una-planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-en-tu-empresa>

[25] **Carreño, M.**, *Administración de empresas, Funciones del Proceso Administrativo*. Editorial ESPAM

se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos organizacionales.

2.3.2.3 DIRECCIÓN

“La dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación)”.

Autor: Robert B. Buchele.

La dirección es un pilar fundamental en las organizaciones ya que permite realizar las tareas bajo lineamientos establecidos en la etapa de planificación y organización. Esta etapa orienta los esfuerzos del recurso humano para alcanzar el logro de las metas planteadas.

2.3.2.4 CONTROL

El control dentro de las organizaciones permite verificar, corroborar, comprobar el desarrollo institucional, evaluar el desempeño de los recursos. El control se realiza con el fin de detectar errores o falencias y mejorarlos para evitar que vuelvan a ocurrir.

2.3.3 DEFINICIONES BÁSICAS [26]

2.3.3.1 PROCESO

“Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor para el cliente.” **Autor: Juan Bravo Carrasco**

“Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes”. **Autor: Hammer**

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo que le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.” **Autor: Harrington**

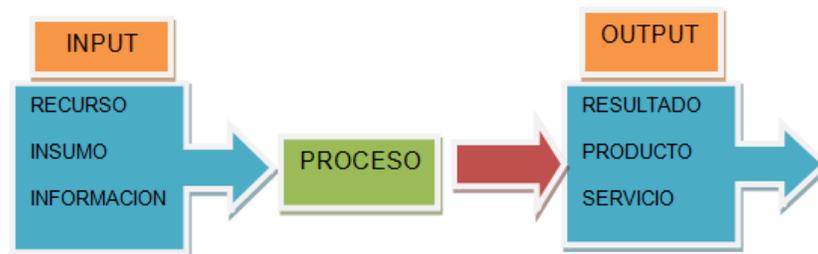


Ilustración 3: Procesos
Fuente: Gerencia de Procesos, Braulio Mejía García

²⁶ Carrasco J, *Gestión de Procesos*, Chile, Editorial Evolución, 2009, pp.28.

2.3.3.2 EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE PROCESOS [27]

2.3.3.2.1 EFICIENCIA DE PROCESOS

La eficiencia está dada por el manejo óptimo de los recursos. Minimiza deficiencias para obtener efectividad.

2.3.3.2.2 EFICACIA DE PROCESOS

Es lograr las metas y objetivos así como también satisfacer los requerimientos del cliente.

2.3.3.2.3 EFECTIVIDAD DE PROCESOS

Es la forma en la cual se cumplen con los requerimientos del cliente interno y externo.

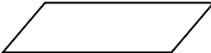
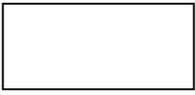
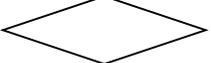
2.3.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO [28]

El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica del algoritmo o proceso.

[27] **Harrington, H. James.** Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación, Editorial McGraw-Hill, 1997

[28] **Bellows, et al.,** (2000). *Activity Diagrams and Operation Architecture*. Technologies GroupInc. Última visita 12 de agosto del 2013, Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

Tabla 4. Simbología del Flujoograma

SIMBOLOGÍA	NOMBRE DEL SIMBOLO
	INICIO O FIN
	ENTRADA Y SALIDA DE INFORMACIÓN
	PROCESO
	DECISION
	DOCUMENTO
	OPERACIÓN MANUAL
	ARCHIVO
	CONECTOR
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA

Fuente: Elaborado por las autoras

De acuerdo al sector de enfoque los procesos se clasifican en:

- Macroproceso: es una estructura a alto nivel de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos.

- **Proceso operativo:** es un proceso de bajo nivel que no se puede desvincular de los otros procesos, sino que su descripción detallada da origen a un nuevo nivel de profundidad.

2.3.3.4 ACTIVIDAD

“Una actividad es un conjunto de tareas elementales: realizadas por un individuo o grupo, que utilizan una experiencia específica, homogéneas desde el punto de vista de sus comportamientos de costo y de eficiencia, que permiten suministrar una salida (output) (la pieza fresada, la evaluación de un proveedor, el presupuesto), a un cliente interno o externo, efectuadas a partir de un conjunto de entradas (inputs) (trabajo, máquina, informaciones...). Puede tratarse de actividades tecnológicas ligadas a un proceso de fabricación o puramente administrativas. Las actividades son todo lo que las personas realizan, hora tras hora y día tras día”.

Autor: Philippe Lorino [29]

2.3.3.5 TAREA

Las tareas son acciones específicas dentro de las actividades.

[29] **Lorino, P.**, *El control de gestión estratégico*, Editorial Alfaomega, 1996

2.3.3.6 PROCEDIMIENTO

Un procedimiento es una secuencia ordenada y detallada para realizar procesos.

2.3.3.7 NORMA

Es un estándar para ejecutar procesos. Son normas tales como ISO 9000 o CMM [30]. En algunos casos son voluntarias y en otros casos obligatorias.

2.3.3.8 CLIENTE

Dentro de la Gestión por procesos el cliente es aquella persona u entidad a quien ofrecemos un producto o servicio y de quien recibimos un ingreso.

2.3.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS [31]

Los procesos se clasifican en:

- **Procesos estratégicos.**- Son aquellos procesos relacionados con las estrategias y la alta dirección.
- **Procesos del negocio o claves.**- Se enfocan directamente en la misión del negocio y satisfacen las necesidades de los clientes.
- **Procesos de apoyo.**- Son procesos internos, son necesarios para ejecutar los procesos claves.

[30] **CMM** (Capability Maturity Model), se refiere a niveles de madurez en el desarrollo de software.

[31] **Carrasco J**, *Gestión de Procesos*, Chile, Editorial Evolución, 2009, pp.30.

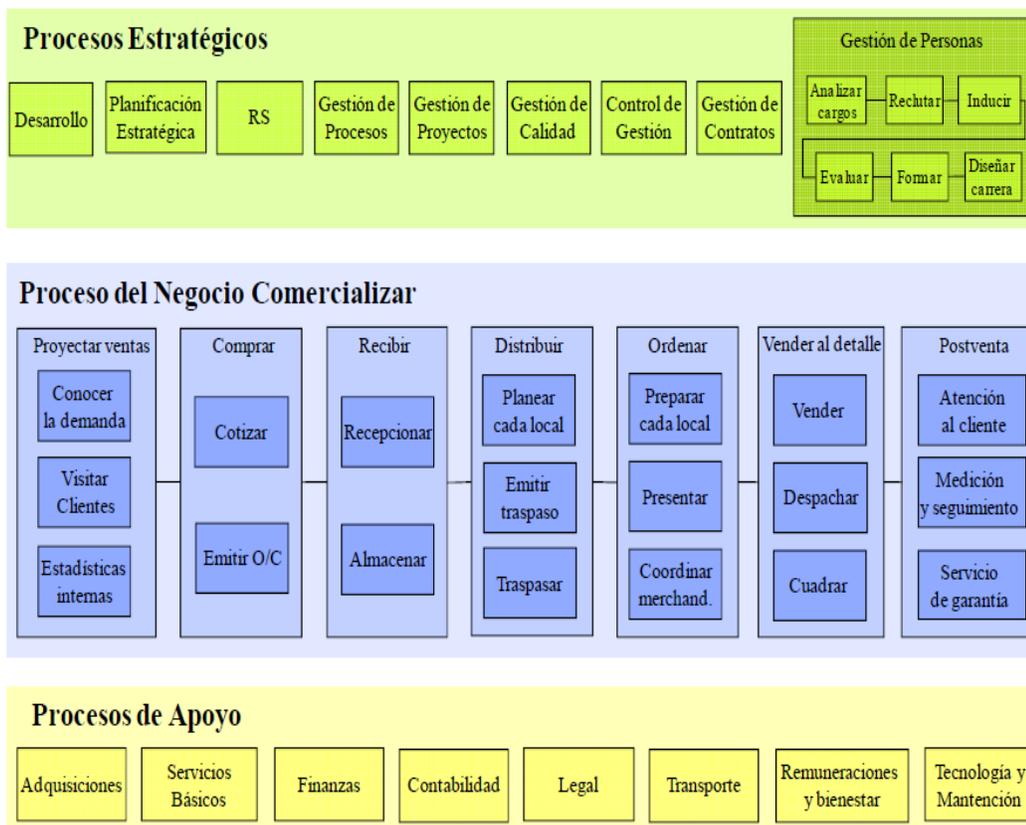


Ilustración 4: Ejemplo de un Mapa de Procesos

Fuente: Libro de Gestión de Procesos. Editorial Evolución. Juan Bravo Carrasco

2.3.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO [32]

La Gestión del Talento Humano es un área susceptible que poseen las empresas porque estas necesitan de las personas para realizar sus operaciones y alcanzar sus metas. Esta gestión depende de la cultura organizacional, la

[32] **Chiavenato, I.**, *Gestión del Talento Humano*, Bogotá, Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 2005, pp.6-9.

estructura organizacional, el clima organizacional, la actividad del negocio, la tecnología implementada, los procesos y demás variables importantes.

2.3.5.1 LAS PERSONAS COMO SOCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad las empresas amplían su visión y métodos estratégicos. La totalidad de los procesos se ejecuta con la participación en conjunto de varios integrantes, cada uno de los mismos contribuye con un recurso importante. Los proveedores aportan con sus materias primas, tecnología e insumos; los accionistas contribuyen con el capital e inversiones que constituyen el financiamiento para la adquisición de nuevos insumos; los empleados ofrecen sus conocimientos, capacidades y habilidades para la toma de decisiones y selección de posibles métodos que dinamicen a la empresa; y los clientes contribuyen con la adquisición del producto o servicio.

Tabla 5: Personas: Recursos o Socias de la Organización

Socios en la Organización	Contribuyen con:	Esperan retornos de:
Accionistas e Inversionistas	Capital de riesgo, inversiones	Ganancia y dividendos, valor agregado
Empleados	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades	Salarios, beneficios, retribuciones y satisfacciones
Proveedores	Materias primas, insumos, tecnología	Ganancia y nuevos negocios
Clientes y Consumidores	Compras y adquisición de bienes y servicios	Calidad, precio, satisfacción y valor agregado

Fuente: Libro de Gestión del Talento Humano. Autor: Idalberto Chiavenato

2.3.6 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.” [33]

2.3.6.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO [34]

Las personas son el principal activo de las empresas. Hay diversos objetivos dentro de la gestión de personas. La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de:

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- b) Proporcionar competitividad a la organización
- c) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
- d) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- f) Administrar el cambio
- g) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

[33] **Chiavenato, I.**, *Gestión del Talento Humano*, Bogotá, Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 2005, pp.9.

[34] **Chiavenato, I.**, *Gestión del Talento Humano*, Bogotá, Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 2005, pp.10-11.

2.4 INDICADORES [35]

2.4.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES

Es la referencia numérica generada a partir de una o varias variables que muestra aspectos del desempeño de las unidades auditadas. Esa referencia al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

2.4.2 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

2.4.2.1 CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

- a) **Indicadores Cuantitativos:** Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.
- b) **Indicadores Cualitativos:** Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de los demás niveles de la organización.

[35] **Beltrán, J.**, *Indicadores de Gestión- Herramienta para lograr la competitividad*, Segunda Edición, 3R Editores, pp.33- 45. (Capítulo referente a Indicadores).

2.4.2.2 DE USO UNIVERSAL

- a) Indicadores de Resultados por área y desarrollo de Información:** Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos tales como: organización de los sistemas de información; calidad, oportunidad y disponibilidad de la información, y arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
- b) Indicadores Estructurales:** La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de la dirección y mando, así como su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos tales como: participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos; las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución; unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.
- c) Indicadores de Uso de Recursos:** Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar: planificación de

metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos; formulación de presupuestos y resultados de logro; presupuestos de grado corriente en comparación con el presupuesto de inversión; recaudación y administración de la cartera; administración de los recursos logísticos.

- d) Indicadores de Proceso:** Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a: extensión y etapas de los procesos administrativos; extensión y etapas de la planeación; agilidad en la prestación de servicios o generación de productos.
- e) Indicadores de Personal:** Estos indicadores corresponden a las actividades del comportamiento de la administración de los Recursos Humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia de la administración de los Recursos Humanos, respecto: condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector; comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios; comparación de los servicios per cápita; rotación y administración del personal referida a novedades y situaciones administrativas del área; aplicación y existencias de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

- f) Indicadores Interfásicos:** Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para: velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario; la demanda y oferta en el tiempo; transacciones con el público.
- g) Indicadores de Aprendizaje y Adaptación:** Existencias de unidades de investigación y entrenamiento; estudios y tareas normales de adiestramiento; investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica; mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos.

2.4.2.3 GLOBALES, FUNCIONALES Y ESPECÍFICOS

- a) Indicadores Globales:** Son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. Miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios. Evalúan los elementos de la planificación estratégica.
- b) Indicadores Funcionales o Particulares:** Cada función o actividad debe ser medida de acuerdo a sus propias características. Los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.
- c) Indicadores Específicos:** Se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular.

2.4.3 METODOLOGÍA PARA CONSTRUIR INDICADORES DE GESTIÓN

1. Definición de la entidad, función o rubro que se requiere medir.
2. Definición del objetivo que se persigue con el indicador.
3. Determinación de la fuente de datos.
4. Análisis de Información.
5. Determinación de la periodicidad del medidor.
6. Identificación del receptor del Informe de Gestión.
7. Revisión de los Indicadores.

2.4.4 OTROS TIPOS DE INDICADORES

- a) Indicadores de Economía:** Evalúan la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. Manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio, y de la capacidad de generación de ingresos. Porcentajes de recuperación de créditos de corto plazo.
- b) Indicadores de Eficiencia:** El grado de eficiencia viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado, y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro, incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

- c) Indicadores de Eficacia:** Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas. Se obtienen los resultados esperados independientemente de los recursos esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.
- d) Indicadores de Ecología:** Describen cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso.
1. Indicadores Ambientales de Calidad: Miden la condición de las características ambientales claves.
 2. Indicadores Ambientales de Ejecución: Miden la influencia de las actividades humanas en el medio ambiente.
- e) Indicadores de Ética:** Confrontan la conducta ética, los valores y moral institucional con el código de ética, reglamento orgánico funcional y demás normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado vs el comportamiento y acciones de los administradores, funcionarios y empleados públicos.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA [36]

La empresa objeto de estudio se dedica a la prestación de servicios de seguridad privada en las ciudades de Guayaquil, Ambato, Cuenca, Machala, Quevedo y Manta.

[36] Información proporcionada por la empresa objeto de estudio.

La empresa fue constituida el 18 de Marzo de 1985 en la ciudad de Guayaquil correspondiente a la provincia del Guayas.

Durante los primeros años de operaciones la empresa ofrecía los siguientes servicios: protección a personas naturales o jurídicas, guardianía, vigilancia, transporte de valores, seguridad electrónica, investigación, capacitación y custodia de bienes o mercaderías por vía marítima y terrestre a nivel nacional.

La empresa poseía un posicionamiento esplendido en el mercado conformado por personas y empresas que requerían de sus servicios, entre ellos una institución financiera pudiente que le ofrecía una plaza amplia de trabajo. Con un porvenir formidable y un negocio sostenible la empresa gozaba de estabilidad financiera y tranquilidad al poseer la fidelidad de sus clientes.

Conforme pasaba el tiempo la empresa evidenciaba ciertas irregularidades que no reflejaban el ritmo actual de la misma. La renuncia inesperada por parte del gerente y la falta de documentación importante indicaban que algo grave estaba sucediendo en la empresa. Debido a estos hechos en el año 2011 se optó por ejecutar una auditoria para detectar el origen de los problemas.

La auditoría evidencio desvíos de fondos materiales a cuentas que no pertenecían a la empresa, el examen concluyó con una opinión muy clara dando la completa responsabilidad de este fraude al gerente quien se encargaba

directamente de recibir, custodiar y registrar los ingresos por concepto de servicios de seguridad.

En el año 2012 con el anhelo de reiniciar sus operaciones y cubrir cuantiosas pérdidas se contrató a un nuevo personal quien con mucho esfuerzo y dedicación han podido levantar ladrillo por ladrillo a la empresa.

Actualmente la empresa ofrece los siguientes servicios: protección a personas naturales o jurídicas, guardianía, vigilancia y transporte de valores; ya que han tenido que ajustarse a los recursos que poseen.

3.2 MISIÓN

Proporcionar tranquilidad a nuestros clientes a través de un sistema integral de seguridad tanto en protección física como en la custodia de bienes y valores. Mediante el uso de tecnología comprobada y contando con personal altamente calificado.

3.3 VISIÓN

Consolidarnos en el mercado ecuatoriano como la mejor opción en servicios integrales de seguridad, respaldados por nuestros años de experiencia brindando seguridad a nuestros clientes.

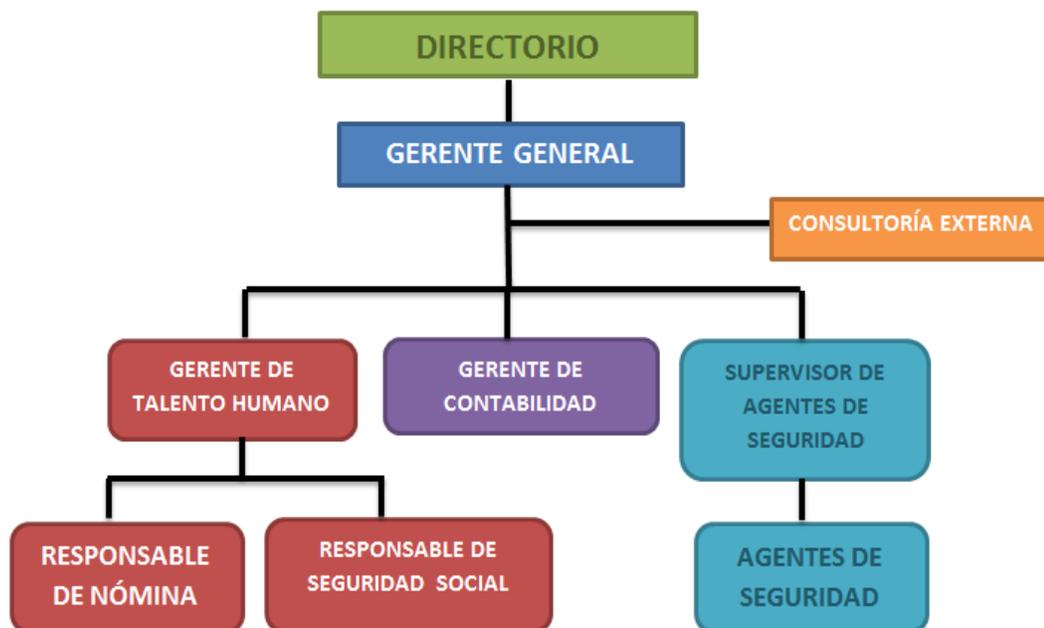
3.4 VALORES INSTITUCIONALES

- Confianza
- Responsabilidad
- Honestidad
- Integridad
- Respeto
- Solidaridad
- Calidad

3.5 SERVICIOS

La empresa se dedica a la prestación de servicios de seguridad privada con modalidad fija y móvil. Cuenta con personal capacitado para realizar actividades altamente riesgosas. Actualmente posee 144 empleados dedicados a la labor de guardianes, los cuales son destinados para cubrir servicios de: protección a personas naturales o jurídicas, guardianía fija en edificios y vigilancia en transporte de valores.

3.6 ORGANIGRAMA



3.6.1 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

De acuerdo a la estructura proporcionada por la empresa se ha procedido a clasificar a las dependencias de la siguiente forma:

ALTA DIRECCIÓN

- I. Directorio
- II. Gerencia General

ÓRGANO DE APOYO

- I. Consultoría Externa

ÓRGANO FUNCIONAL

- I. Contabilidad
- II. Talento Humano

La Gerencia General es la unidad dependiente del Directorio, responsable de la administración y gestión de la empresa, encargada de que todas las actividades se realicen de forma eficiente y contribuyan al logro de las metas establecidas.

La Gerencia General cuenta con el apoyo de una Consultora Externa que presta servicios de asesoría contable para la empresa.

Las áreas funcionales de la empresa son el área Contable dedicada a la administración de los recursos administrativos y monetarios de la empresa; y el área de Talento Humano dedicada a desarrollar labores relacionadas al personal, tales como buscar y seleccionar empleados idóneos al cargo requerido, implementar capacitaciones para elevar el conocimiento y nivelación del personal así como realizar seguimientos periódicos para evaluar al personal.

3.7 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

3.7.1 OBJETIVO GENERAL

Brindar servicios integrales de seguridad de calidad que proporcione a nuestros clientes tranquilidad y logre la satisfacción de sus necesidades.

3.7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS A IMPLANTAR Y MANTENER EL SISTEMA DE GESTIÓN DE PAGOS DE NÓMINA A EMPLEADOS. [37]

- I. Implementar un sistema táctil mediante huella digital que permita llevar el control de registros de entrada y de salida de los empleados.
- II. Implementar un departamento de investigación.
- III. Mantener un buen ambiente laboral.

3.8 ANÁLISIS FODA

Mediante el análisis FODA se podrá realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en el cual se consideran los factores internos y externos de la misma.

[37] Objetivos establecidos conjuntamente entre la Gerencia y las autoras.



Figura: Análisis FODA
Fuente: Elaborado por las autoras.

3.8.1 CONOCIMIENTO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Se procede a realizar el levantamiento de información, con el propósito de conocer cuáles son los lineamientos que dirigen al área de Talento Humano.

Para obtener un conocimiento del área se realizó una entrevista con la persona que está encargada de gestionar el Talento Humano en la empresa.

Luego de la respectiva evaluación se llegó a la conclusión que el área no posee manuales o instructivos que faciliten la ejecución de las distintas tareas que se llevan a cabo en esta dependencia, también se detectó que no se posee una visión y misión definidas, no se cuenta con un plan estratégico que dirija los respectivos procedimientos hacia el logro de las metas organizacionales además de no considerar métodos de búsqueda y selección que ayuden a la elección de personas que cumplan con los requisitos del puesto vacante.

3.9 GESTIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano está integrada por la empresa y las personas que trabajan en ella. Ambas partes dependen una de otra, la empresa depende de las personas para seguir en el mercado y alcanzar sus metas y las personas dependen de la empresa para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

3.9.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Mediante una planificación estratégica en el área de Talento Humano los miembros del área podrán entender con claridad que se debe hacer y que estrategias se deben utilizar para la consecución de metas establecidas, ya que la planeación estratégica constituye un marco conceptual que orienta a la correcta toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se consideren necesarios en el área.

3.9.1.1 MACROENTORNO

El estudio del macroentorno nos proporcionará información relevante para la formulación de estrategias para el área de talento humano con el objeto de captar de gran manera las oportunidades y disminuir amenazas presentes, siempre enfocados a la eficiencia operativa del área.

Para el estudio del macroentorno se utilizará el Análisis de Entorno General (Análisis PESTEL) en el cual se hayan involucrados los siguientes aspectos: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

3.9.1.1.1 ASPECTO POLÍTICO [38]

Los servicios de seguridad privada –*un ámbito de rápido crecimiento que trata de ocupar una demanda incesante por seguridad en un mundo cada vez más globalizado*- . El Estado posee un control legítimo sobre las empresas de seguridad privada ya que éstas ofrecen un servicio en donde se requiere de la fuerza y del manejo de armas de fuego. Siendo una actividad privada, favorecida por la privatización y el aumento de la inseguridad en el país, ha podido crecer rápidamente, adquirir tecnología especializada e investigar temas sensibles como la inteligencia y prospectiva estratégica.

[38] **García, B.**, “*La regulación de la seguridad privada en el Ecuador: globalización, delincuencia y control civil de las Fuerzas del Estado*”. Revista de Ciencias Sociales y Humanas UNIVERSITAS. ISSN 1390-3837, UPS-Ecuador, No. 17, julio-diciembre 2012, pp. 159—179.
Dra. Bertha García Gallegos.- Profesora investigadora y directora del Programa Internacional Democracia y Fuerzas Armadas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

HISTORIA Y CRONOLOGÍA

Wackenhurt fue la primera empresa internacional que se introdujo por oficiales del ejército ecuatoriano a comienzos de los años setenta en pleno boom de los negocios petroleros en el país. Luego del gran crecimiento de las empresas nacionales este sector solo prestaba servicios de guardianía a las instituciones, equipos industriales y transporte de valores, muy pocas se dedicaban a ofrecer seguridad familiar y personal.

Tabla 6: Cronología: legislación y regulación de la seguridad privada y de tenencia de armas en Ecuador (1979-2011)

FECHA	TÍTULO	NO. REGISTRO
27 de marzo de 1997	Reglamento a la Ley sobre Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios	Decreto Ejecutivo No. 169 R.O/32
25 de junio de 2003	Plan andino para la prevención, combate y erradicación del tráfico ilícito de armas pequeñas y ligeras	Decisión 552
22 de julio de 2003	Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	130 R.O
12 de noviembre de 2007	Convención Interamericana contra Fabricación, Tráfico ilícito de Armas de fuego, municiones, explosivos relacionados (CIFTA)	
8 de abril de 2008	Mandato constituyente No. 8 que elimina y prohíbe la tercerización e intermediación y cualquier forma de precarización del trabajo	Asamblea Constituyente
17 de julio de 2008	Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	383 R.O
30 de junio de 2009	Acuerdo interministerial (entre defensa y gobierno para portar armas)	001
28 de enero de 2010	Expedición del instructivo para renovación del permiso de operación por parte de las compañías de vigilancia y seguridad privada	Acuerdo Min. Gob. No. 0700
30 de marzo de 2010	Reforma del instructivo	Acuerdo Min. Gob. No. 1086

20 de octubre de 2010	Reforma del instructivo	Acuerdo Min. Gob. No. 1771
29 de marzo de 2011	Reforma del instructivo	Acuerdo Min. No. 1903
28 de abril de 2011	Derogación de acuerdo interministerial	Decreto Ejecutivo No. 749
23 de junio de 2011	Prórroga de renovación de permiso de operaciones	Acuerdo Min. Interior No. 1996
2 de marzo de 2011	Reglamento de constitución y funcionamiento para centros de formación y capacitación personal de vigilancia y seguridad privada	Acuerdo Min. Interior No. 2011

Fuente: Bertha García. La regulación de la seguridad privada en Ecuador: globalización, delincuencia y control civil de las Fuerzas del Estado

Actualmente las empresas de seguridad privada deben inscribirse en el Ministerio del Interior; a partir de la vigencia de la Ley de Capacitación personal de vigilancia y seguridad privada, para que las empresas cumplan con todos los requisitos expuestos en el reglamento, el responsable de la capacitación como de la tenencia de las armas es el gerente de la empresa. Los agentes de seguridad deben recibir una formación básica de 120 horas, en materias jurídicas, de relaciones humanas, seguridad privada y manejo de armas.

3.9.1.1.2 ASPECTO ECONÓMICO

Los factores económicos a analizar son: Número de empresas dedicadas a prestar servicios de seguridad privada en el Ecuador, Tasa de Empleo, Tasa de Desempleo y la demanda de seguridad privada.

ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS A PRESTAR SERVICIOS DE SEGURIDAD

El censo realizado por el Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos (INEC) en el año 2010 refleja que en el país operan 427 empresas dedicadas a prestar servicios de seguridad privada.

La siguiente tabla indica el número de establecimientos según la actividad que predomina en la empresa.

Tabla 7: Número de Establecimientos a nivel Nacional - Seguridad Privada

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS A NIVEL NACIONAL, SEGÚN ACTIVIDAD PRINCIPAL A SEIS DÍGITOS CIU 6.		
Actividad Principal a seis Dígitos CIU 6	Servicios de vehículos blindados (transporte de valores).	11
	Servicios de escolta (guardaespaldas).	18
	Servicios de detector de mentiras (polígrafo).	1
	Servicios de guardias de seguridad	348
	Otras actividades de seguridad privada.	49
Total de Establecimientos		427

Fuente: Censo Nacional Económico (CENEC)-2010 – INEC

En la siguiente tabla se muestra el número de establecimientos por estratos de personal ocupado según la actividad que predomina en la empresa.

En aquellas celdas en donde se ha colocado <5 establecimientos, no se ha determinado un valor exacto, en las celdas en donde se ha colocado un (*), no se hayan presentes establecimientos. Cabe recalcar que el último Censo Económico fue realizado en el año 2010.

Tabla 8: Número de Establecimientos a nivel Nacional por Estratos de Personal Ocupado - Seguridad Privada

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS A NIVEL NACIONAL POR ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO, SEGÚN ACTIVIDAD PRINCIPAL A SEIS DÍGITOS CIU 6.								
		Estratos de Personal Ocupado						
		<i>Total</i>	<i>1 - 9</i>	<i>10 - 49</i>	<i>50 - 99</i>	<i>100 - 199</i>	<i>200 - 499</i>	<i>500 y mas</i>
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Actividad Principal a seis Dígitos CIU 6	Total	413	141	128	55	46	35	8
	Servicios de vehículos blindados (transporte de valores).	11	<5	7	*	<5	<5	*
	Servicios de escolta (guardaespaldas).	17	<5	7	<5	<5	*	*
	Servicios de detector de mentiras (polígrafo).	<5	<5	*	*	*	*	*
	Servicios de guardias de seguridad.	337	104	105	49	40	31	8
	Otras actividades de seguridad privada.	47	30	9	<5	<5	<5	*

Fuente: Censo Nacional Económico (CENEC)-2010 – INEC

TASA DE EMPLEO, SUBEMPLEO Y DESEMPLEO [39]

En el Ecuador, de cada 10 plazas de trabajo, 8 son generadas por el sector privado y 2 por el sector público, relación que es estable en los últimos años.

La ocupación plena nacional se ubicó en 38.35% en junio del 2013 frente a un 41.20% en junio del 2012. Este indicador a diciembre de 2013 experimentó un crecimiento obteniendo un 43.15% de ocupación plena a nivel nacional, este resultado es favorable dado a que nos da a conocer que en la nación hay un incremento de personas con un beneficioso salario.

La subocupación en junio del 2013 se ubicó en el 56.39%, mientras en el mismo mes del 2012 se ubicó en 53.29%. En diciembre el indicador disminuyó a 52.49%. En el área rural el subempleo llegó a 46.25% frente a un 42.68% de junio de 2012. En el período de junio del 2012 a junio del 2013, el subempleo a nivel nacional tiene una variación de 3.10 puntos porcentuales, de 53.29% a 56.39% respectivamente.

El desempleo nacional a partir de diciembre del 2009 presenta una tendencia de reducción constante. De esta manera el desempleo nacional pasó de 6.47% en diciembre del 2009 a 3.91% en junio del 2013, el mismo resultado que en

[39] INEC, Reporte Economía Laboral – Junio 2013. Última Visita Agosto 2013, Disponible en pdf: www.inec.gob.ec

INEC, Reporte Economía Laboral – Diciembre 2013. Última Visita Enero 2014, Disponible en pdf: www.inec.gob.ec

diciembre incrementó a 4.15%. Proyectando que actualmente el número de personas desempleadas incrementó en el segundo semestre del año 2013.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)

La PEA urbana estimada para junio del 2013 es aproximadamente de 4.6 millones de personas, la misma que se compone de aquellas personas ocupadas en forma plena, subocupados, ocupados no clasificados y desempleados. Para el ejercicio se desagrega a la PEA en dos grupos de edad: mayores de 18 años y menores de 18 años.

En términos absolutos, es esperado que exista un crecimiento de la PEA pues está relacionada directamente con el crecimiento vegetativo de la población. Lo relevante de la Figura 1, es que existe una disminución sostenida en el número de personas menores de 18 años que conforman la PEA.

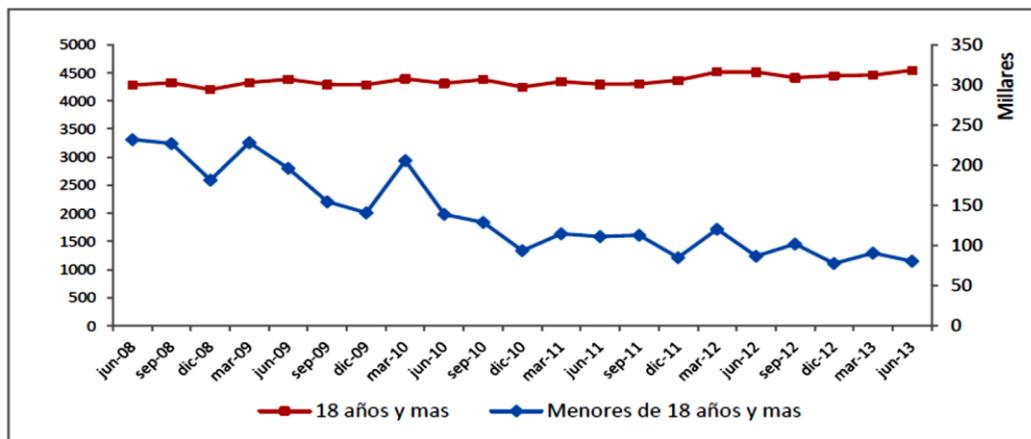


Ilustración 5: Composición de la PEA Urbana por grupos de edad
Fuente: INEC: Reporte Economía Laboral – Junio 2013

DESEMPLEO, OCUPACIÓN PLENA Y SUBOCUPACIÓN POR CIUDADES AUTO-REPRESENTADAS

Con respecto al desempleo por ciudades auto-representadas (Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato) se aprecia que las variaciones observadas en el periodo de diciembre 2012 a diciembre 2013 no son estadísticamente significativas. En diciembre del 2013 la ciudad con mayor nivel de desempleo fue Guayaquil con 5.7%; por otra parte Ambato registra el menor nivel con 3.4%.

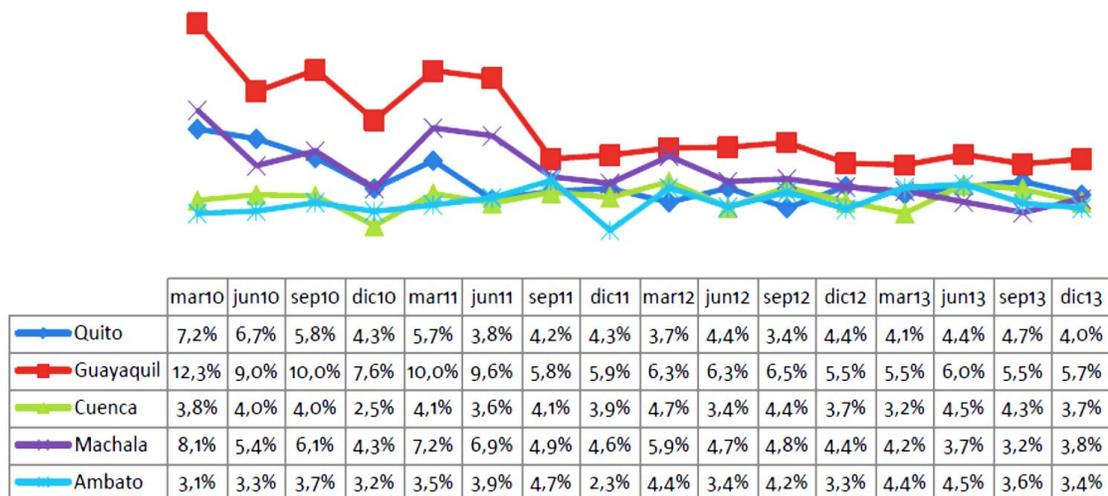
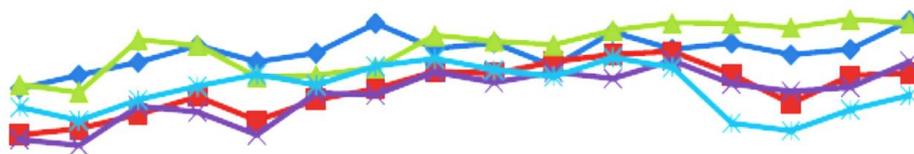


Ilustración 6: Tasa de desempleo ciudades auto - representadas
Fuente: INEC: Reporte Economía Laboral –Diciembre 2013

Entre el mes de diciembre del 2012 al mes de diciembre del 2013, la tasa de ocupación plena en la ciudad de Ambato disminuye de 54.5% a 48.0%, y en el caso de la ciudad de Quito aumenta de 58.7% a 65.3% en ambos casos la reducción es estadísticamente significativa.

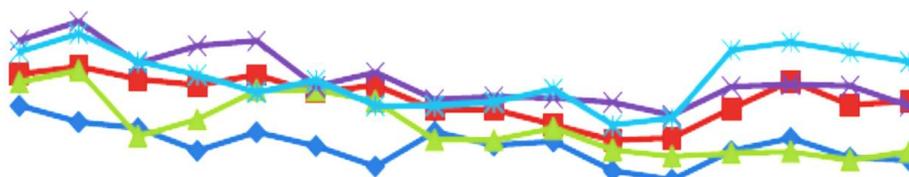
(Observe Ilustración 13)



	mar10	jun10	sep10	dic10	mar11	jun11	sep11	dic11	mar12	jun12	sep12	dic12	mar13	jun13	sep13	dic13
Quito	49,5%	52,6%	55,6%	59,5%	55,7%	57,8%	64,7%	58,8%	60,1%	54,7%	62,6%	58,7%	60,1%	57,4%	58,6%	65,3%
Guayaquil	38,8%	40,2%	43,5%	47,7%	42,1%	47,0%	49,5%	53,5%	53,0%	55,7%	57,5%	58,1%	52,8%	46,1%	52,5%	53,1%
Cuenca	50,4%	48,6%	60,9%	59,6%	52,3%	52,6%	54,4%	61,9%	60,6%	59,7%	63,0%	64,7%	64,7%	63,6%	65,6%	64,6%
Machala	37,7%	36,3%	45,4%	44,1%	38,7%	48,5%	48,1%	53,4%	50,9%	53,4%	51,9%	56,0%	50,6%	48,9%	49,8%	55,8%
Ambato	45,2%	42,1%	46,9%	50,1%	52,8%	50,3%	54,7%	56,5%	53,9%	52,3%	56,6%	54,5%	41,5%	39,7%	44,6%	48,0%

Ilustración 7: Tasa de ocupación plena ciudades auto – representadas
Fuente: INEC: Reporte Economía Laboral – Diciembre 2013

Las variaciones relevantes en la tasa de subempleo suceden en las mismas ciudades donde la ocupación plena decrece. (Guayaquil y Ambato)



	mar10	jun10	sep10	dic10	mar11	jun11	sep11	dic11	mar12	jun12	sep12	dic12	mar13	jun13	sep13	dic13
Quito	40,2%	37,2%	36,0%	31,8%	35,2%	32,7%	28,8%	35,3%	32,8%	33,5%	27,9%	26,3%	31,7%	34,2%	30,5%	29,9%
Guayaquil	46,2%	47,7%	45,3%	44,2%	46,1%	42,7%	44,1%	39,5%	39,6%	36,7%	33,7%	34,2%	39,8%	44,9%	40,4%	41,1%
Cuenca	44,7%	46,8%	34,5%	37,7%	43,1%	43,2%	41,1%	33,8%	33,8%	36,0%	31,9%	30,7%	31,3%	31,5%	29,9%	31,7%
Machala	52,6%	56,2%	48,3%	51,6%	52,5%	43,9%	46,6%	41,4%	42,0%	41,7%	40,9%	38,4%	43,8%	44,3%	44,0%	40,2%
Ambato	50,5%	53,9%	48,6%	46,1%	42,8%	45,1%	40,3%	40,3%	41,0%	43,4%	36,6%	37,9%	50,8%	52,3%	50,3%	48,5%

Ilustración 8: Tasa de desempleo ciudades auto – representadas
Fuente: INEC: Reporte Economía Laboral – Diciembre 2013

LA DEMANDA Y LA OFERTA DE LA SEGURIDAD PRIVADA

Los principales segmentos de la demanda de seguridad privada son: seguridad pública, seguridad empresarial y corporativa, seguridad para Pymes y seguridad a personas.

Es de gran importancia balancear la oferta y la demanda ya que esto se convierte en un factor fundamental de la estructura económica de cualquier empresa.

La sobredemanda conlleva a cobrar mayores precios a todo el sector económico. La sobreoferta es uno de los más fuertes depresores de precios y rentabilidad. El balance de la oferta y la demanda a largo plazo es vital ya que depende de evoluciones, barreras de ingreso y salida, de rivalidad entre competidores, poder de los proveedores y aplicación de nuevos sustitutos.

REQUISITOS DE CAPITAL

En años anteriores se necesitaba un capital mínimo para la apertura de una empresa de seguridad, las mismas que en algunos casos no poseían instalaciones ni equipo especializado. Hace unos pocos años atrás para formar una empresa de seguridad bastaba que un ex miembro de las fuerzas armadas tomara el direccionamiento de la misma.

El funcionamiento de las empresas eran autofinanciados utilizando los recursos generados en el periodo.

En estos días las barreras de capital se han ido elevando por factores tecnológicos que producen la obsolescencia de equipamiento y el enfoque al cliente para cumplir con los requerimientos que contribuyan a su satisfacción.

Actualmente la oferta del sector de seguridad privada aumenta esencialmente gracias al crecimiento de la capacidad instalada de los competidores existentes.

3.9.1.1.3 ASPECTO SOCIAL

El sector de la Seguridad Privada en el país alcanzó su mayor apogeo debido al incremento del índice de delitos en nuestro país.

Los factores que afectan a la seguridad son: la lucha contra la violencia, la pobreza, la marginación, la falta de valores, la falta de educación. Todos estos factores han provocado un aumento de delincuencia e inseguridad en el país, lo que justifican el incremento de empresas de seguridad privada.

FALTA DE EDUCACIÓN [40]

Es uno de los tópicos de importancia dentro de las empresas de seguridad que en algunas ocasiones pueden ser causante de limitantes para un grupo de

[40] INEC, Resultados de Censo 2010. Última Visita Septiembre de 2013. Disponible en: www.inec.gob.ec/ www.ecuadorencifras.com

personas y en otros casos puede ser la puerta de trabajo para aquellos que se encuentra con cierto grado de educación.

Por lo general en la actualidad la mayoría de empresas de seguridad privada piden que su parte operativa refiriéndonos a los agentes de seguridad mínimo sean bachilleres con lo cual se podría concluir que el sector que se encuentra con un nivel inferior de estudios estaría siendo excluido de esta actividad laboral.

Según el censo elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2010 la tasa de analfabetismo puro fue del 6.8% [41], un total de 676.945 personas a nivel nacional. Otras cifras registradas fueron las que se presentan en la ilustración a continuación.

Educación	
Analfabetismo >= 15 años	6,8
Promedio de años de escolaridad >= 10 años	9,0
Cobertura del sistema de educación pública	74,2
% hogares con niños/as que (2) no asisten a un establecimiento	5,1
(2) Niños/as de 5 a 14 años	

Ilustración 9: Resultados del Censo año 2010
Fuente: INEC

[41] INEC. Datos Estadísticos, Última Visita: septiembre de 2013, Disponible en: <http://www.ecuadorinmediato.com/>

Datos que reflejan los proyectos actuales de gobierno [42] sobre la erradicación del analfabetismo recalcan que actualmente en el Ecuador existen 731.984 analfabetos puros, que representan el 9% de la población y 1'731.151 *analfabetos funcionales* [43], que representan el 21 %, sumados estos valores se demuestra que de cada 3 ecuatorianos 1 es analfabeto puro o funcional.

En la siguiente tabla se muestran los respectivos porcentajes de las principales provincias con mayor índice de analfabetismo.

Tabla 9: Provincias con mayor índice de analfabetismo

PROVINCIA	CARGO PORCENTUAL
Chimborazo	19%
Bolívar	18%
Cotopaxi	18%
Cañar	15%
Imbabura	13%
Manabí	13%

Fuente: Programa Nacional de Educación Básica para Jóvenes Y Adultos

[42] Programa Nacional de Educación Básica para Jóvenes y Adultos. Última visita: septiembre de 2013, Disponible en: http://190.152.10.222/download/0803112879_19012009_1322.pdf

[43] UNESCO (2009). Términos de Referencia, Estudio sobre el estado de la alfabetización en el Ecuador. Documento de trabajo.

INDICADORES LABORALES EN EL ECUADOR

La Población Económicamente Activa (PEA) al 15 de junio de 2013 se conformó de la siguiente manera: (Ilustración16)

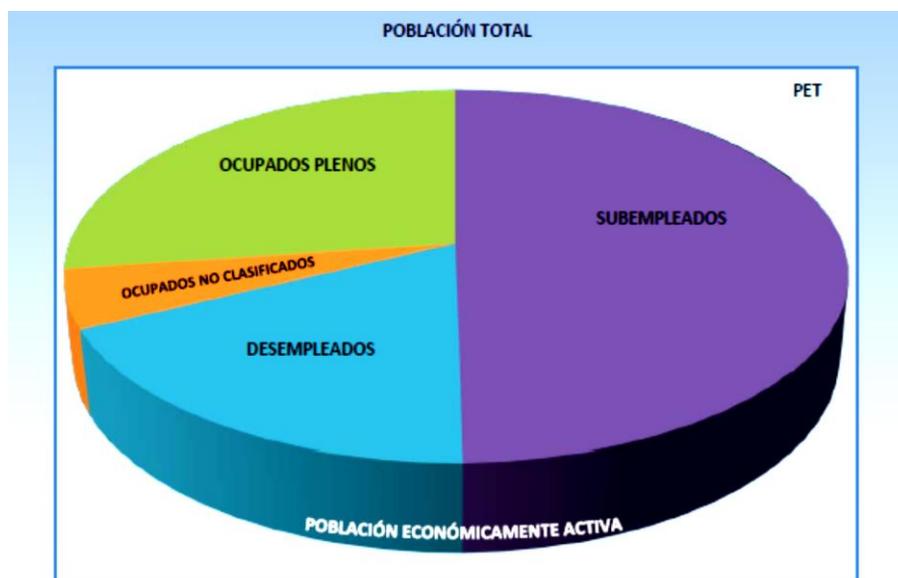


Ilustración 10: Población Económicamente Activa
Fuente: INEC Indicadores Laborales Junio 2013

La ilustración indica que la mayor parte de la población económicamente activa se encuentra en el sector subempleado.

MIGRACIÓN [44]

Después del boom migratorio de finales del siglo pasado en que se calcula que salieron del país entre 1.400.000 y 1.600.000 personas entre 1999 y 2005, los datos de 2010 muestran que aunque continúan emigrando considerables flujos de personas, especialmente al Norte, su ritmo se ha desacelerado considerablemente en los últimos diez años. De acuerdo al Censo de 2010, entre 2001 y de 2010 la relación fue prácticamente de dos a uno.

Se presume que esta desviación negativa se debe principalmente a una disminución de la emigración a España, Estados Unidos y Europa en general debido a la depresión económica y social que mantienen actualmente esos países.

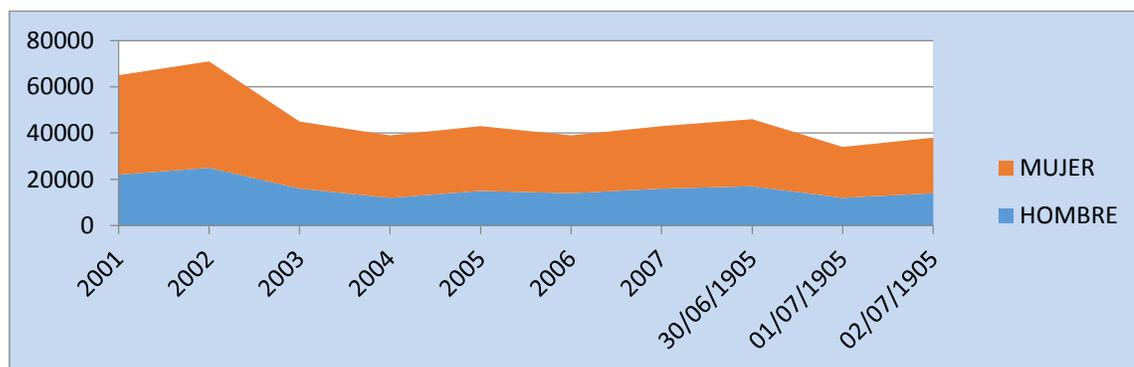


Ilustración 11: Emigrantes internacionales por sexo, según año de partida, 2010
Fuente: Perfil Migratorio del Ecuador 2011 OIM

[44] OIM, *Perfil Migratorio del Ecuador 2011*, Última visita septiembre de 2013, Disponible en: <http://www.oim.org.ec/portal/images/pdf/publicaciones/Perfil%20Migratorio%20final%20Sepriembre.pdf>

Con respecto a la distribución geográfica de la emigración en el territorio nacional, la tendencia respecto al 2001 se ha mantenido.

De acuerdo a los resultados del Censo de 2010, la Sierra concentra el 52% de los emigrantes y la Costa el 44%. El porcentaje de emigrantes de la región amazónica es relativamente bajo.



Ilustración 12: Emigración internacional por región
Fuente: Perfil Migratorio del Ecuador 2011 OIM

La falta de trabajo ha obligado a los jóvenes ecuatorianos abandonar el país en busca de nuevas oportunidades perdiendo así persona económicamente activa de entre 20 y 30 años que pueden laborar en la empresa.

POBREZA [45]

De acuerdo a los resultados percibidos en el cálculo de la pobreza y desigualdad a partir de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del mes de Junio de 2013, la cual tiene cobertura urbana y rural, a nivel nacional existe un 23.69% de pobres y 8.51% de pobres extremos. En el área rural el 40.73% de la población se clasifica como pobre y el 16.99% como pobres extremos; y en el área urbana, la incidencia de la pobreza es del 14.93% y la extrema pobreza del 4.16%.

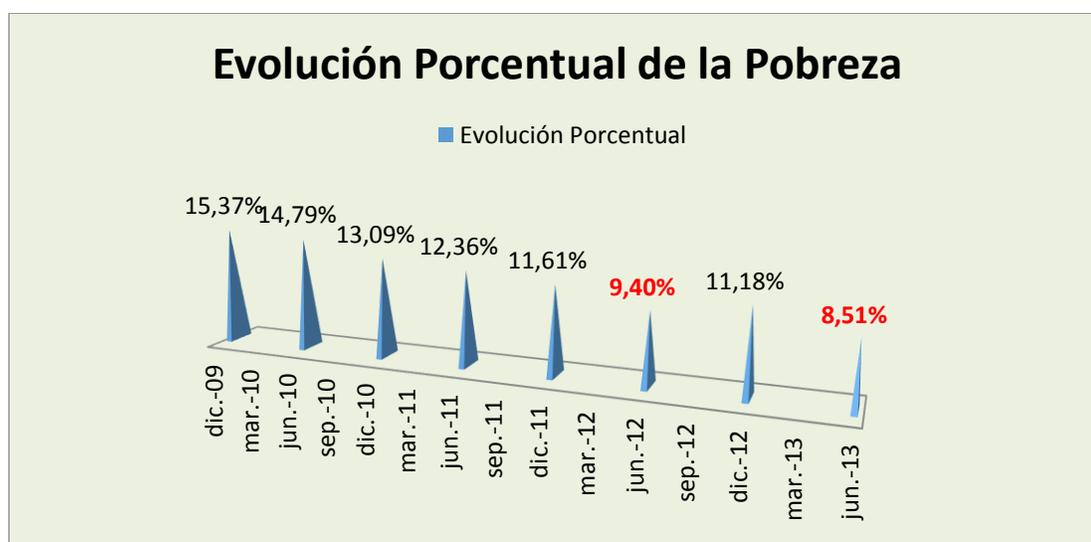


Ilustración 13: Evolución de la pobreza extrema nacional
Fuente: INEC

De 5 ciudades representativas en el país tres presentan una variación positiva de la pobreza urbana en lo que lleva de junio del año pasado y junio del año

[45] INEC, Reporte Pobreza por Ingresos. Última visita septiembre de 2013, Disponible en: www.inec.gob.ec

actual, de las cuales la ciudad que registra el más alto índice de *pobreza por ingresos* es Guayaquil (13.75%) y la ciudad que registra el menor nivel de pobreza es Cuenca (6.01%). (Véase tabla 10)

Tabla 10: Pobreza por ingresos por ciudades

Ciudad	Jun-12	Jun-13	Diferencia
Quito	7.85%	8.35%	0.51%
Guayaquil	10.04%	13.75%	3.71%
Cuenca	7.06%	6.01%	-1.05%
Machala	9.19%	12.82%	3.63%
Ambato	10.93%	10.54%	-0.39%

Fuente: INEC

Con respecto a la pobreza extrema considerando las 5 ciudades representativas, en tres de las cinco ciudades existe una variación positiva en el periodo estudiado, los resultados indican que la ciudad con un mayor índice de individuos *pobres* en estado extremo es Guayaquil seguida de la ciudad de Machala y la ciudad con un índice menor de pobreza extrema es Cuenca. (Véase Tabla 11)

Tabla 11: Pobreza Extrema por ciudades

Ciudad	Jun-12	Jun-13	Diferencia
Quito	2.33%	2.09%	-0.24%
Guayaquil	1.34%	3.93%	2.58%
Cuenca	1.84%	1.44%	-0.41%
Machala	1.26%	3.16%	1.90%
Ambato	1.96%	3.88%	1.92%

Fuente: INEC

La pobreza nacional en junio del 2013 se ubicó en 23,69%, 1,66 puntos porcentuales menos que lo registrado en junio del 2012 cuando alcanzó 25,34%.

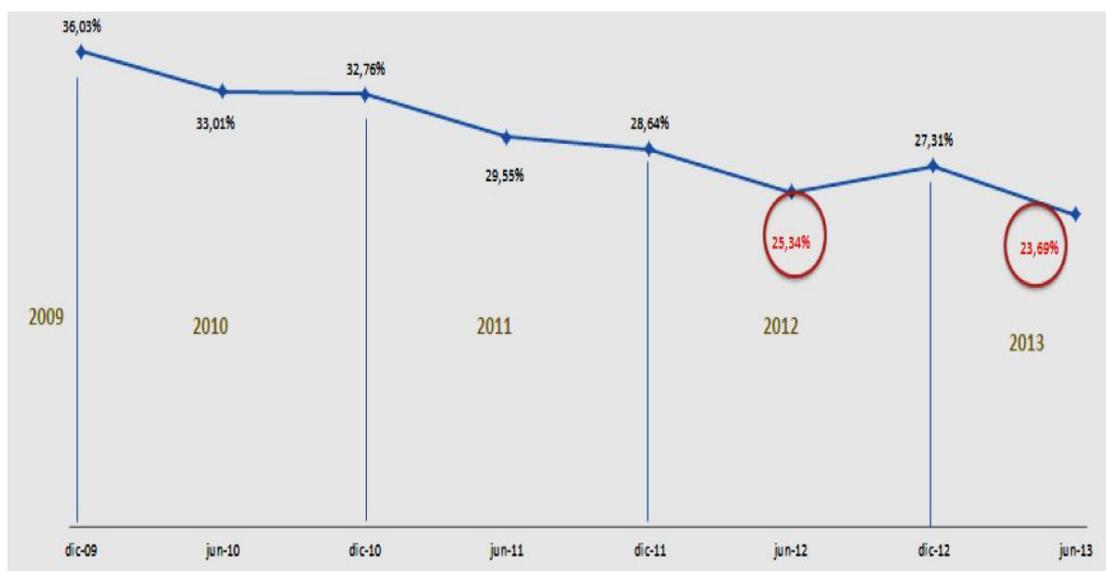


Ilustración 14: Evolución de la pobreza nacional (urbana – rural)

Fuente: INEC

DELINCUENCIA

De acuerdo al informe mensual correspondiente al mes de Septiembre de 2013 elaborado por el Centro de Estudios e Investigaciones Estadísticas de FCNM-ESPOL, el cual basa su estudio en las denuncias receptadas en la Fiscalía de Guayaquil, indicaron lo siguiente:

Durante Septiembre de 2013 se receptaron dos mil trescientas treinta y tres (2333) denuncias, alrededor del 49%, es decir, mil ciento treinta y dos (1132) de éstas corresponden a principales delitos, ya sea contra las personas o la propiedad. Quinientos ochenta y siete (587) es la frecuencia de los principales delitos contra las personas y quinientos cuarenta y cinco (545), la correspondiente a los principales delitos contra la propiedad.

El Robo Agravado destaca por ser el delito entre los principales delitos contra las personas con mayor número de denuncias; durante el mes que se está reportando tiene una frecuencia absoluta de quinientos dieciséis (516), representando alrededor del 90% de esta categoría de delito. Los dos siguientes delitos contra las personas con mayor número de denuncias son Violación, Plagio y Homicidio con treinta y seis (36), y, en los dos últimos igual frecuencia, doce (12) casos reportados respectivamente. Otro delito en esa categoría es el Secuestro Express, por el que se reportaron once (11) durante el mes de Agosto del año en curso.

Uno de los principales delitos contra la propiedad es el Robo Simple, alcanzando en el mes que se está reportando una frecuencia absoluta igual a ciento noventa y cuatro (194). El número de denuncias por Robo de Vehículos, sin incluir motocicletas es, veintinueve (29) y el de Robo de Motocicletas es veinte (20). De los siete tipos de delitos que se encuentran en la categoría principales delitos contra la propiedad, los tres mencionados, Robo Simple, Robo de Vehículos y Robo de Motocicletas representan alrededor del 45% del total de esta categoría. La frecuencia absoluta de las denuncias por Robo en Domicilio y Robo en Local Comercial receptadas son noventa y dos (92) y treinta y cuatro (34), respectivamente, por Hurto se receptaron ciento setenta y cinco (175) denuncias” [46]

La falta de valores, principios y educación ha dado como resultado el incremento de la violencia en nuestro país. El incremento rápido de violencia permite que las empresas de seguridad tengan un mayor mercado que cubrir.

La policía lucha por la erradicación de la delincuencia pero no se abastece para lograrlo, en algunos casos no cuenta con el número suficiente de personal para combatir el alto índice de delincuencia que se presenta en la ciudad de Guayaquil.

⁴⁶ ESPOL, “Estadísticas de Delitos Denunciados en la Fiscalía de Guayaquil”. REPORTE MENSUAL No.9-2013. Centro de Estudios e Investigaciones Estadísticas. Última visita enero 2014, Disponible versión digital en: http://www.icm.espol.edu.ec/delitos/reportes_mensuales.htm

El alto índice delincencial permite el crecimiento sin medida de empresas de seguridad fantasma.

3.9.1.1.4 ASPECTO TECNOLÓGICO

La variación tecnológica en la seguridad es arrasadora. Con la constante aparición de métodos de vigilancia, prevención, control de acceso, detectores de movimientos, detectores de mentiras y demás equipos que logran reemplazar rápidamente a generaciones tecnológicas anteriores.

Uno de los avances tecnológicos que impactan al sector de la seguridad son los dispositivos electrónicos que en algunos casos logran reemplazar a los agentes de seguridad. El reemplazo de “hombres” por dispositivos electrónicos disminuye los costos tanto para el cliente demandante del servicio y para la empresa que ofrece el servicio. En algunos subsectores como por ejemplo el de seguridad financiera, el uso de estos dispositivos se ha convertido en una necesidad.

El avance del horizonte tecnológico también ha causado una alta disminución de costos en la tecnología de seguridad. Esto hace que equipos que antes eran excesivamente caros hoy sean accesibles para el público. El monitoreo de alarmas es un claro ejemplo de ello ya que el segmento de hogares es uno de los negocios de seguridad con amplio crecimiento en la actualidad. (Referencia:

Tabla 7: Número de Establecimientos a nivel Nacional- Servicios de Guardias de Seguridad*).

El constante cambio tecnológico causa una veloz obsolescencia de equipamiento, lo que divide al sector en: empresas que pueden equiparse o reequiparse y empresas que no pueden hacerlo por problemas económicos. Esto conlleva a un efecto negativo para aquellas empresas que por falta de implementación de nueva tecnología quedan poco atractivas para los clientes que requieren el servicio.

Esto es notable en caso de las grandes empresas como por ejemplo: bancos, fábricas, plantas, etc.; para los cuales hace pocos años atrás el hecho de poseer un buen respaldo de seguridad significaba contar con agentes de seguridad en sus puertas. En la actualidad los dispositivos electrónicos son los que frecuentemente el cliente demanda, aunque tiene un costo más elevado las grandes empresas se sienten más confiadas adoptándolas en sus negocios.

Esto es favorable para la empresa que demanda como para la empresa que provee el servicio, pero crea una amplia fortaleza ante las empresas de seguridad pequeña y mediana que no pueden ofrecer este tipo de tecnología.

En la empresa objeto de estudio el equipamiento, los sistemas de seguridad, los sistemas informáticos, el software utilizado, la web, y todo lo referente con

tecnología digital hacen que las actividades administrativas y operativas sean controladas y desarrolladas de una forma más simple, logrando un incremento en la calidad y entregando un servicio más eficiente. Cabe recalcar que es de gran importancia seguir desarrollando productos innovadores e implementar nuevos equipos de punta para captar a nuevos clientes.

3.9.1.2 MICROENTORNO

El análisis del microentorno se realizará de forma interna en la empresa objeto de estudio, para determinar elementos claves que serán de ayuda para plantear las estrategias.

3.9.1.2.1 CLIENTES

La empresa objeto de estudio cuenta con un cliente potencial que le ofrece una amplia plaza de trabajo, debido a que este cliente es una institución financiera privada, posee sucursales a nivel nacional. La empresa destina el 100% de sus agentes de seguridad para cubrir la demanda de su cliente.

Encuesta realizada a las diferentes agencias de su cliente (Guayaquil, Ambato, Cuenca, Machala, Manta y Quevedo) vía telefónica. Es importante para el área de Talento Humano conocer acerca de la percepción del cliente con respecto a los empleados de la empresa.

**EMPRESA DE SEGURIDAD CIA. LTDA.
ENCUESTA A CLIENTE POR AGENCIAS**

OBJETIVO:

Conocer el grado de satisfacción de los clientes de la empresa.

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas marcando con una **X** la opción que usted considere conveniente.

1. ¿Conoce los servicios que la EMPRESA DE SEGURIDAD CIA. LTDA. ofrece?

Sí

No

2. ¿El servicio que ofrece la EMPRESA DE SEGURIDAD CIA. LTDA. satisface la mayoría de sus necesidades?

Siempre

Regularmente

Nunca

3. ¿La atención que recibe por parte del personal de la EMPRESA DE SEGURIDAD CIA. LTDA. es?

Muy buena

Buena

Regular

4. ¿La habilidad de los empleados para resolver conflictos es?

Muy buena

Buena

Mala

5. ¿Considera que el personal de la empresa está altamente capacitado?

Sí

No

6. ¿El personal de seguridad cumple su horario de acuerdo a lo solicitado?

Siempre

Casi siempre

Regularmente

Nunca

7. ¿Considera que los precios de los servicios que provee la EMPRESA DE SEGURIDAD CIA. LTDA. son?

Altos

Medio

Bajos

8. ¿Los equipos que utiliza el personal de EMPRESA DE SEGURIDAD CIA. LTDA. son?

Alta tecnología

Medianamente
Moderno

Obsoleto

9. Considera que los servicios que presta la EMPRESA DE SEGURIDAD CIA. LTDA. son de:

Excelente calidad

Buena calidad

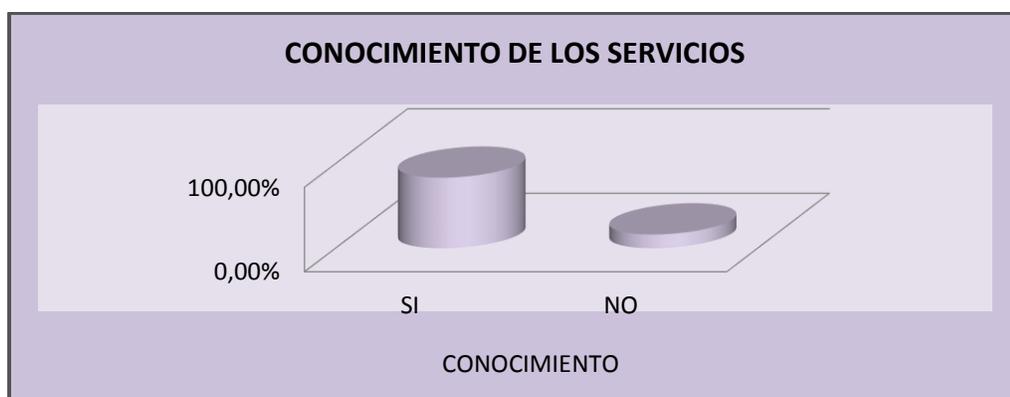
Regular

Gracias por su colaboración

Tabla 12: Conocimiento de los servicios por parte del cliente

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	83.33%
NO	1	16.17%
TOTAL	6 AGENCIAS	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

**Ilustración 15: Conocimiento de los servicios por parte del cliente**

Fuente: Elaborado por las Estudiantes

De las personas encuestadas en cada una las agencias contactadas el 16.17%, correspondiente a 1 agencia, indicó que no tiene conocimiento de todos los servicios que la empresa ofrece.

Tabla 13: Calidad del servicio

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	66,67%
Buena	2	33,33%
Regular	0	0
TOTAL	6 AGENCIAS	100%

Fuente: Elaborado por las autoras



Ilustración 16: Calidad del servicio
Fuente: Elaborado por las autoras

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que el cliente se encuentra satisfecho con el servicio recibido. En la mayoría de agencias del cliente se tuvo una respuesta positiva en todos los aspectos incluidos en la encuesta.

Una debilidad que se encontró es que la empresa solo se enfoca a un sector determinado, lo que indica que pierde posibilidad de expansión y crecimiento en el mercado.

3.9.1.2.2 COMPETIDORES ACTUALES

De acuerdo a los registros del Centro de Control de la Seguridad Privada (COSP) [47] se registran 52.300 guardias de seguridad privada operativos a nivel nacional, cifra que supera la cantidad de policías a nivel nacional (43.000

[47] Diario el Telégrafo "Ecuador cuenta con 52.300 guardias de seguridad privada. Julio de 2013". Última visita octubre de 2013, Disponible en: <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/judicial/item/ecuador-cuenta-con-52-300-guardias-de-seguridad-privada.html>

aproximadamente). A ese número se suman 4.909 personas que realizan labores administrativas, gerentes y supervisores.

Por ese motivo actualmente existen controles rigurosos del personal que conforma esas compañías exigidos por el Centro de Control de la Seguridad Privada (COSP), organismo que la Policía Nacional creó para mantener un registro de este tipo de entidades, las cuales tienen que cumplir requisitos estrictos para su funcionamiento en el país.

Dentro de la competencia directa (empresas que ofrecen productos similares a los de la empresa objeto de estudio) tenemos a las siguientes empresas:

Tabla 14: Competencia Directa

EMPRESA	PROVINCIA
SEGURIDAD EMPRESARIAL SEGUEN CIA. LTDA.	GUAYAS
SEGURIDAD NACIONAL Y PROFESIONAL SENAPRO CIA. LTDA.	PICHINCHA
G 4 S	GUAYAS
GUARDIANIAS ECUATORIANAS CIA. LTDA.	PICHINCHA
TRANSPORTADORA ECUATORIANA DE VALORES TEVCOLO CIA. LTDA.	PICHINCHA
GRUVIPRO GRUPO DE VIGILANCIA Y PROTECCION PRIVADA CIA. LTDA.	PICHINCHA
LAAR CIA. LTDA.	PICHINCHA
MAC SECURITY C. LTDA. MAXIMA ATENCION Y CONTROL	GUAYAS

Fuente: Elaborado por las autoras

La empresa SEGUEN se ha convertido en la principal competencia para la empresa objeto de estudio puesto que ambas empresas son contratadas por el mismo cliente para realizar actividades operativas de seguridad en sus instalaciones. De acuerdo a diferentes aspectos que se involucran en este sector se han determinado las siguientes debilidades:

1. El incremento de nuevas empresas de seguridad en el país disminuye la participación actual de la empresa en el mercado.
2. Empresas que ofrecen servicios de calidad y que cuentan con técnicas actuales de seguridad son atractivas a la elección del cliente.
3. La aparición de varias empresas fantasmas de seguridad disminuye la buena imagen de las empresas que están legalmente registradas en este sector.

3.9.1.2.3 CRECIMIENTO DEL MERCADO

La empresa objeto de estudio mantiene un crecimiento lineal, ya que de acuerdo a la información proporcionada por la misma, las ventas en el mes de marzo, abril y mayo registraron el mismo rubro.

Tabla 15: Ventas de la empresa objeto de estudio

MES	TOTAL FACTURADO
OCTUBRE	138.392,86
NOVIEMBRE	138.392,86
DICIEMBRE	138.392,86
TOTAL	415.178,58

Fuente: Elaborado por las autoras

3.9.1.2.4 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

3.9.1.2.4.1 INVESTIGACIÓN

La empresa objeto de estudio no realiza una investigación de mercado que proporcione información con respecto a sus competidores. Sería adecuado que se utilice la herramienta benchmarking para aplicar ciertas estrategias que utiliza el sector y aplicarlas en la empresa e incrementar rentabilidad y liquidez.

3.9.1.2.4.2 PLANIFICACIÓN

Actualmente la empresa posee una idea general de su misión y visión. No posee una planeación estratégica. Los empleados no tienen el conocimiento de planes y estrategias que se pueden seguir para lograr las metas planteadas, se puede observar que todos integrantes cumplen con sus actividades pero lo hacen sin seguir un procedimiento proporcionado por la empresa.

3.9.1.2.4.3 ORGANIZACIÓN

La empresa cuenta con una estructura organizacional vertical en donde se detallan los distintos niveles jerárquicos. Se observó que la empresa no posee una buena estructura del área de Talento Humano ya que las actividades se realizan por una sola persona que se encarga de los procesos de selección, capacitación y evaluación.

3.9.1.2.4.4 DIRECCIÓN

Las decisiones en la empresa son tomadas por el comité, el Gerente General delega tareas y responsabilidades a sus empleados y verifica el cumplimiento de las mismas.

En la entidad los empleados se hayan motivados debido a la buena relación interpersonal que mantienen con Gerente General.

El Gerente General ha visto la necesidad de obtener una certificación de calidad para otorgar un aval a los servicios que ofrece, motivo por el cual se tiene programado conseguir la certificación ISO 9001: 2008 en 3 años.

3.9.1.2.4.5 CONTROL

Con el recurso humano se aplica un control periódico, éste se da mediante la utilización de tarjetas de control de horarios, que se monitorean quincenalmente y se contabilizan cada mes.

Los procesos no llevan un control concurrente debido a que la empresa no posee un manual de procedimientos que muestre de manera ordenada y controlada mediante indicadores, el desempeño ideal de sus procesos.

3.9.1.2.5 AMBIENTE LABORAL

El ambiente laboral que se observa en el área es armonioso y amigable. Debido que el área es pequeña y que cuenta con tan solo 3 personas que componen el personal administrativo, el ambiente se torna tranquilo y ameno, lo que refleja una buena relación laboral entre compañeros.

**EMPRESA DE SEGURIDAD CIA. LTDA.
ENCUESTA A EMPLEADOS**

OBJETIVO:

Conocer el ambiente laboral

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas marcando con una **X** la opción que usted considere conveniente.

1.- ¿El clima laboral es el adecuado?

Totalmente

Medianamente

Desconoce del tema

Tabla 16: Clima Laboral

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	3	100%
MEDIANAMENTE	0	0%
DESCONOCE DEL TEMA	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaborado por las autoras

3.9.1.2.6 CULTURA DEPARTAMENTAL

La cultura observada en el área es la correcta, se palpan valores y compostura entre compañeros. El área no posee ningún tipo de manual que dirija las actividades pero esto no obstaculiza el buen comportamiento que se ha observado.

3.9.1.2.7 MANUALES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

La empresa no posee manuales en los cuales se describan políticas, procedimientos y funciones.

3.9.1.2.8 PREPARACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Los empleados que conforman el área de talento humano cuentan con una preparación de tercer nivel y cuarto nivel. En el siguiente gráfico se muestra en porcentajes lo antes mencionado. Se adjunta la correspondiente encuesta.

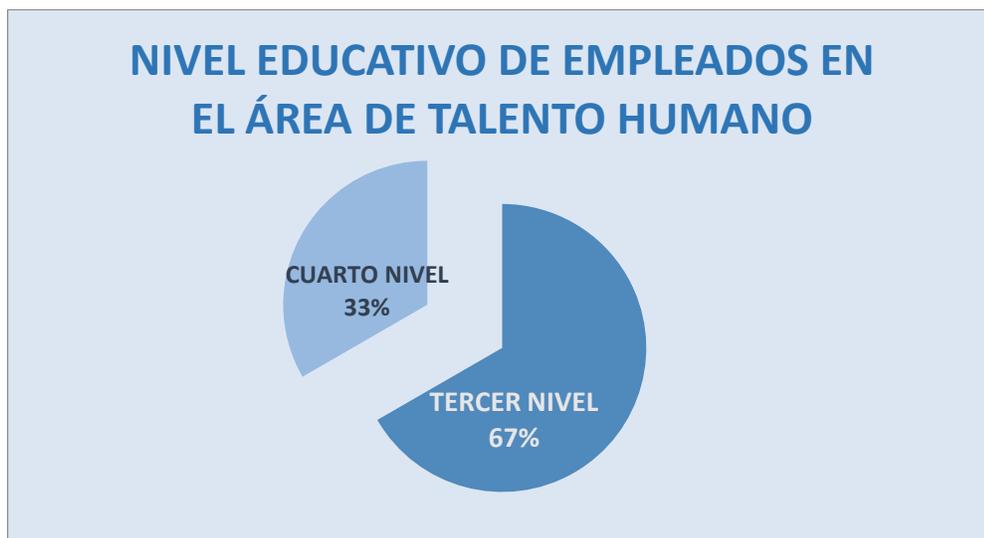


Ilustración 17: Nivel educativo de empleados en el área de talento humano
Fuente: Empresa objeto de estudio

EMPRESA DE SEGURIDAD CIA. LTDA.
ENCUESTA A EMPLEADOS

OBJETIVO:

Conocer el nivel de educación que posee cada integrante del área.

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas marcando con una **X** la opción que usted considere conveniente.

1.- Usted posee un título correspondiente a:

Bachiller

Tercer Nivel

Cuarto Nivel

3.9.1.2.9 CAPACIDAD FINANCIERA

La capacidad financiera es un componente esencial para el éxito de toda empresa, mantener las operaciones a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles es un gran reto.

3.9.1.2.9.1 ACTIVOS

La empresa objeto de estudio mantuvo un saldo de activos de \$224.277,47 en el mes de octubre mientras que en el mes de noviembre fue de \$ 237.568,81 obteniendo una variación monetaria positiva de \$13.291,34.

3.9.1.2.9.2 PATRIMONIO

El patrimonio alcanzó \$ 92.396,11 en el mes Octubre mientras que \$97.462,62 en el mes de Noviembre obteniendo una variación negativa de \$5066,5, es necesario recalcar la importancia del patrimonio ya que significa la estabilidad y seguridad de la empresa.

3.9.1.2.9.3 PASIVOS

El pasivo alcanzó \$130.141,37 en el mes de Octubre mientras que en el mes de Noviembre fue de \$145.172,70 indicando que el endeudamiento va en aumento con una variación monetaria positiva de \$15.031,33.

3.9.1.2.10 FUERZA LABORAL

El área de Talento Humano se encarga de la implantación conjuntamente con el Gerente General de todas las políticas y metodologías de recursos humanos en materia de selección, evaluación, capacitación y compensación.

El área está compuesta por tres personas, las cuales manejan un gran número de actividades. Es necesario incrementar la fuerza laboral del área ya que hay procesos como por ejemplo el de capacitación y el de evaluación que no se están realizando con eficiencia debido a que no hay personal que se encargue de su gestión.

3.9.1.2.10.1 MÉTODO DE CÁLCULO DEL COSTO INCURRIDO POR AGENTE DE SEGURIDAD EN BASE A COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS.

Costos Directos

Los costos directos están conformados por el sueldo del agente de seguridad al cual se le sustrae el aporte patronal y se le adiciona los correspondientes beneficios sociales de Ley.

Costos Directos =
Sueldo Básico de un Agente de Seguridad
(-) Aporte Individual (9,45%)
(+) Décimo Tercero
(+) Décimo Cuarto
(+) Vacaciones
(+) Aporte Patronal (11,15%)

Costos Indirectos

Los costos indirectos atribuibles al cálculo están divididos en: costos indirectos fijos y costos indirectos variables.

Los costos indirectos fijos están conformados por los gastos incurridos en personal que trabaja en oficina sumándole todos los beneficios de ley.

Los costos indirectos variables están relacionados a los gastos que incurre la empresa en la ejecución de sus operaciones.

Costos Indirectos Fijos =
Sueldo personal Operativo Indirecto
(-) Aporte Individual (9,45%)
(+) Sueldo personal Administrativo Medio
(-) Aporte Individual (9,45%)
(+) Sueldo personal Administrativo Alto
(-) Aporte Individual (9,45%)
(+) Décimo Tercero
(+) Décimo Cuarto
(+) Vacaciones
(+) Aporte Patronal (11,15%)
(+) Alimentación

Costos Indirectos Variables =
Horas Extras
(+) Recargo Nocturno
(+) Alimentación
(+) Movilización del Personal
(+) Servicios Básicos
(+) Trámites operativos
(+) Impuestos y Contribuciones
(+) Arriendos
(+) Otros Beneficios
(+) Gastos de Viaje
(+) Combustible de Vehículos
(+) Mantenimiento y Reparaciones
(+) Gastos de Depreciación
(+) Gastos Varios Incurridos
(+) Cuotas y Suscripciones
(+) Servicios Contratados
(+) Gastos de Gestión
(+) Gastos de Oficina
(+) Suministros

Cabe recalcar que el estudio se realizará en base al cálculo de 1 agente de seguridad, por lo cual cada rubro estará dividido para el número total de guardias de seguridad que laboran en la empresa.

El cálculo de la utilidad que la empresa recibirá por cada guardia estará determinado por las ecuaciones expuestas a continuación:

Fórmula Básica de Utilidad: $U = \text{Ingresos} - \text{Costos}$

Fórmula de Costo Directo:

$$CD = (S_1 - A_1) + B_1$$

En donde:

S= Sueldo del agente de seguridad

A= Aporte Patronal

B= Beneficios Sociales

Fórmula del Costo Indirecto Fijo:

$$CIf = \sum_{i=1}^j ((S - A) + B) + K$$

En donde:

S= Sueldo del personal que trabaja en oficina, el operador \sum indica que se incluirán varios sueldos del personal administrativo.

A= Aporte Patronal

B= Beneficios Sociales

K= Alimentación

Fórmula de Costos Indirectos Variables:

$$\sum \text{ todos los gastos para ejecución de la operación propia del negocio}$$

Fórmula de Utilidad:

$$U = I - \left\{ [(S_1 - A_1) + B_1] + \left[\sum_{i=1}^j ((S_2 - A_2) + B_2) + K \right] + \sum \text{ todos los gastos para ejecución de la operación propia del negocio} \right\}$$

Debido a que los costos directos e indirectos no siempre se mantienen constantes la empresa podría utilizar un modelo que permita pronosticar proyecciones de cálculo para determinar si la utilidad generada es favorable o no.

$$U = I - \{(CIF) + CIV(1 + T)\} - CD$$

En donde: T= % de variación estimado

3.9.1.2.10.2 CÁLCULO DEL COSTO INCURRIDO POR AGENTE DE SEGURIDAD

El cálculo se realizó para determinar el costo que representa cada agente de seguridad y su resultado servirá para la respectiva comparación con el costo que brinda el mercado.

Tabla 17: Costos Directos

Agentes de Seguridad Contratados		144		
Costos Directos	Valor	Total	Detalle	
Sueldo Básico de un Agente de Seguridad	340	307,87	Sueldo – Aporte	
Aporte Individual (9,45%)		32,13	Este valor se descuenta del sueldo	
Décimo Tercero		50,50		
Décimo Cuarto		28,33		
Vacaciones		14,17		
Aporte Patronal (11,15%)		37,91		
TOTAL		438,78		

Fuente: Elaborado por las autoras

Los rubros expuestos en la Tabla 17 son los normalmente considerados para la determinación del costo directo que representa un agente para la EMPRESA DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

Tabla 18: Costos Indirectos Fijos

Costos Indirectos Fijos	Valor	No. Empleados	Total	Total Ponderado
Sueldo personal Operativo Indirecto	400	1	400	2,52
Aporte Individual (9,45%)				0,26
Sueldo personal Administrativo Medio	400	1	400	2,52
Aporte Individual (9,45%)				0,26
Sueldo personal Administrativo Alto	2000	1	2000	12,59
Aporte Individual (9,45%)				1,31
Décimo Tercero				1,62
Décimo Cuarto				0,59
Vacaciones				0,30
Aporte Patronal (11,15%)				2,17
Alimentación	1620	3	540	3,75
TOTAL				24,12

Fuente: Elaborado por las autoras

En la Tabla 18 se muestran los costos indirectos fijos que se atribuyen a la determinación del costo real del agente de seguridad. Se tomó como base los sueldos del personal Operativo Indirecto, Administrativo Medio y Administrativo Alto; sumándose a éste todos los recargos de ley, así como también deduciendo los gastos alimenticios del personal de oficina.

En la tabla 19 se muestran los costos indirectos variables atribuidos al costo real por agente de seguridad, los rubros que se presentan en la tabla fueron proporcionados por la empresa, tomados del Estado de Resultados y Rol Mensual de Pagos a Empleados. La columna *Variación* se utilizó con el fin de colocar variaciones porcentuales las cuales podrían variar el costo indirecto variable total.

Tabla 19: Costos Indirectos Variables

Costos Indirectos Variables	Valor	Variación	Valor + Variación	Empleados	Costo incurrido por guardia
Horas Extras	34864,51	0%	34864,51	144	242,11
Recargo Nocturno	3444,27	0%	3444,27	144	23,92
Alimentación	4107,00	0%	4107,00	144	28,52
Movilización del Personal	5858,50	0%	5858,50	144	40,68
Servicios Básicos	650,14	0%	650,14	144	4,51
Trámites operativos	524,9	0%	524,90	144	3,65
Impuestos y Contribuciones	2775,48	0%	2775,48	144	19,27
Arriendos	300	0%	300,00	144	2,08
Otros Beneficios	1620	0%	1620,00	144	11,25
Gastos de Viaje	777	0%	777,00	144	5,40
Combustible de Vehículos	0	0%	0,00	144	0,00
Mantenimiento y Reparaciones	0	0%	0,00	144	0,00
Gastos de Depreciación	37,85	0%	37,85	144	0,26
Gastos Varios Incurridos	75	0%	75,00	144	0,52
Cuotas y Suscripciones	142,5	0%	142,50	144	0,99
Servicios Contratados	4732,75	0%	4732,75	144	32,87
Gastos de Gestión	0	0%	0,00	144	0,00
Gastos de Oficina	50,94	0%	50,94	144	0,35
Suministros	326,46	0%	326,46	144	2,27
TOTAL					418,66

Fuente: Elaborado por las autoras

Ingresos	Total	Detalle
Ingreso por un agente de seguridad	1000,00	Valor mínimo para acceder a un contrato

Tabla 20: Resumen Básico Individual

Resumen Básico Individual	Valor	Total
Ingreso		1000,00
Costo		881,56
Costo directo	438,78	
Costo indirecto fijo	24,12	
Costo indirecto variable	418,66	
Utilidad Individual por agente		118,44

Fuente: Elaborado por las Estudiantes

$$U = I - \{(CIF) + CIV(1 + T)\} - CD$$

Utilizando la fórmula anterior: $U = 1000 - 24,12 - 418,66(1+0\%) - 438,78$.

La tabla 20 muestra el costo integral por agente de seguridad. El costo de mercado por agente de seguridad es \$1000. Es decir, deduciendo rubros indirectos, directos, fijos y variables, la utilidad que la empresa recibe por cada agente de seguridad en un contrato es de \$118,44 aproximadamente.

La variación de los sueldos básicos, la alimentación, y demás gastos no pueden ser considerados como fijos para este tipo de análisis ya que son rubros que mantienen una constante variación.

El sobretiempo que realicen los empleados en sus labores operativas no es una cantidad fácil de pronosticar debido a que no es un rubro constante.

En la siguiente tabla se pronosticará una variación del 5% en los rubros que conforman el costo indirecto variable, se podrá observar que el incremento de costos en pequeños cambios porcentuales disminuirá el valor de la utilidad obtenida por cada agente de seguridad.

Tabla 21: Costos Indirectos Variables Variación Porcentual

Costos Indirectos Variables	Valor	Variación	Valor + Variación	Empleados	Costo incurrido por guardia
Horas Extras	34864,51	5%	36607,74	144	254,22
Recargo Nocturno	3444,27	5%	3616,48	144	25,11
Alimentación	4107,00	5%	4312,35	144	29,95
Movilización del Personal	5858,50	5%	6151,43	144	42,72
Servicios Básicos	650,14	5%	682,65	144	4,74
Trámites operativos	524,9	5%	551,15	144	3,83
Impuestos y Contribuciones	2775,48	5%	2914,25	144	20,24
Arriendos	300	5%	315,00	144	2,19
Otros Beneficios	1620	5%	1701,00	144	11,81
Gastos de Viaje	777	5%	815,85	144	5,67
Combustible de Vehículos	0	5%	0,00	144	0,00
Mantenimiento y Reparaciones	0	5%	0,00	144	0,00
Gastos de Depreciación	37,85	5%	39,74	144	0,28
Gastos Varios Incurridos	75	5%	78,75	144	0,55
Cuotas y Suscripciones	142,5	5%	149,63	144	1,04
Servicios Contratados	4732,75	5%	4969,39	144	34,51
Gastos de Gestión	0	5%	0,00	144	0,00
Gastos de Oficina	50,94	5%	53,49	144	0,37
Suministros	326,46	5%	342,78	144	2,38
TOTAL					439,59

Fuente: Elaborado por las autoras.

Ingresos	Total	Detalle
Ingreso por un agente de seguridad	1000,00	Valor mínimo para acceder a un contrato

Tabla 22: Resumen Básico Individual con variación

Resumen Básico Individual	Valor	Total
Ingreso		1000,00
Costo		902,49
Costo directo	438,78	
Costo indirecto fijo	24,12	
Costo indirecto variable	439,59	
Utilidad Individual		97.51

Fuente: Elaborado por las autoras.

$$U = 1000 - 24,12 - 418,66(1+5\%) - 438,78.$$

El resultado de la utilidad sin considerar variaciones fue de \$118,44 en la tabla 22 se observa la variación negativa (\$20,93) al incrementar los costos en sólo 5%. El nuevo resultado de utilidad por costo de agente de seguridad fue de \$97,51.

3.9.1.2.10.3 PRESUPUESTO DE FUERZA LABORAL

3.9.1.2.10.3.1 ESTABLECIMIENTO DE NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PARA CADA ÁREA

Semestralmente el jefe de cada área elaborará un listado de los requerimientos de personal. El mismo que será entregado al Gerente del área de Talento Humano para su Búsqueda y Selección de una manera oportuna.

3.9.1.2.10.3.2 POLÍTICAS DE SELECCIÓN

En la actualidad la empresa no posee políticas establecidas para la selección de personal por lo cual es necesario establecer lineamientos y parámetros de selección con el fin de escoger a los mejores recursos.

Para el establecimiento de las políticas de selección será importante tomar en cuenta capacidad, competencia, edad y habilidad.

3.9.1.2.10.3.3 COTIZACIÓN DE PUESTOS

De acuerdo a la estimación realizada anteriormente, el costo de un guardia de seguridad es aproximadamente \$1000. (PRECIO DEL MERCADO).

Tabla 23: Cotización de Guardias- Venta de Servicios

PUESTO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1 Puesto de 24 horas por 30 días (GUARDIA)	\$1000	\$1000 + 12% IVA
1 Puesto de 12 horas por 30 días (GUARDIA)	\$500	\$500 + 12% IVA

Fuente: Empresa Objeto de estudio

Los sueldos presentados a continuación incluyen beneficios sociales.

Internamente los puestos se cotizan de la siguiente forma:

Tabla 24: Sueldos de empleados

PUESTO	SUELDO
Gerente General	\$2500
Contador	\$700
Jefe de Talento Humano	\$600
Agente de Seguridad	\$400

Fuente: Empresa Objeto de estudio

En la observación directa realizada en las instalaciones se ha notado la falta de personal en el área de Contabilidad y en el área de Talento Humano. Debido a esto se propone la contratación de un asistente de contabilidad, un responsable de Búsqueda y Selección y un responsable de Capacitación.

En cuanto al espacio en donde van a laborar los nuevos integrantes del área de Contabilidad y Recursos Humanos, la compañía de seguridad privada cuenta con el espacio físico necesario y lo que se deberá adquirir para su desempeño serán tres computadores completos los mismos que tienen un valor de \$900,00 dólares c/u y los cuales serán depreciados a tres años.

El sueldo propuesto para los nuevos integrantes se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 25: Sueldos de empleados requeridos

PUESTO	SUELDO
Asistente de Contabilidad	\$400
Responsable de B y S	\$350
Responsable de Capacitación	\$450

Fuente: Elaborado por las autoras

Tabla 26: Contratación de Personal-Sueldos

CARGO	SUEDO	APORTE PATRONAL IESS 11,15%	PROVISIÓN DECIMO TERCER SUELDO	TOTAL MES
Asistente de Contabilidad	\$400	44,6	33,33	477,93
Responsable de B y S	\$350	39,025	29,19	418,215
Responsable de Capacitación	\$450	50,175	37,50	537,675
TOTAL SUELDOS				1433,82

Fuente: Elaborado por las autoras

Monto Depreciación: 2700

% Depreciación: 33,33%

Años: 3

Tabla 27: Depreciación de Equipos de Cómputo

Año	% DEPRECIACIÓN	SALDO
0		2700
1	900	1800
2	900	900
3	900	0

Fuente: Elaborado por las autoras.

El flujo de desembolsos mensuales estimados para la contratación del nuevo personal corresponde a lo siguiente:

La adquisición de tres unidades completas de computadoras para las áreas de Talento Humano Contabilidad y la cual tiene un costo de \$2.700,00 dólares. En cuanto a la implementación del área de Talento Humano y Contabilidad se propuso contratar a tres personas.

A continuación se presenta un flujo estimado de desembolsos que contempla el incremento en nómina, la adquisición de los equipos y la depreciación de los mismos.

	Ene.14	Feb.14	Mar.14	Abr.14	May.14	Jun.14	Jul.14	Ago.14	Sep.14	Oct.14	Nov.14	Dic.14	TOTAL
Equipo de Computación	2700												2700
Incremento en Nómina	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	17.205,84
Depreciación	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
TOTAL													20805,84

Tabla 28: Flujo de Desembolsos mensuales para el año 2014
Elaborado por: Las Estudiantes

	Ene.16	Fe.16	Mar.16	Abr.16	May.16	Jun.16	Jul.16	Ago.16	Sep.16	Oct.16	Nov.16	Dic.16	TOTAL
Incremento en Nómina	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	1433,82	17.205,84
Depreciación	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
TOTAL													18105,84

Tabla 28: Flujo de Desembolsos mensuales para el año 2016
Elaborado por: Las Estudiantes
Elaborado por: Las Estudiantes

3.9.1.2.11 CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA

Según información recopilada en el área mediante encuestas se pudo constatar que sólo se realizan capacitaciones para el personal operativo, es decir sólo se capacitan a los agentes de seguridad. Los empleados del área no reciben capacitaciones de temas referentes a las actividades que llevan a cabo.

3.9.1.3 ANÁLISIS FODA

3.9.1.3.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Mediante el análisis externo se pudo determinar aquellos factores que afectan al área, los cual se detallan en las tablas siguientes:

Tabla 28: Oportunidades del área de talento humano

OPORTUNIDADES
Equipos con nueva tecnología
Capacitaciones de Gestión del Talento Humano
Fondo monetario para programa de incentivos
Designación de becas para empleados del área

Fuente: Elaborado por las autoras

Tabla 29: Amenazas del área de talento humano

AMENAZAS
Sanciones por incumplimiento de uniformes y equipos por parte de los agentes de seguridad
Incumplimiento de lineamientos por parte de los empleados
No conformidad con el Seguro Social
Cambios en la ley de seguridad que interfieran con el funcionamiento de la empresa.

Fuente: Elaborado por las autoras

3.9.1.3.2 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis interno se ejecutó mediante entrevistas y observación directa, el mismo que determinará las fortalezas y debilidades del área. En las siguientes tablas se detalla lo antes mencionado.

Tabla 30: Fortalezas del área de Talento Humano

FORTALEZAS
Buen ambiente de trabajo
Predisposición de los empleados
Compromiso de los empleados con la empresa
Uso de software para agilizar pagos de planillas
Correcto uso del archivo
Personal profesional y apto
Correcto manejo de base de datos

Fuente: Elaborado por las autoras

Tabla 31: Debilidades del área de Talento Humano

DEBILIDADES
No se cuenta con manual de funciones
No se cuenta con manual de procedimientos
No se cuenta con un manual de cargos
No se ejecuta un plan estratégico
No se realiza un presupuesto de fuerza laboral
No se realizan capacitaciones periódicas al personal del área

Fuente: Elaborado por las autoras

3.9.1.3.3 MATRIZ FODA – FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez determinadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se procederá a la formulación de las estrategias.

Tabla 13: Matriz FODA

ÁREA DE TALENTO HUMANO	FORTALEZAS - F 1. Buen ambiente de trabajo 2. Predisposición de los empleados 3. Compromiso de los empleados con la empresa 4. Uso de software para agilizar pagos de planillas 5. Correcto uso del archivo 6. Personal profesional y apto 7. Correcto manejo de base de datos	DEBILIDADES – D 1. No se cuenta con manual de funciones 2. No se cuenta con manual de procedimientos 3. No se cuenta con un manual de cargos 4. No se ejecuta un plan estratégico 5. No se realiza un presupuesto de fuerza laboral 6. No se realizan capacitaciones periódicas al personal del área
	OPORTUNIDADES - O 1. Equipos con nueva tecnología 2. Capacitaciones de Gestión del Talento Humano 3. Fondo monetario para programa de incentivos 4. Designación de becas para empleados del área	ESTRATEGIAS FO 1. Adquirir equipos y software que contribuyan a agilizar los procesos(F4,F5, F7, O1) 2. Elaboración de programa de incentivos(F3, F1 ,F2 , O3) 3. Destinar un porcentaje monetario para financiar estudios a corto plazo para empleados del área(F2, F6, O2, O4)
AMENAZAS - A 1. Sanciones por incumplimiento de uniformes y equipos por parte de los agentes de seguridad. 2. Incumplimiento de lineamientos por parte de los empleados. 3. No conformidad con el Seguro Social. 4. Cambios en la ley de seguridad que interfieran con el funcionamiento de la empresa.	ESTRATEGIAS – FA 1. Elaboración de un manual de políticas de uso del uniforme y equipos de los agentes de seguridad (F1, F2, F6, A1, A2) 2. Realizar reuniones periódicas de temas con respecto a leyes y disposiciones referentes al tratamiento del recurso humano y funcionamiento de la empresa (F2, F3, O3, O4)	ESTRATEGIAS – DA 1. Ejecutar capacitaciones para empleados del área. (D5, D6, O3, O4)

Fuente: Elaborado por las autoras

3.9.1.4 ANÁLISIS DE RIESGOS APLICADO A LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS

3.9.1.4.1 RIESGOS INHERENTES Y CONTROLES EXISTENTES

RIESGO INHERENTE 1: NO SE CUENTA CON MANUAL DE FUNCIONES

No se efectúa control en la realización de las funciones destinadas a los empleados del área.

RIESGO INHERENTE 2: NO SE CUENTA CON MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procesos no se hayan detallados mediante alguna forma de representación de los mismos. Es necesario que se elabore un manual con el objeto de que los involucrados en los procesos tengan una directriz de cómo realizar sus actividades de forma ordenada y eficaz.

RIESGO INHERENTE 3: NO SE CUENTA CON MANUAL DE CARGOS

Debido a que es un área involucrada en la contratación de personal en la empresa es necesario elaborar un manual de cargos en donde se incluyan los requisitos que debe cumplir el participante en el cargo que se está ofreciendo.

RIESGO INHERENTE 4: NO SE EJECUTA UN PLAN ESTRATÉGICO

Al no contar con un plan estratégico que permita al área posicionarse en el futuro, el área estaría trabajando sin metas a alcanzar y oportunidades a aprovechar.

RIESGO INHERENTE 5: NO SE REALIZA UN PRESUPUESTO DE FUERZA LABORAL

El área es la responsable de proveer las demandas de personal en la empresa. Para pronosticar y estimar el número de empleados que se requiera es indispensable la elaboración de un presupuesto de la fuerza laboral.

RIESGO INHERENTE 6: NO SE REALIZAN CAPACITACIONES PERIODICAS AL PERSONAL DEL ÁREA

El personal de esta área no recibe capacitaciones de temas referentes a la gestión del Talento Humano. Debido a la falta de un manual de funciones, cuando ingresa un nuevo empleado las funciones le son explicadas de forma verbal.

3.9.1.4.2 ESCALAS DE MEDICIÓN

Se utilizarán las siguientes tablas para efectuar las respectivas mediciones:

Tabla 32: Escala de Ocurrencia

Ocurrencia	
Escala	Nivel de ocurrencia
1	Nada probable
2	Poco probable
3	Medio probable
4	Muy probable
5	Altamente probable

Fuente: Elaborado por las autoras

Tabla 33: Escala Impacto

Impacto	
Escala	Nivel de Impacto
1	Bajo
2	Medio/ Bajo
3	Medio
4	Medio/ Alto
5	Alto

Fuente: Elaborado por las autoras

Tabla 34: Escala efectividad de controles

Controles	
Nivel	Efectividad de Controles
Nulo	0%
Baja	15%
Medio/Baja	20%
Media	45%
Media /Alta	75%
Alta	95%

Fuente: Elaborado por las autoras

3.9.1.4.3 MATRIZ DE VALORACIÓN DE RIESGOS

Tabla 35: Matriz de Valoración de Riesgos

N°	RIESGOS INHERENTES	Nivel Ocurrencia A	Nivel de Impacto B	Severidad C	Efectividad Controles	Riesgo Residual
1	No se cuenta con manual de funciones	2	2	4	15%	3.4
2	No se cuenta con manual de procedimientos	3	2	6	20%	4.8
3	No se cuenta con un manual de cargos.	2	3	6	20%	4.8
4	No se ejecuta un plan estratégico	4	5	20	0%	20
5	No se realiza un presupuesto de fuerza laboral	3	4	12	15%	10.2
6	No se realizan capacitaciones periódicas al personal del área	2	2	4	0%	4

Fuente: Elaborado por las autoras

Fórmulas de Aplicación para la Severidad y el Valor Residual

$$\text{Severidad (C)} = A * B; \text{ Riesgo Residual} = C * (1 - \text{Efectividad de control})$$

3.9.1.4.4 MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE ZONA DE ALTO RIESGO E IMPACTO

Tabla 36: Matriz Identificación de Zona de Riesgo e Impacto

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5



Zona de alto riesgo e impacto

Fuente: Elaborado por las autoras

3.9.1.4.5 DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO DEL RIESGO INHERENTE 4 – NO SE EJECUTA UN PLAN ESTRATÉGICO

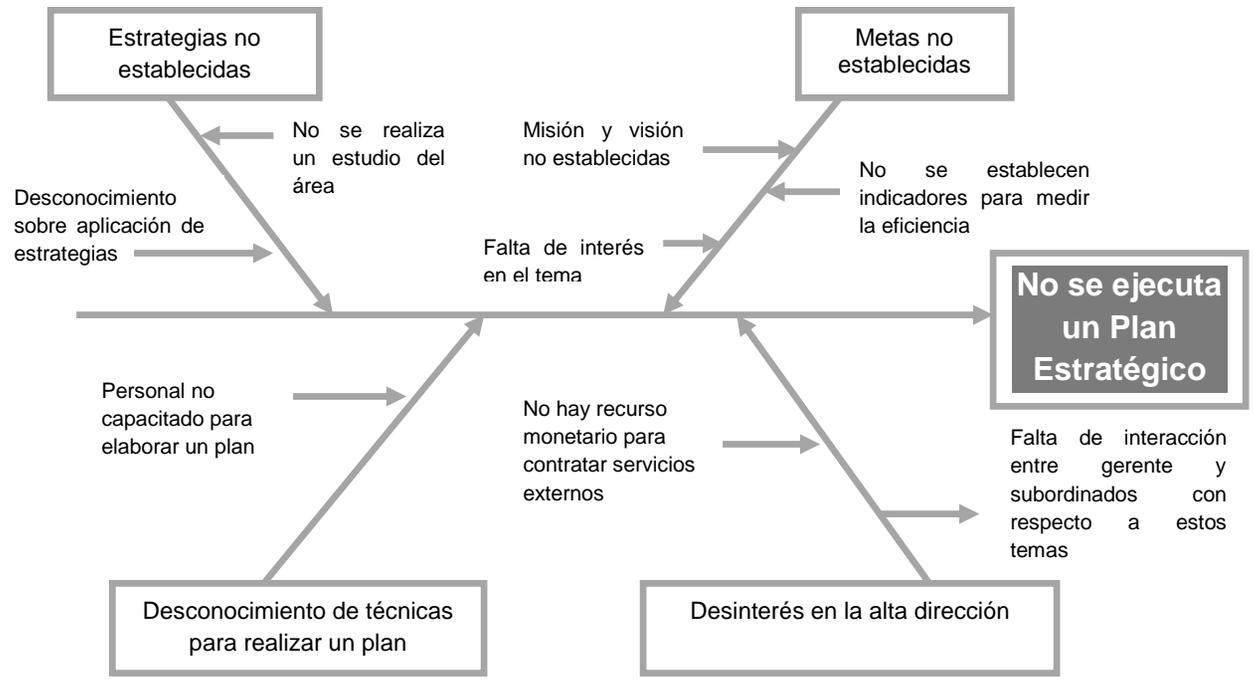


Ilustración 18. Diagrama de Causa Efecto del Riesgo Inherente 4- No se ejecuta un plan estratégico
Fuente: Elaborado por las autoras

3.9.1.4.6 LISTADO DE CONTROLES PROPUESTOS PARA EL RIESGO INHERENTE 4 – NO SE EJECUTA UN PLAN ESTRATÉGICO

1. Convocar a reuniones al personal con el objeto de impartir la misión, visión y objetivos organizacionales.
2. Ofrecer capacitaciones al personal de alto mando sobre planificación estratégica y recalcar el beneficio que proporciona esta herramienta.
3. Establecer visión, misión y objetivos del área conjuntamente con los empleados que laboran en ella e identificar como cada uno de los integrantes contribuye a la consecución de las metas planteadas.
4. Incentivar al personal a la adopción de nuevos métodos que permitan la determinación de un horizonte de metas mediante el uso de estrategias.
5. Elaborar un plan estratégico que ayude a la determinación del estado actual y futuro del área y contribuya al logro de las metas institucionales.
6. Implementar el plan estratégico.

3.9.1.4.7 DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO DEL RIESGO INHERENTE 5 – NO SE REALIZA UN PRESUPUESTO DE FUERZA LABORAL

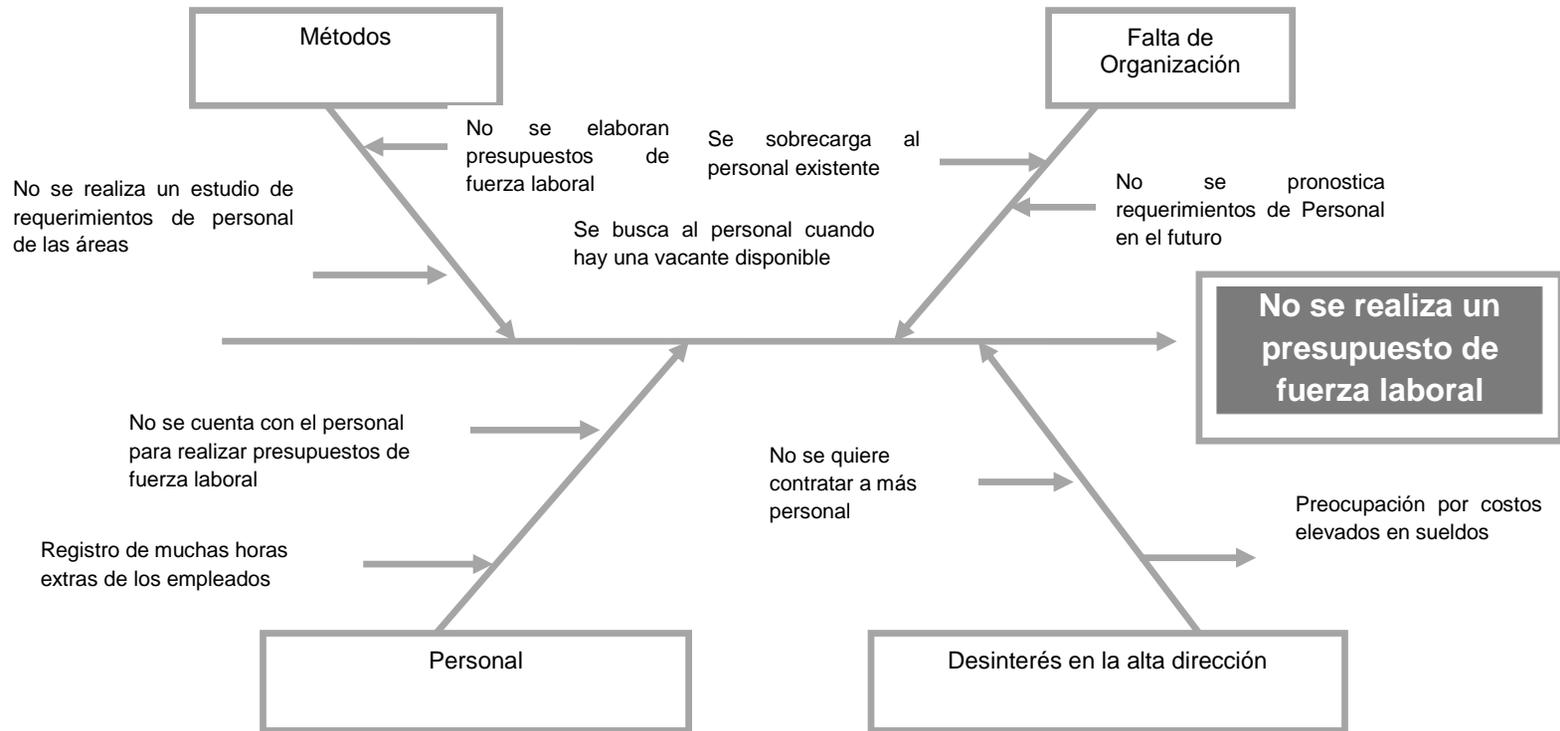


Ilustración 19. Diagrama de Causa Efecto del Riesgo Inherente 5- No se realiza un presupuesto de fuerza laboral

Fuente: Elaborado por las autoras

3.9.1.4.8 LISTA DE CONTROLES PROPUESTOS PARA EL RIESGO INHERENTE 5: NO SE REALIZA UN PRESUPUESTO DE FUERZA LABORAL

1. Realizar juntas con los jefes de las áreas para que puedan comunicar la necesidad de requerimientos de personal en cada una de ellas.
2. Elaborar un presupuesto de fuerza laboral que logre pronosticar el número de empleados que se necesitan en cada una de las áreas con el fin de seleccionar los recursos necesarios para lograr la eficiencia de los procesos que desarrolla cada área en la empresa.
3. Realizar un presupuesto de forma semestral para evitar que por falta de recursos humanos las operaciones se queden paralizadas en las áreas que conforman a la empresa.

3.9.1.5 FILOSOFÍA DEL ÁREA

El área de Talento Humano es la encargada de la selección, evaluación y capacitación de todo el recurso humano que labora en la empresa. El área debe contar con principios que permitan que todas sus operaciones se desarrollen de forma eficaz y eficiente.

“Un principio es una verdad fundamental; son elementos éticos que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma, los principios son preceptivos (o normativos), que señalan lo que se debe hacer”

Autor Guido Crespo

Los principios que debe poseer el área de Talento Humano son:

- a) **Trabajo en equipo.**-La construcción de un ambiente participativo, dinámico y de confianza que favorezca la integración y la comunicación entre todos los empleados es vital para el desarrollo armónico y eficiente de las tareas asignadas.
- b) **Dinamismo.**- Interactuar con todo el personal con el fin de establecer una buena relación interpersonal.
- c) **Disciplina.**- En la realización de las actividades que se ejecutan.
- d) **Compromiso.**- Es una acción, promesa, declaración o decisión visible, hecha por una persona y estrechamente relacionada a las personas

- e) **Eficiencia.-** Optimización de recursos para lograr que se cumplan las metas y objetivos planteados.
- f) **Innovación constante.-** Introducir en la empresa nuevas ideas y técnicas de administración del recurso humano con el fin de cubrir las expectativas que se requiere en cada puesto que integra a la empresa.

3.9.1.5.1 VALORES

“Son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”. **Autor: Guido Crespo**

Los valores propuestos para el área de Talento Humano son:

1. Ética en el comportamiento diario.
2. Lealtad al cumplir con el compromiso adquirido.
3. Honestidad e integridad que generan confianza en los empleados.
4. Responsabilidad en el cumplimiento de las actividades diarias.
5. Profesionalismo para resolver grandes situaciones.

3.9.1.6 PROPUESTA DE MISIÓN DEL ÁREA

La misión expone la razón de ser de una empresa, su filosofía, los recursos que utiliza, a que cliente o mercado se dirige; debe ser motivadora, desafiante, fácil de captar y recordar, flexible y creativa.

La empresa no cuenta con una misión establecida para el área de Talento Humano, por ello se ha propuesto la siguiente misión:

MISIÓN

"Seleccionar, administrar y desarrollar al personal de la empresa, proveyendo recursos competentes, motivados y esenciales a la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas, entregándoles a los mismos bienestar, confianza, calidez y seguridad".

3.9.1.7 PROPUESTA DE VISIÓN DEL ÁREA

“Una visión debe ser breve y concisa, fácil de captar y recordar, con alta credibilidad, flexible y creativa”

La visión involucra metas que el área anhela cumplir a mediano y largo plazo.

Para el área de Talento Humano se ha propuesto la siguiente visión:

VISIÓN

"Otorgar un servicio oportuno y eficaz que proporcione al personal idóneo, que satisfaga las necesidades de la administración y cumpla con la realización de actividades dentro de la empresa. Integrar sistemas de selección, capacitación y evaluación que permitan que desarrollen al capital humano de la empresa".

3.9.1.9 PERFIL DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS

La empresa objeto de estudio no posee un manual de perfil de cargos ni un perfil adecuado de competencias o lineamiento de selección y contratación de recurso humano. (Ver Manual en los Anexos).

3.9.1.9.1 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

3.9.1.9.1.1 RESPONSABILIDADES

Directorio

- a) Tener conocimiento sobre los resultados de los estados financieros, cuentas materiales e informes acerca de la marcha del negocio.

- b) Dictar las resoluciones que correspondan.
- c) Distribuir los beneficios de ley, emisión de las obligaciones y amortización de acciones.
- d) Modificar lineamientos de la empresa.
- e) Convocar a reuniones a empleados.
- f) Suscribir títulos de acciones.
- g) Determinar objetivos de la empresa.
- h) Aprobar presupuestos anuales.
- i) Designar a un reemplazo del Gerente en caso de falta o ausencia.
- j) Gerente General
- k) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.
- l) Vigilar el cumplimiento de los lineamientos.
- m) Cumplir con las Disposiciones del Directorio.
- n) Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades administrativas, financieras y operativas de la empresa con la finalidad de dar cumplimiento de las políticas, objetivos, métodos, estrategias en el campo administrativo, financiero, operativo y otros.
- o) Realizar el seguimiento de las metas a cumplir por cada área de la empresa.

- p) Convocar y dirigir las reuniones a nivel ejecutivo las cuales se enfocarán a estudiar las estrategias, las desviaciones y las acciones correctivas, de los objetivos fijados.
- q) Conocer el desempeño de la empresa para la toma oportuna de decisiones.
- r) Presentar un informe anual sobre la situación de la empresa al directorio.

Administración de recursos humanos

- a) Efectuar el proceso de Búsqueda y Selección, Evaluación y Capacitación.
- b) Mantener una base de datos de los actuales empleados y de los posibles postulantes.
- c) Controlar el nivel de rendimiento y desempeño laboral del personal.
- d) Coordinar con todas las áreas de la Empresa las necesidades de capacitación de las mismas.
- e) Realizar los presupuestos de fuerza laboral de forma oportuna.
- f) Operar los trámites respecto de créditos al personal, aportes al IESS, liquidaciones, beneficios legales, seguros.
- g) Coordinar período de vacaciones, permisos, reemplazos y sus funciones.
- h) Realizar los controles respectivos sobre asistencias, multas y cumplimiento de procedimientos.

- i) Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones entre el empleado y la empresa.
- j) Establecer contratos claros a los empleados para evitar malos entendidos entre la empresa y el colaborador.

Contabilidad

- a) Organizar la contabilidad de la empresa en base a las normas establecidas que se ajusten a las políticas, normas y PCGA.
- b) Elaborar los registros de transacciones operativas y financieras para luego presentarlas en los estados financieros.
- c) Realizar análisis financieros y evaluaciones de los Estados de Resultados y Estado de Situación Financiera.
- d) Realizar los presupuestos de todo el año conjuntamente con el Gerente General.
- e) Informar periódicamente a la Gerencia General sobre las actividades de su área.
- f) Asesorar a directivos y empleados en materia contable, cuando lo soliciten.
- g) Diseñar y mantener el manual de contabilidad.
- h) Realizar la facturación y cobranza.
- i) Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa.
- j) Llevar un correcto uso del archivo de documentos de soporte.

- k) Enviar información correspondiente a las cuentas de mayor a la empresa Auditing&Taxes⁴⁸ para la elaboración de estados financieros.
- l) Realizar los pagos mensuales a los proveedores.

3.9.1.9.1.2 REQUISITOS Y COMPETENCIAS

Para que la Búsqueda y Selección de personal se ejecuten de forma eficiente y se base en lineamientos técnicos en cuanto al cumplimiento mínimo de los requisitos que la empresa considere necesarios para que una persona desempeñe un cargo determinado, se ha puesto en consideración el siguiente Manual que se espera sirva de guía para la Búsqueda y Selección de personal para la empresa. **(Ver Manual en Anexos).**

⁴⁸Firma asesora que ofrece servicios de consultoría empresarial, tributaria, y auditoría.

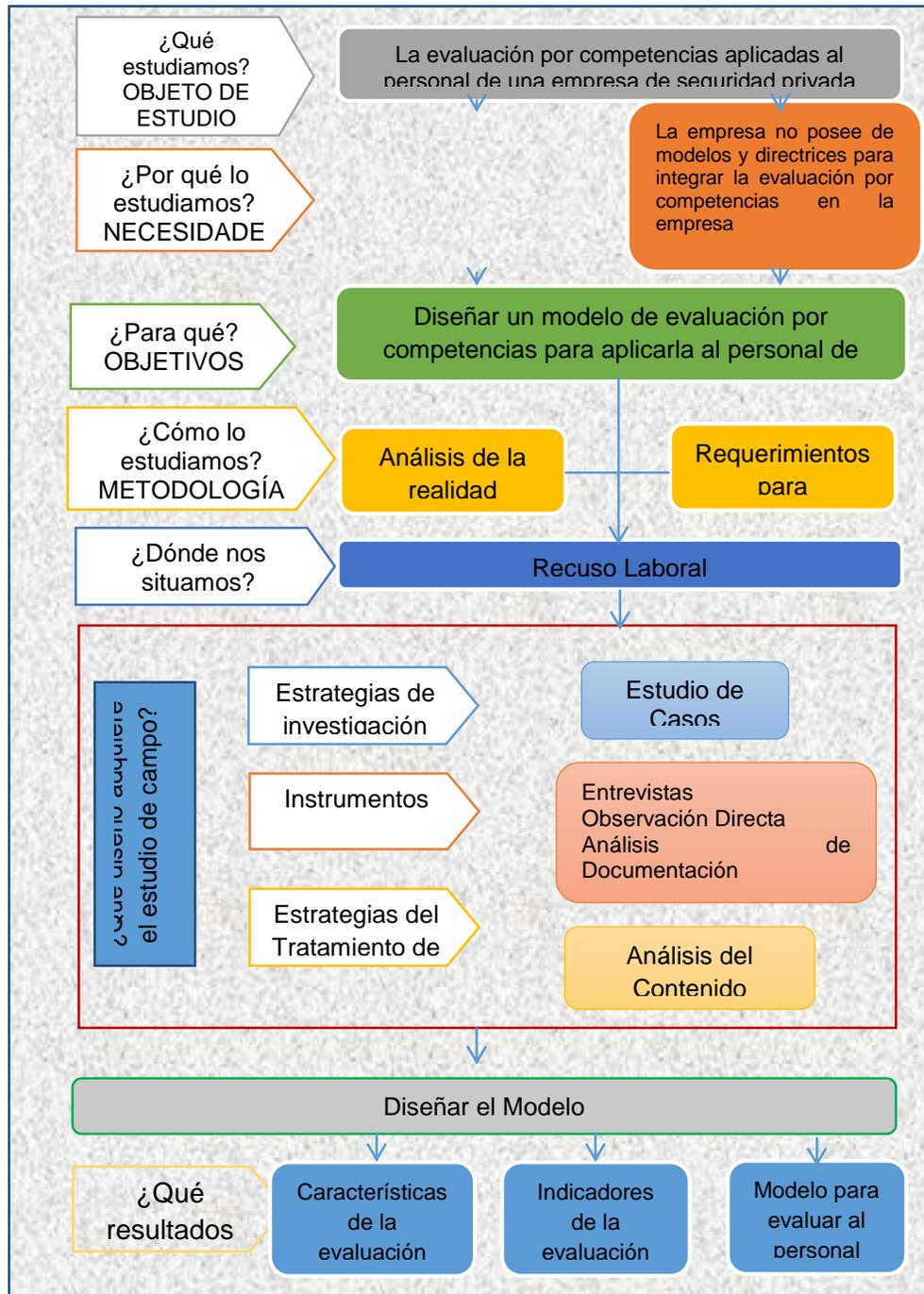


Ilustración 20: Interrogantes para elaborar Diseño del Modelo de Evaluación
 Fuente: Elaborado por las autoras

CAPÍTULO IV

4. ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

En este capítulo se realizará el análisis de la información recopilada sobre la situación actual de la organización, la misma que se obtuvo por medio de entrevistas al personal correspondiente; se identificarán los procesos claves existentes con el fin de mejorarlos y se propondrán nuevos procesos utilizando la herramienta del análisis del valor agregado.

Se establecerán indicadores con la finalidad de medir los procesos claves y así alcanzar la efectividad y el logro de los objetivos en el área de Talento Humano, además servirán para el monitoreo constante del sistema de gestión por procesos.

4.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo a lo observado en las diferentes visitas a la organización se pudo constatar que es necesario estructurar el organigrama del área de Talento Humano para que las personas que laboran en dicha área tengan conocimiento sobre las relaciones de autoridad, las funciones y obligaciones.

Actualmente el área está organizada de la siguiente manera:

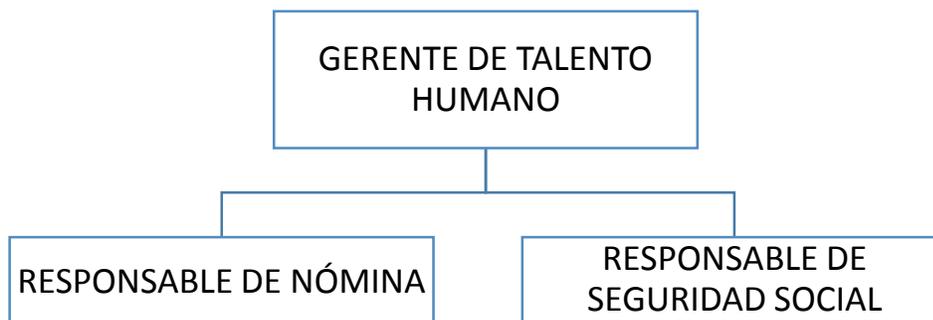


Ilustración 21. Organigrama del Área de Talento Humano
Fuente: Empresa objeto de Estudio

Como se puede observar en el área falta personal para realizar las distintas actividades, en la actualidad no existe segregación de funciones por lo que los

responsables muchas veces realizan funciones incompatibles con el cargo desempeñado.

4.1.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

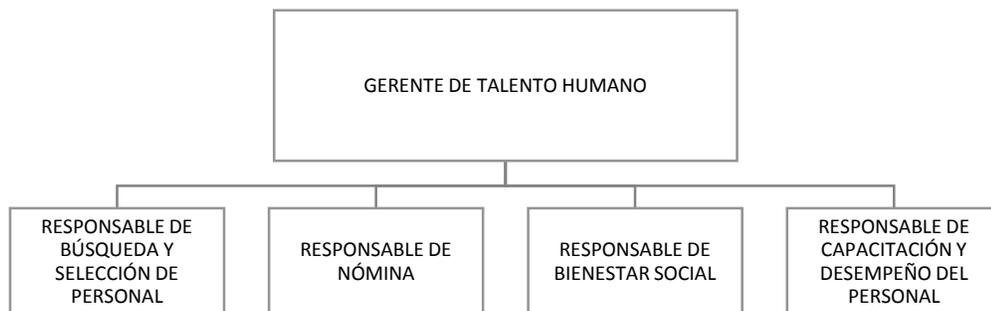
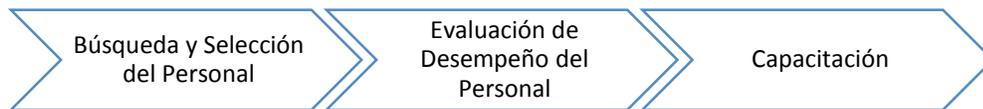


Ilustración 22. Organigrama Mejorado del Área de Talento Humano
Fuente: Elaborado por las autoras

4.1.3 PROCESOS CLAVES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

La empresa objeto de estudio ejecuta los procesos de Búsqueda y Selección de Personal; Capacitación y Remuneración. En el presente proyecto sólo nos concentraremos en agregar valor a los procesos Claves del área de Talento Humano como son: Búsqueda y Selección de Personal; Capacitación y Evaluación de Desempeño del Personal; los cuales se necesitan mejorar para alcanzar los objetivos trazados y así contar con el personal necesario que ayude a transformar la organización en exitosa y competitiva.



4.1.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

El proceso de Búsqueda y Selección de Personal inicia cuando un responsable de cualquier área de la organización envía una solicitud al Gerente de Talento Humano para la contratación de un nuevo empleado, una vez aceptada la solicitud se procede a informar a los empleados de la organización interesados en la vacante para cambiar el contrato, si no existe ningún interesado se realiza una publicación en uno de los diarios del país con los requisitos necesarios que debe cumplir el candidato para aplicar a la vacante. Los candidatos envían sus currículums para iniciar la selección. Una vez que se tiene una lista razonable de posibles candidatos, se los llama para la entrevista directa con el Gerente de Talento Humano, el cual determinará junto con el Responsable del área solicitante el mejor candidato para el cargo a desempeñar. Cuando culmina la etapa de las entrevistas se procede a llamar al candidato seleccionado para verificar que acepta la propuesta, si acepta recibe una pequeña inducción y empieza a laborar; en caso de no aceptarla se llama al segundo mejor candidato para ofrecerle la vacante y así sucesivamente.

4.1.3.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO – SELECCIÓN Y BÚSQUEDA DEL PERSONAL

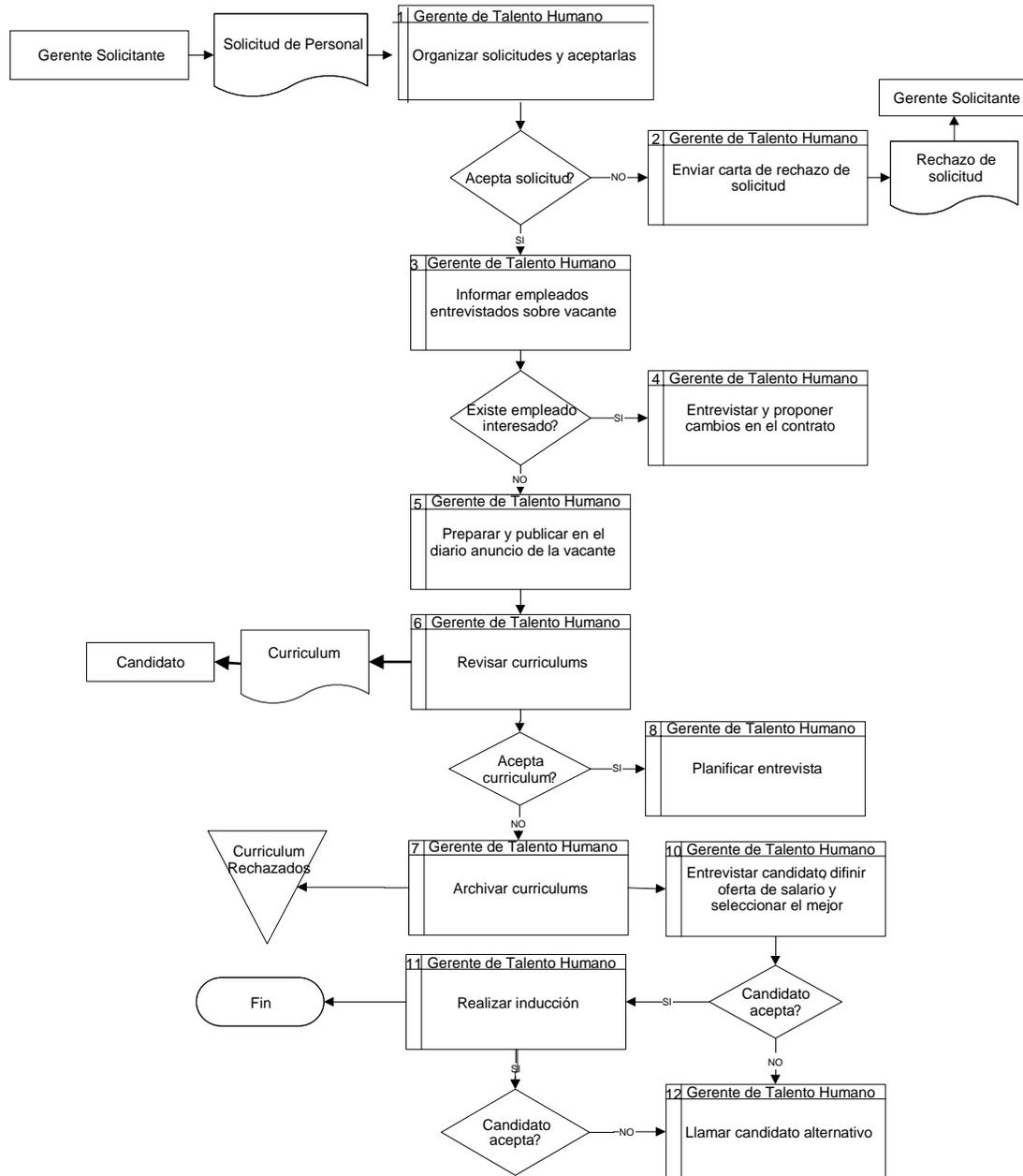


Ilustración 23. Diagrama de Flujo de Selección y Búsqueda de Personal
Fuente: Elaborado por las Estudiantes

4.1.3.1.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL- BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	RIESGO	TIEMPOS EFECTIVOS
1		X						Organizar Solicitudes y Aceptarlas	Medio	20
2		X						Enviar Carta de Rechazo de Solicitud	Bajo	5
3		X						Informar a Empleados interesados en Vacantes	Bajo	5
4		X						Entrevistar y Proponer Cambios en el Contrato	Medio	20
5	x							Preparar y Publicar en el diario anuncio de la Vacante	Medio	30
6		X						Revisar Currículums	Alto	25
7							x	Archivar Currículums	Bajo	5
8			X					Planificar Entrevistas	Bajo	10
9	x							Entrevistar Candidatos, Definir oferta Salarial y Seleccionar el mejor	Alto	120
10	x							Llamar al Candidato Seleccionado	Medio	5
11		X						Realizar Inducción	Bajo	60
12	x							Llamar al Candidato Alternativo	Medio	5
TOTAL										310 minutos

Tabla 37. AVA Proceso Búsqueda y Selección del Personal-Actual

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	160	52%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	135	44%
P	PREPARACIÓN	1	10	3%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	0	0	0%
A	ARCHIVO	1	5	2%
TT	TOTAL	12	310	100%
TVA	Tiempo con Valor Agregado		295	95%
TSVA	Tiempo sin Valor Agregado		15	5%

Fuente: Elaborado por las autoras.

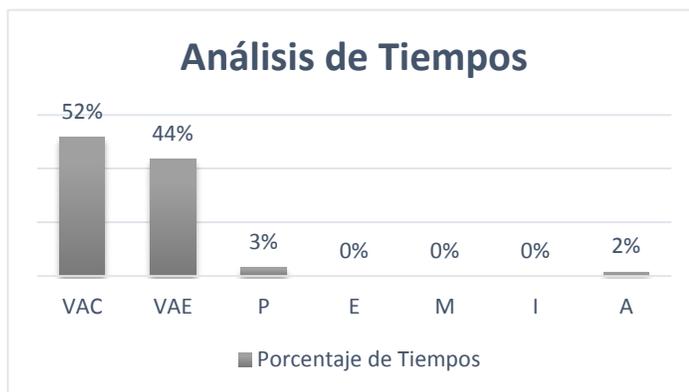
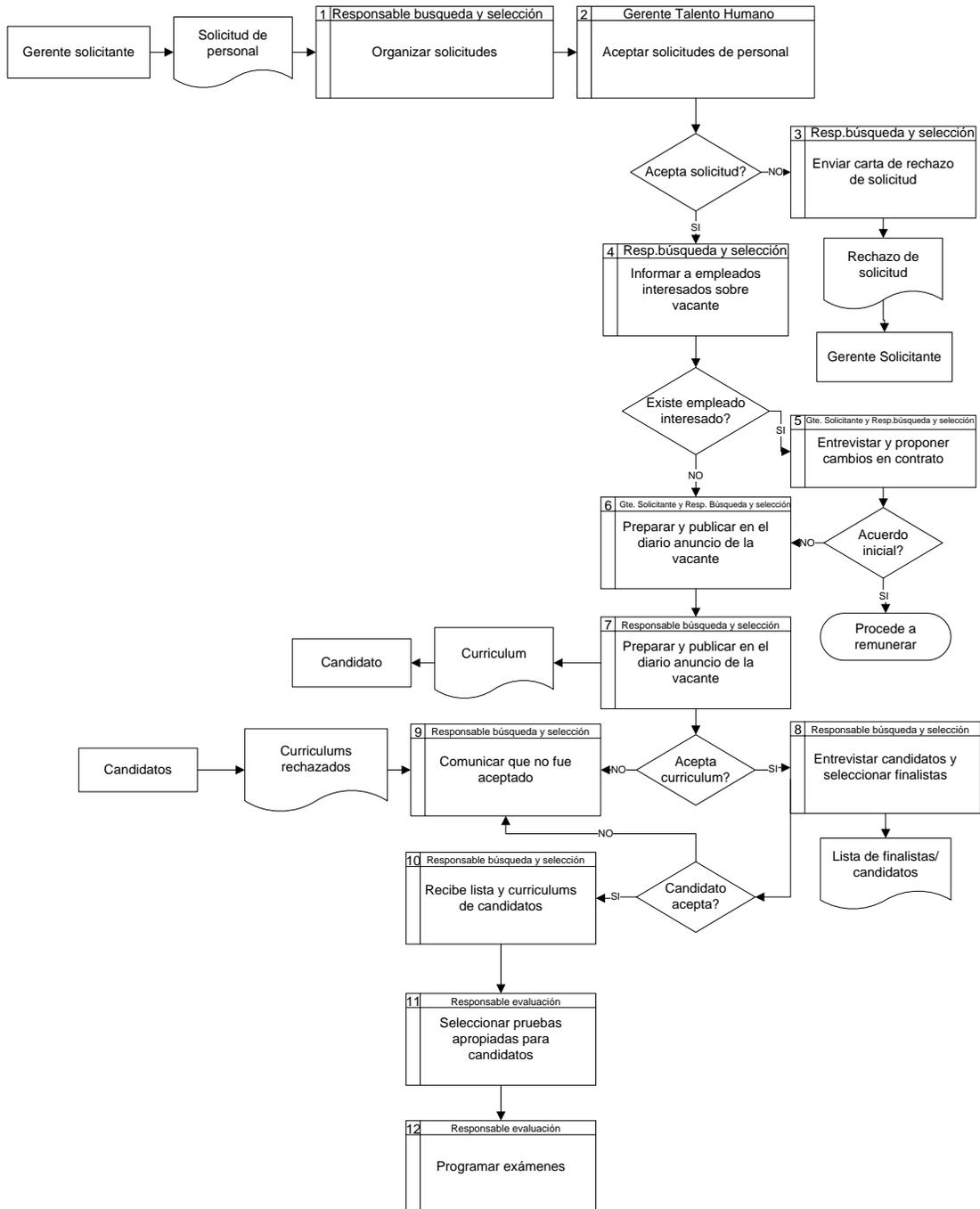


Ilustración 24. Análisis de Tiempos-Proceso Actual Búsqueda y Selección del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.



Ilustración 25. AVA-Proceso Actual Búsqueda y Selección del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.

4.1.3.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE PROCESO – BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL



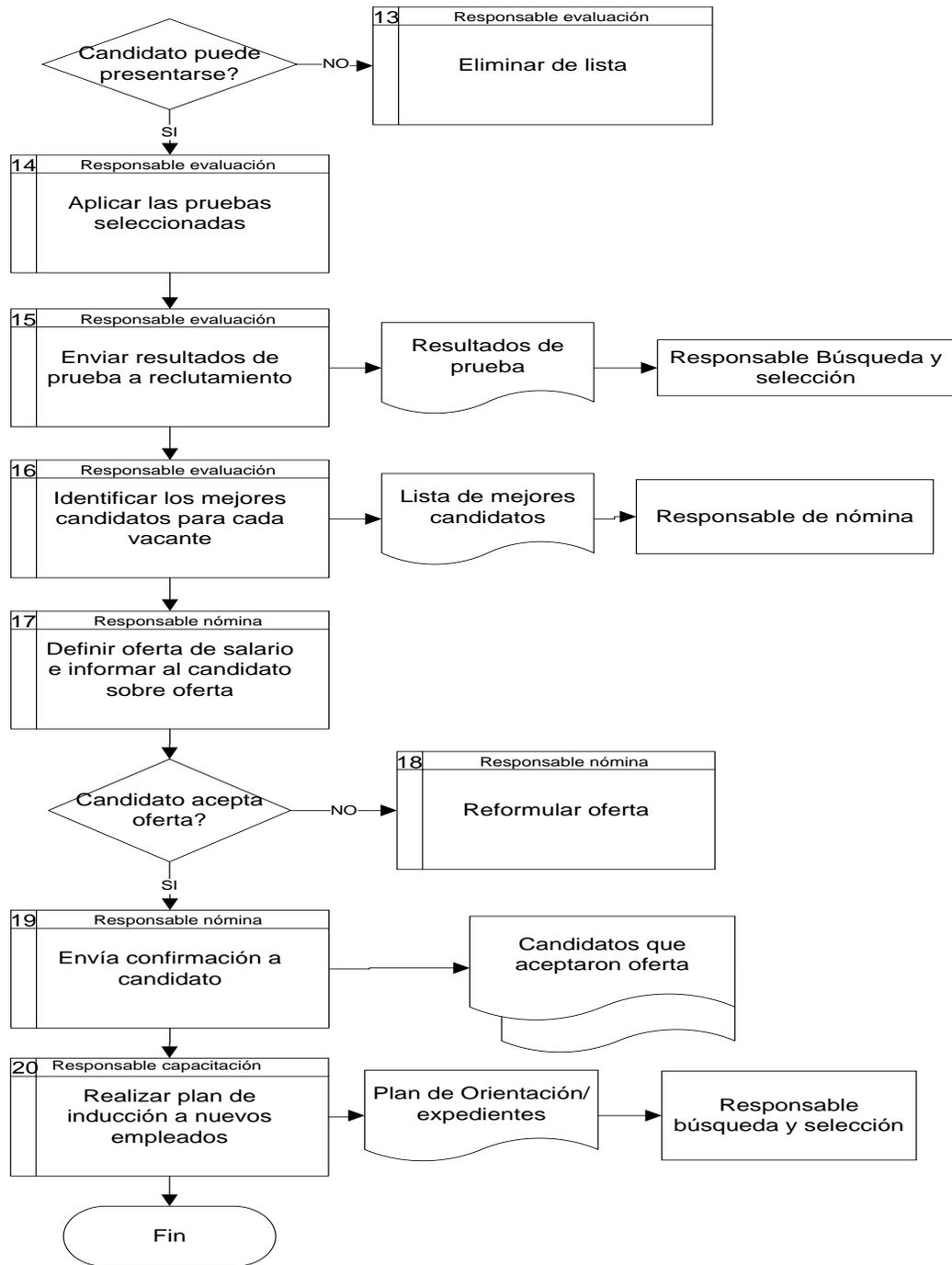


Ilustración 26. Diagrama de Flujo Mejorado Búsqueda y Selección del Personal
 Fuente: Elaborado por las autoras.

4.1.3.1.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO- BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	RIESGO	TIEMPOS EFECTIVOS
1			x					Organizar Solicitudes	Bajo	10
2		x						Aceptar Solicitudes de Nuevo Personal	Medio	15
3		x						Enviar Carta de Rechazo de Solicitud	Bajo	5
4		x						Informar a Empleados interesados en Vacantes	Bajo	10
5		x						Entrevistar y Proponer Cambios en el Contrato	Medio	60
6	x							Preparar y Publicar en el diario anuncio de la Vacante	Medio	30
7		x						Revisar Currículums acorde a Manual de Descripción de Cargos y Decidir Entrevistar	Alto	60
8	x							Entrevistar Candidatos y Seleccionar Finalistas	Alto	120
9	x							Comunicar que no fue aceptado	Bajo	15
10	x							Recibir Lista y Currículums de Finalistas	Bajo	5
11		x						Seleccionar Pruebas apropiadas para Candidato	Medio	30
12		x						Programar Exámenes	Bajo	15
13		x						Eliminar de la lista	Bajo	5
14	x							Aplicar las pruebas seleccionadas	Alto	60
15		x						Enviar resultados de pruebas a reclutamiento	Bajo	60
16	x							Identificar los mejores candidatos para cada vacante	Medio	120
17	x							Definir oferta de salario e informar a candidatos sobre la oferta	Medio	60
18	x							Reformular Oferta	Medio	30
19		x						Enviar Confirmación de Candidatos	Bajo	5
20	x							Desarrollar Plan de Inducción para los nuevos empleados	Medio	120
TOTAL										835 minutos

Tabla 38. AVA Proceso Búsqueda y Selección del Personal-Mejorado

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	9	560	67%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	10	265	32%
P	PREPARACIÓN	1	10	1%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	20	835	100%
TVA	Tiempo con Valor Agregado		825	99%
TSVA	Tiempo sin Valor Agregado		10	1%

Fuente: Elaborado por las autoras.

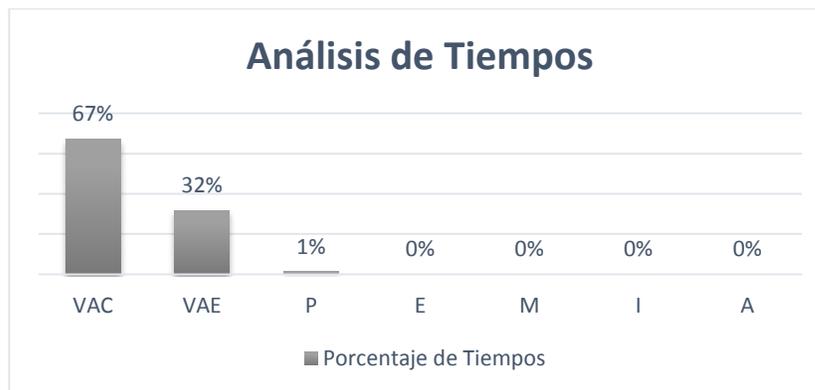


Ilustración 27. Análisis de Tiempos-Proceso Mejorado Búsqueda y Selección del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.



Ilustración 28. AVA-Proceso Mejorado Búsqueda y Selección del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.

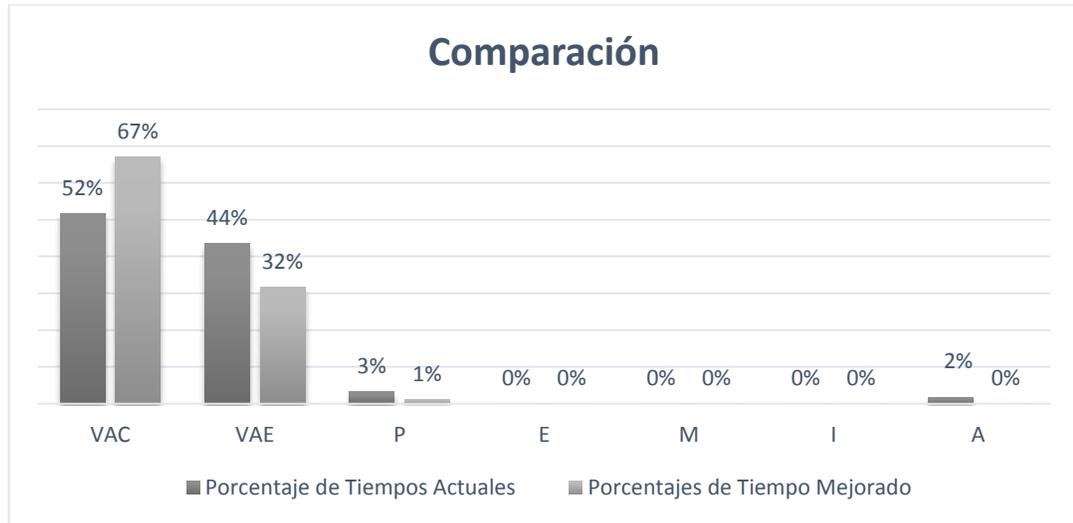
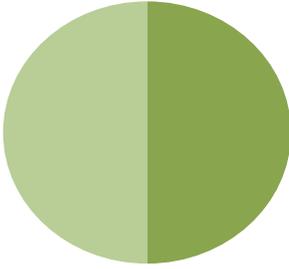


Ilustración 29. Comparación de Tiempos Actual Vs. Mejorado-Proceso Búsqueda y Selección del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.

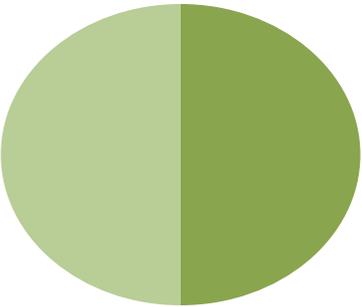
4.1.3.1.5 INDICADORES PROPUESTOS PARA EL PROCESO BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Ficha 1. Indicador Porcentaje de Cargos Vacantes

	Área: TALENTO HUMANO	
	Nombre del indicador: % Cargos Vacantes	
Código del indicador: BSP-TH001 Clase de indicador: Eficiencia		
Descripción: Permitirá conocer el porcentaje de los cargos que no han sido ocupados con respecto al presupuesto de fuerza laboral.		
Objetivo: Minimizar el porcentaje cubriendo los cargos vacantes.		
Escala: Porcentual	Frecuencia: Trimestral	Fuente: Presupuesto de Fuerza Laboral
RANGO DE CALIFICACIÓN		
MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
0-50	51-80	81-100
Fórmula: $\frac{\text{Número de Cargos Vacantes}}{\text{Número Total de Cargos}} \times 100$		
GRÁFICO		
<p>% Cargos Vacantes</p> 		
Observación:		
Conclusión:		

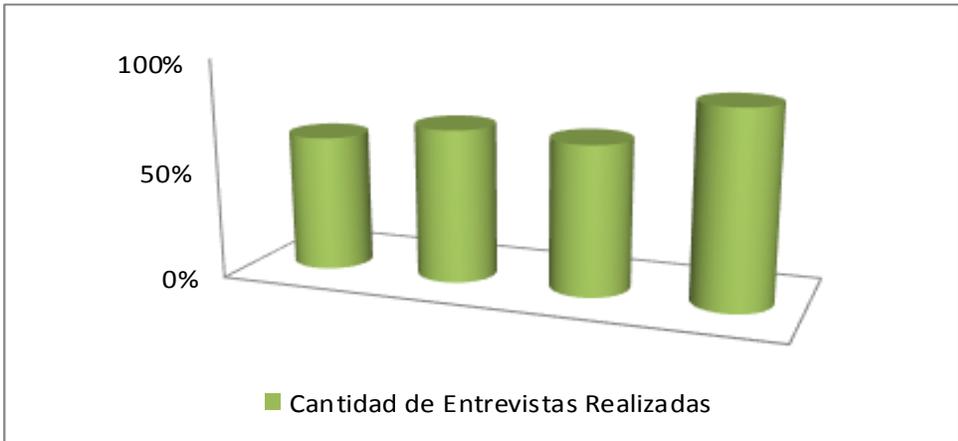
Fuente: Elaborado por las autoras

Ficha 2. Indicador Porcentaje de Vacantes Cubiertas

	Área: TALENTO HUMANO	
	Nombre del indicador: % Vacantes Cubiertas	
Código del indicador: BSP-TH002		Clase de indicador: Eficiencia
Descripción: Permitirá conocer el porcentaje de los cargos vacantes que han sido cubiertos en un periodo de tiempo determinado.		
Objetivo: Maximizar el porcentaje cumpliendo con el presupuesto de fuerza laboral.		
Escala: Porcentual	Frecuencia: Trimestral	Fuente: Presupuesto de Fuerza Laboral
RANGO DE CALIFICACIÓN		
MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
0-50	51-80	81-100
Fórmula:		
$\frac{\text{Número de Vacantes Cubiertas}}{\text{Número Total de Cargos Vacantes}} \times 100$		
GRÁFICO		
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="margin: 0;">% Vacantes Cubiertas</p>  </div>		
Observación:		
Conclusión:		

Fuente: Elaborado por las autoras

Ficha 3. Indicador Cantidad de Entrevistas Realizadas

	Área: TALENTO HUMANO	
	Nombre del indicador: Cantidad de Entrevistas Realizadas	
Código del indicador: BSP-TH003		Clase de indicador: Eficacia
Descripción: Permitirá conocer el porcentaje de las entrevistas realizadas a los posibles candidatos.		
Objetivo: Cumplir al 100 % la planificación de entrevistas.		
Escala: Porcentual	Frecuencia: Trimestral	Fuente: Planificación de Entrevistas
RANGO DE CALIFICACIÓN		
MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
0-50	51-80	81-100
Fórmula:		
$\frac{\text{Número de Entrevistas Realizadas}}{\text{Número Total de Entrevistas Planificadas}} \times 100$		
GRÁFICO		
 <p style="text-align: center;">■ Cantidad de Entrevistas Realizadas</p>		
Observación:		
Conclusión:		

Fuente: Elaborado por las autoras

4.1.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

En la empresa de Seguridad objeto de estudio no realizan el proceso de evaluación de desempeño del personal, por lo que propondremos un sistema de evaluación de desempeño que servirá para determinar el rendimiento de cada colaborador, es decir, con qué grado de eficacia y eficiencia realizan las actividades que fueron asignadas de acuerdo a su cargo, además del cumplimiento de metas y objetivos.

Lo ideal sería que cada empleado se autoevalúe para que así pueda corregir sus debilidades y tenga mejores resultados de desempeño en el cargo asignado. La responsabilidad de evaluar el desempeño de cada empleado de la organización se asigna al Gerente de Talento Humano junto con un especialista en evaluación.

El proceso de evaluación de desempeño inicia con la necesidad de evaluar a cada uno de los colaboradores teniendo como resultado un informe de la evaluación realizada que permita conocer a los empleados como marchan en el trabajo y le proporcione al Gerente el conocimiento necesario para realizar aumentos de salarios, despido de personal o aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.

4.1.3.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO –EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

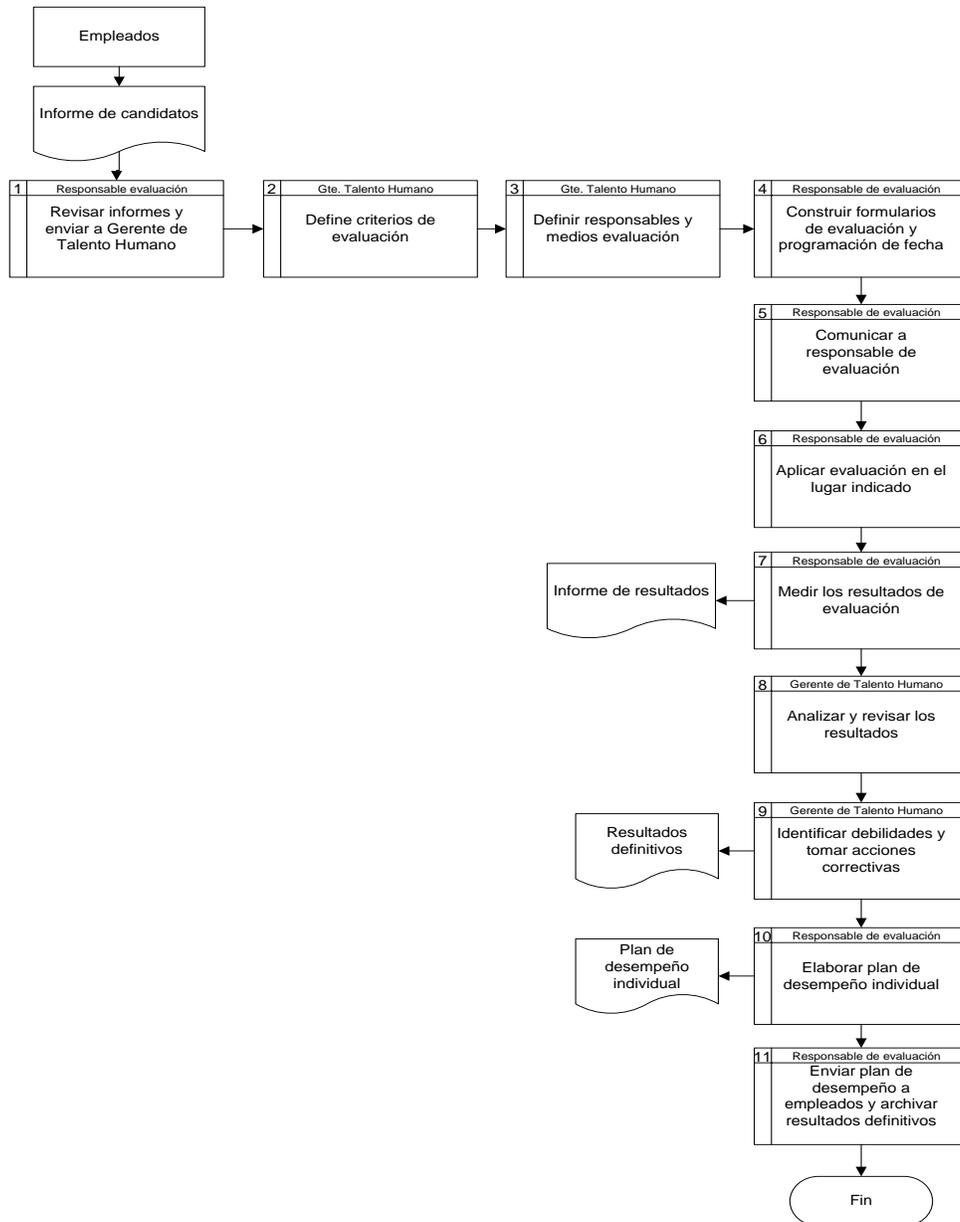


Ilustración 30. Diagrama de Flujo de Evaluación de Desempeño del Personal

Fuente: Elaborado por las autoras.

4.1.3.2.2 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Tabla 39. AVA Proceso Evaluación de Desempeño del Personal

N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	RIESGO	TIEMPOS EFECTIVOS	
1	x							Revisar Informes de Actividades y Enviar a Gerente de Talento Humano	Bajo	120	
2		x						Definir Criterios de Evaluación	Alto	180	
3		x						Definir Responsables y Medios de Evaluación	Alto	60	
4	x							Construir Formularios de Evaluación y Programar Fechas	Medio	120	
5			x					Comunicar a Responsables de Evaluación	Bajo	30	
6	x							Aplicar la Evaluación en el lugar indicado	Medio	180	
7	x							Medir los resultados de la Evaluación	Medio	120	
8		x						Analizar y Revisar los resultados	Medio	60	
9	x							Identificar debilidades y tomar acciones correctivas	Alto	60	
10	x							Elaborar Plan de Desempeño Individual	Medio	120	
11		x						Enviar Plan de Desempeño a Empleados y archivar resultados definitivos.	Bajo	60	
TOTAL										1110 minutos	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL			
								N°	TIEMPO	%	
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							6	720	67%	
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	360	33%	
P	PREPARACIÓN							1	30	3%	
E	ESPERA							0	0	0%	
M	MOVIMIENTO							0	0	0%	
I	INSPECCIÓN							0	0	0%	
A	ARCHIVO							0	0	0%	
TT	TOTAL							11	1110	103%	
TVA	Tiempo con Valor Agregado								1080	97%	
TSVA	Tiempo sin Valor Agregado								30	3%	

Fuente: Elaborado por las autoras.

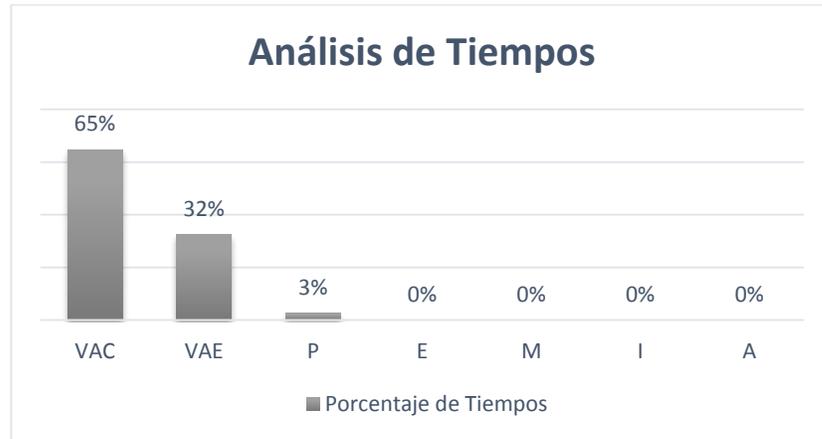


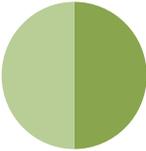
Ilustración 31. Análisis de Tiempos-Proceso Evaluación de Desempeño del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.



Ilustración 32. AVA-Proceso Evaluación de Desempeño del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.

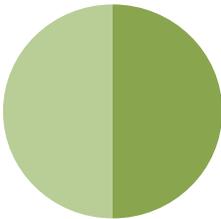
4.1.3.2.3 INDICADORES PROPUESTOS PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Ficha 4. Indicador Cantidad de Factores de Evaluación Deficientes

	Área: TALENTO HUMANO	
	Nombre del indicador: Cantidad de Factores de Evaluación Deficientes	
Código del indicador: ED-TH002	Clase de indicador: Eficiencia	
Descripción: Permitirá conocer la cantidad de factores deficientes evaluados en el formulario.		
Objetivo: Minimizar el porcentaje para tener como resultado un personal productivo.		
Escala: Porcentual	Frecuencia: Trimestral	Fuente: Formulario de Evaluación
RANGO DE CALIFICACIÓN		
MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
0-50	51-80	81-100
Fórmula: $\frac{\text{Total de Factores Deficientes}}{\text{Total de Factores Evaluados}} \times 100$		
GRÁFICO		
<div style="border: 1px solid black; padding: 20px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="margin: 0;">Cantidad de Factores de Evaluación Deficientes</p>  </div>		
Observación:		
Conclusión:		

Fuente: Elaborado por las autoras

Ficha 5. Indicador Cantidad de Actividades Logradas

	Área: TALENTO HUMANO	
	Nombre del indicador: Cantidad de Actividades Logradas	
Código del indicador: ED-TH001	Clase de indicador: Productividad	
Descripción: Permitirá conocer la cantidad de actividades realizadas en relación con las actividades programadas.		
Objetivo: Maximizar el porcentaje cumpliendo con las actividades que se han programado en un tiempo determinado.		
Escala: Porcentual	Frecuencia: Trimestral	Fuente: Planificación Trimestral
RANGO DE CALIFICACIÓN		
MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
0-50	51-80	81-100
Fórmula:		
$\frac{\text{Total de Actividades Logradas}}{\text{Total de Actividades Programadas}} \times 100$		
GRÁFICO		
<div style="border: 1px solid black; padding: 20px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">Cantidad de Actividades Logradas</p>  </div>		
Observación:		
Conclusión:		

Fuente: Elaborado por las autoras

4.1.3.2.4 FACTORES O CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Los factores o criterios de evaluación son los parámetros utilizados para medir el desempeño del personal y constituyen las actitudes o comportamientos valorados por la organización.

A continuación se describen los factores o criterios más utilizados para evaluar el desempeño del personal:

Tabla 40. Criterios para Evaluar el Desempeño del Personal

HABILIDADES/CAPACIDADES/NECESIDADES/RASGOS	COMPORTAMIENTOS	METAS Y RESULTADOS
Conocimiento del Cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de Trabajo
Conocimiento del Negocio	Espíritu de Equipo	Calidad de Trabajo
Puntualidad	Relaciones Humanas	Atención al Cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del Cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de Costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez en las Soluciones
Presentación Personal	Hábitos de Seguridad	Reducción de Desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de Accidentes
Capacidad de Realización	Actitud e Iniciativa	Mantenimiento del Equipo
Comprensión de Situaciones	Personalidad	Atención a los Plazos
Facilidad de Aprendizaje	Sociabilidad	Enfoque en los Resultados

Fuente: Libro de Gestión del Talento Humano. Autor: Idalberto Chiavenato

4.1.3.2.5 PROCEDIMIENTO PARA APLICAR EL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

El formulario que propondremos permitirá conocer los resultados de la evaluación de desempeño de cada uno de los colaboradores de la organización, tomando en consideración el área en el cual se desenvuelve y el cargo que desempeña.

El procedimiento a utilizar será:

Gerente General y Gerente de Talento Humano

1. Establecer los factores de evaluación que consideren importantes a evaluar; para proceder a escoger los factores relevantes se necesitará del Manual de Funciones donde por cada cargo existente se encuentran las habilidades y competencias requeridas.
2. Asignar un peso a cada uno de los factores de evaluación seleccionados de acuerdo a su importancia y priorización, distribuyendo 100 puntos entre los factores elegidos; además evaluar cualitativamente los factores seleccionados con una escala de calificación donde:

Tabla 41. Calificación-Evaluación del Desempeño del Personal

TABLA DE CALIFICACIÓN	
CALIFICACIÓN	ESCALA
Excelente	90-100
Muy Bueno	80-89
Satisfactorio	70-79
Deficiente	0-69

Fuente: Elaborado por las autoras.

3. Efectuar la revisión de los resultados de la evaluación, en función a los factores seleccionados anteriormente y a la escala de calificación.
4. Identificar las debilidades, sugiriendo las acciones correctivas en función de los resultados obtenidos en el formulario de evaluación.
5. Remitir los resultados definitivos de la evaluación de desempeño al Responsable de Evaluación para que proceda a comunicar a los empleados el Plan de Desempeño Individual.

Responsables de Evaluación de Desempeño del Personal

1. Enviar al Gerente de Talento Humano los informes de actividades de cada uno de los empleados de la organización junto con el Manual de Funciones donde están definidas las habilidades y competencias para cada cargo; esta actividad se realiza con el objeto de que se puedan seleccionar rápidamente los factores de evaluación del formulario.
2. Construir Formulario de Evaluación con los factores, pesos y escala de calificación seleccionadas; además programar fecha para realizar evaluación.
3. Determinar la evaluación cuantitativa en el Formulario de Evaluación.
4. Dividir cada peso asignado a los factores de evaluación para el número de calificación cualitativa, el mismo que deberá incrementarse en cada factor

de evaluación cualitativa de manera ascendente, desde deficiente hasta excelente.

5. Llenar el Formulario de Evaluación con la información cuantitativa determinada en el numeral anterior.
6. Efectuar la sumatoria de las calificaciones obtenidas.
7. Ubicar la calificación total en función del resultado obtenido, identificando de esta manera las debilidades del empleado y así poder tomar las acciones correctivas.
8. Enviar los Resultados al Gerente de Recursos Humanos para que proceda a su revisión conjuntamente con el Gerente.
9. Elaborar y comunicar a los responsables de cada área el Plan de Desempeño Individual; además de archivar los resultados definitivos de las evaluaciones realizadas.

Tabla 42. Formulario de Evaluación del Desempeño del Personal

		EMPRESA DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.				EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL									
Nombre del evaluado:															
Cargo:															
Periodo Evaluado:															
Nombre del Evaluador:															
Fecha:															
Factores de Evaluación	Peso	EVALUACIÓN CUALITATIVA				CUANTITATIVA	SUGERENCIAS								
		EXC	MB	SAT	DEF										
1. HABILIDADES/CAPACIDADES															
Conocimiento del Cargo															
Facilidad de Comprensión															
Puntualidad															
Comprensión de Situaciones															
2. COMPORTAMIENTOS															
Desempeño de la Tarea															
Responsabilidad															
Actitud e Iniciativa															
Sociabilidad															
3. METAS Y RESULTADOS															
Calidad de Trabajo															
Rapidez en las Soluciones															
Enfoque en los Resultados															
Satisfacción del Cliente															
TOTAL		100										EXC	MB	SAT	DEF
												90-100	80-89	70-79	0-69

Fuente: Elaborado por las autoras

4.1.3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

El proceso de Capacitación inicia con la necesidad de querer tener un personal calificado para desempeñar las funciones encomendadas.

En la empresa objeto de estudio este proceso sólo se realiza con el personal operativo, como son los guardias de seguridad.

El Gobierno a través del Ministerio del Interior ofrece la participación de las Compañías de Seguridad Privada en el Proyecto Guardias y Policías en Alerta por la Seguridad Ciudadana GYPASEC que consiste en ofrecer a los Guardias de Seguridad la certificación de capacitación para que puedan desempeñar sus actividades eficientemente.

El Coordinador del Proyecto GYPASEC enviará un oficio a todas las Compañías de Seguridad Privada invitándolas a que se integren a este Proyecto y detallando la documentación a presentar. Una vez recibido el oficio el Gerente de Talento Humano gestionará el proceso de matriculación de cada uno de los guardias de seguridad redactando una carta de solicitud al Coordinador del Proyecto, después el Responsable de Nómina se encargará de llenar las Fichas de Inscripción adjuntando las copias de las Planillas del IESS y como último requisito el Contador realizará el depósito bancario.

El Gerente de Talento Humano reunirá la documentación requerida y la presentará a GYPASEC, así mismo dará seguimiento al Programa de Capacitación recibiendo de GYPASEC las listas de asistencia y los certificados de capacitación respectivos. El proceso finaliza con el respectivo archivo de los resultados de las capacitaciones.

4.1.3.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO – CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

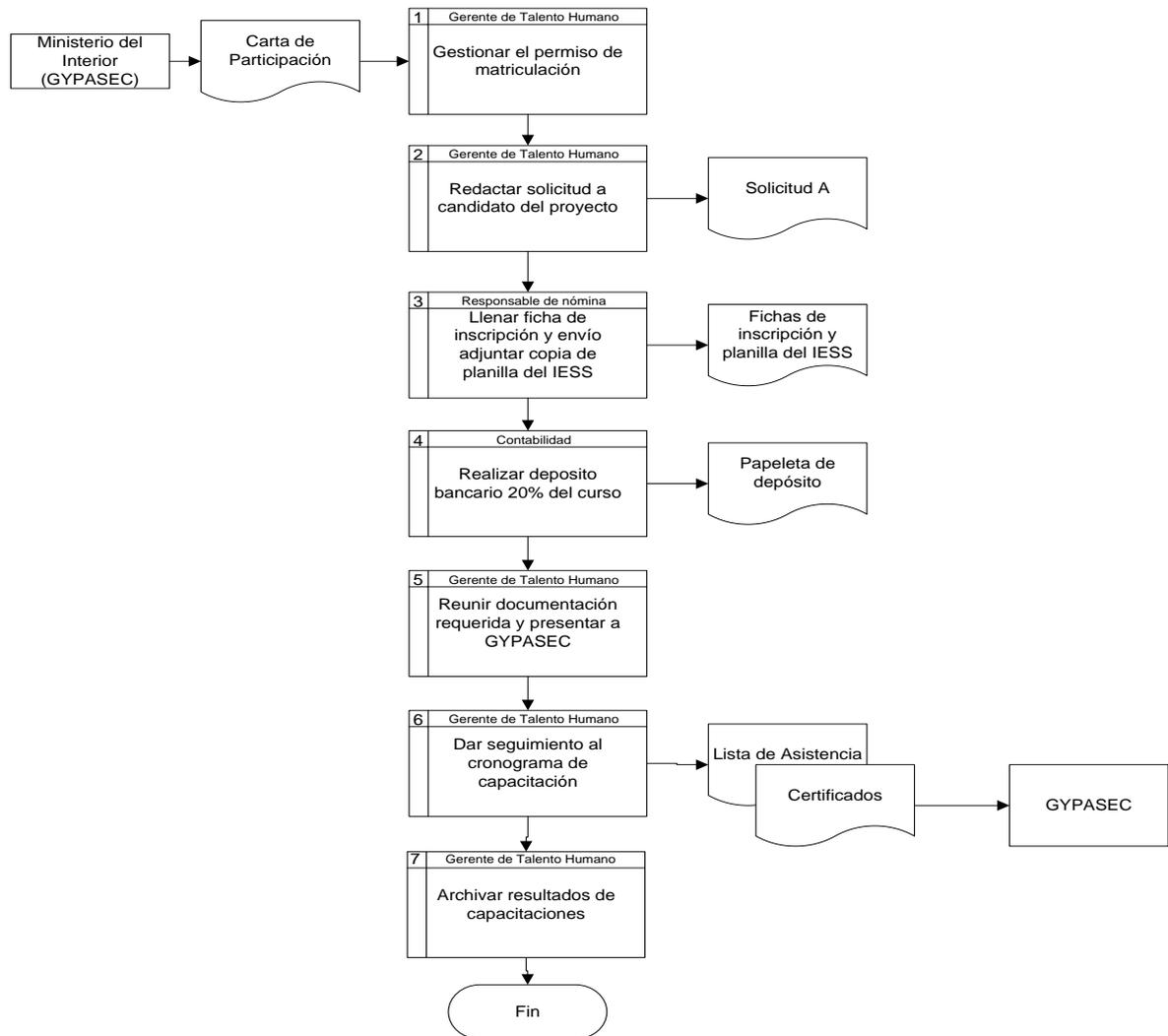


Ilustración 33. Diagrama de Flujo de Capacitación del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.

4.1.3.3.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL- CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Tabla 43. AVA Proceso Capacitación del Personal-Actual

N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	RIESGO	TIEMPOS EFECTIVOS
1		x						Gestionar el Proceso de Matriculación	Medio	30
2	x							Redactar Solicitud al Coordinador del Proyecto	Bajo	15
3		x						Llenar Fichas de Inscripción y adjuntar copias de Planillas del IESS	Bajo	180
4		x						Realizar Depósito Bancario 20% Costo del Curso	Medio	60
5	x							Reunir Documentación requerida y presentar a GYPASEC	Medio	60
6		x						Dar seguimiento al Programa de Capacitación	Alto	360
7							x	Archivar resultados de Capacitaciones	Bajo	15
TOTAL										720 minutos
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL		
								N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	75	10%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	630	88%
P	PREPARACIÓN							0	0	0%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							0	0	0%
I	INSPECCIÓN							0	0	0%
A	ARCHIVO							1	15	2%
TT	TOTAL							7	720	100%
TVA	Tiempo con Valor Agregado								705	98%
TSVA	Tiempo sin Valor Agregado								15	2%

Fuente: Elaborado por las autoras.

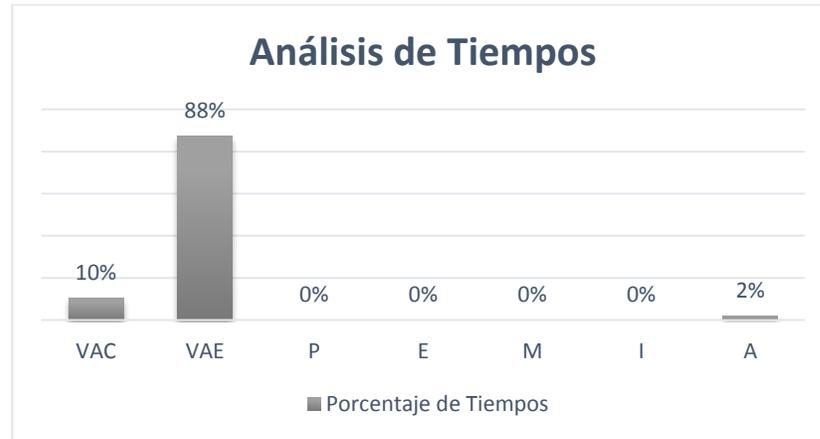


Ilustración 34. Análisis de Tiempos-Proceso Actual Capacitación del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.



Ilustración 35. AVA-Proceso Actual Capacitación del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.

4.1.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DE PROCESO - CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

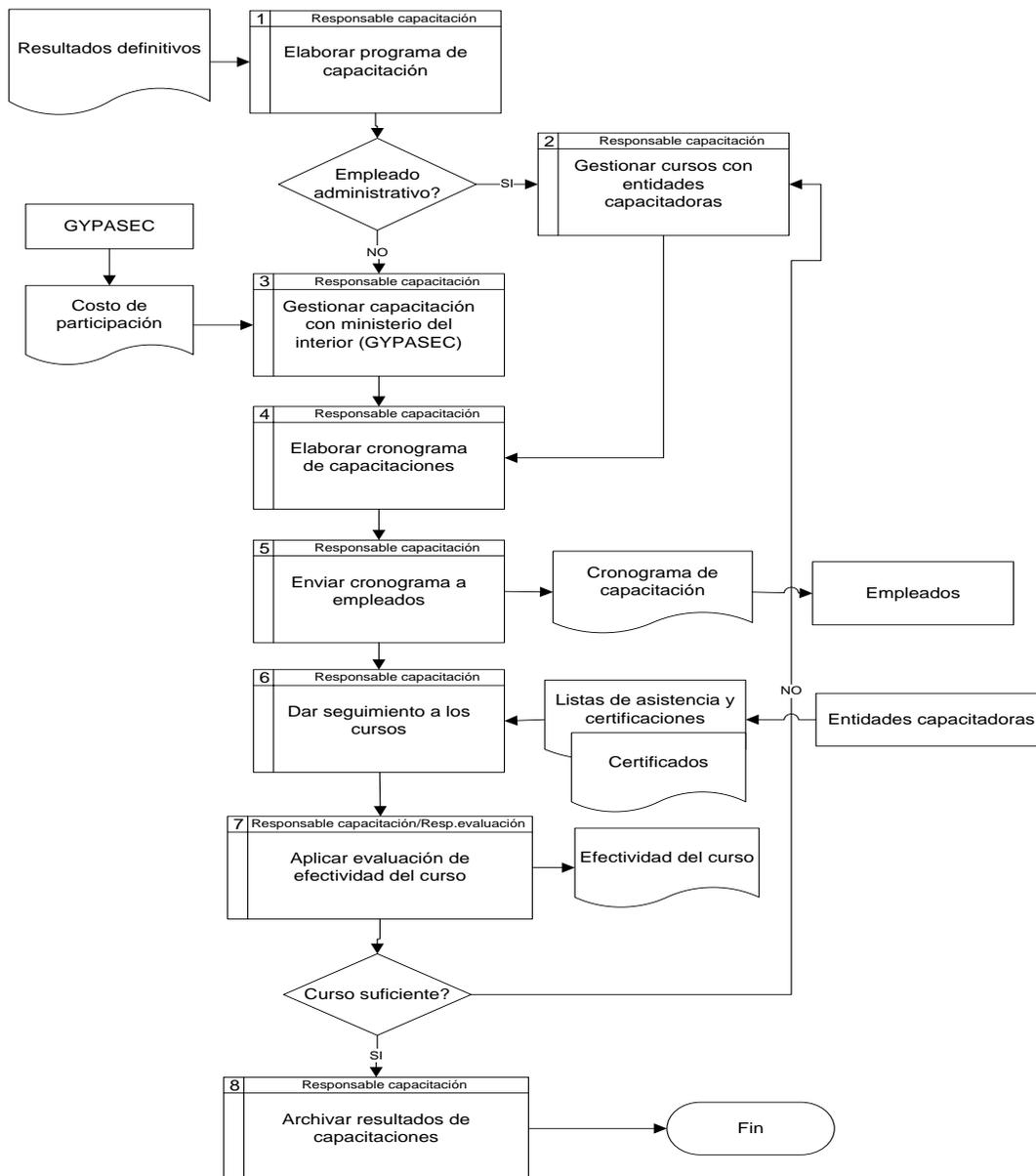


Ilustración 36. Diagrama de Flujo Mejorado Capacitación del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.

4.1.3.3.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO- CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Tabla 44. AVA Proceso Capacitación del Personal-Mejorado

N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	RIESGO	TIEMPOS EFECTIVOS	
1	x							Elaborar Programa de Capacitación	Alto	300	
2	x							Gestionar Cursos con Entidades Capacitadoras	Bajo	120	
3	x							Gestionar Capacitación con el Ministerio del Interior (GYPASEC)	Bajo	60	
4		x						Elaborar Cronograma de Capacitaciones	Medio	120	
5		x						Enviar Cronograma a Empleados	Bajo	30	
6		x						Dar seguimiento a los Cursos	Medio	480	
7		x						Aplicar Evaluación de Efectividad del Curso	Alto	120	
8							x	Archivar resultados de Capacitaciones	Bajo	15	
TOTAL										1245 minutos	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL			
								N°	TIEMPO	%	
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							3	480	39%	
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	750	60%	
P	PREPARACIÓN							0	0	0%	
E	ESPERA							0	0	0%	
M	MOVIMIENTO							0	0	0%	
I	INSPECCIÓN							0	0	0%	
A	ARCHIVO							1	15	1%	
TT	TOTAL							8	1245	100%	
TVA	Tiempo con Valor Agregado								1230	99%	
TSVA	Tiempo sin Valor Agregado								15	1%	

Fuente: Elaborado por las autoras.

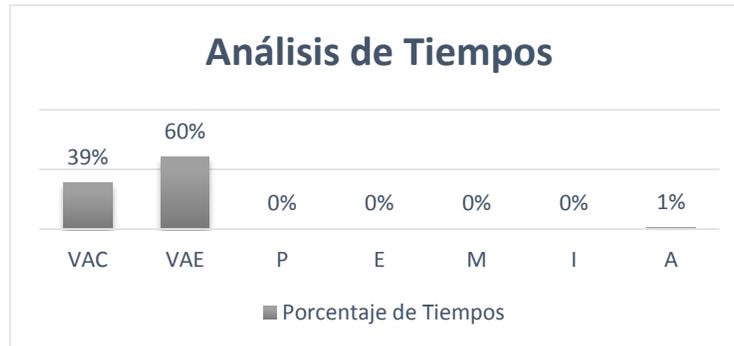


Ilustración 37. Análisis de Tiempos-Proceso Mejorado Capacitación del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.



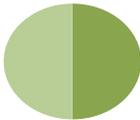
Ilustración 38. AVA-Proceso Mejorado Capacitación del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.



Ilustración 39. Comparación de Tiempos Actual Vs. Mejorado-Proceso Capacitación del Personal
Fuente: Elaborado por las autoras.

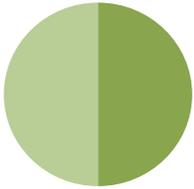
4.1.3.3.5 INDICADORES PROPUESTOS PARA EL PROCESO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Ficha 6. Indicador Cantidad de Personal Capacitado

	Área: TALENTO HUMANO	
	Nombre del indicador: Cantidad de Personal Capacitado	
Código del indicador: CP-TH001		Clase de indicador: Estratégico
Descripción: Permitirá conocer el porcentaje del personal que está capacitado del total de empleados.		
Objetivo: Maximizar el porcentaje capacitando a todos los empleados de la organización, obteniendo como resultado un personal altamente calificado para realizar las tareas encomendadas.		
Escala: Porcentual	Frecuencia: Trimestral	Fuente: Base de Datos
RANGO DE CALIFICACIÓN		
MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
0-50	51-80	81-100
Fórmula: $\frac{\text{Total de Empleados Capacitados}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$		
GRÁFICO		
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center;">Cantidad de Personal Capacitado</p>  </div>		
Observación:		
Conclusión:		

Fuente: Elaborado por las autoras.

Ficha 7. Indicador Cantidad de Cursos Realizados

	Área: TALENTO HUMANO	
	Nombre del indicador: Cantidad de Cursos Realizados	
Código del indicador: CP-TH002		Clase de indicador: Estratégico
Descripción: Permitirá conocer la cantidad de cursos realizados en relación con los cursos programados.		
Objetivo: Maximizar el porcentaje cumpliendo con los cursos que se han programado.		
Escala: Porcentual	Frecuencia: Trimestral	Fuente: Plan de Capacitación
RANGO DE CALIFICACIÓN		
MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
0-50	51-80	81-100
Fórmula:		
$\frac{\text{Total de Cursos Realizados}}{\text{Total de Cursos Programados}} \times 100$		
GRÁFICO		
<div style="border: 1px solid black; padding: 20px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Cantidad de Cursos Realizados</p>  </div>		
Observación:		
Conclusión:		

Fuente: Elaborado por las autoras.

5. INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

5.1 INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

5.1.1 MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La auditoría operacional del área de Talento Humano de la Empresa de Seguridad Privada se llevó a cabo con el fin de evaluar la planificación, organización, dirección y control del área en cada uno de sus procesos claves, para así contribuir a la mejora del área incrementando la productividad, eficiencia y eficacia de las operaciones.

5.1.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- Evaluar las deficiencias que obstaculicen la eficiencia del manejo de los recursos humanos.
- Verificar que la estructura orgánica del área de Talento Humano tenga los niveles jerárquicos adecuados con respecto a las funciones encomendadas.
- Examinar críticamente las operaciones de Reclutamiento, Selección, Organización, Capacitación y Desarrollo del Personal.

5.1.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Esta auditoría cubrió el período comprendido entre el 01 de Junio y 15 de Septiembre del 2013 y se examinaron entre otros los siguientes aspectos:

- Planificación, Organización, Dirección y Control del área de Talento Humano.
- Búsqueda y Selección de Personal para los cargos vacantes.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo del Personal.
- Evaluación de Desempeño del Personal.

5.1.4 BASE LEGAL

- Código del Trabajo
- Ley de Vigilancia y Seguridad Privada
- Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada
- Instructivo para Renovación del Permiso de Operación

5.1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

La estructura orgánica del área en la actualidad está compuesta por: El nivel directivo conformado por el Gerente de Talento Humano y el nivel operativo integrado por los Responsables de Nómina y Seguridad Social.

5.1.6 FUNCIONES PRINCIPALES

- Contratación y Despido del Personal.
- Administración de Sueldos y Salarios.
- Capacitación y Desarrollo del Personal.
- Servicios a Empleados.

5.2 RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

➤ HALLAZGO 1

Condición: El área de Talento Humano carece de misión, visión, principios corporativos y objetivos estratégicos.

Criterio: Todas las áreas o departamentos que conforman una organización deberán poseer una planificación estratégica acorde a los objetivos organizacionales con el fin de contribuir a su consecución.

Efecto: Desconocimiento de los empleados con respecto a las metas a alcanzar y las oportunidades a aprovechar.

Causa: La ausencia de un Plan Estratégico tiene como consecuencia que los colaboradores de la organización trabajen sin objetivos y metas claras que permitan conocer si la dirección y eficiencia de sus funciones es la adecuada.

➤ **HALLAZGO 2**

Condición: Las actividades que componen los procesos del área de talento humano no se encuentran claramente designadas.

Criterio: Se deben identificar y documentar los procesos para dar a conocer a los colaboradores los procedimientos y las funciones a realizar.

Efecto: Los colaboradores del área de Talento Humano manejan todos los aspectos o fases de un proceso desde el comienzo hasta el final sin el debido control interno.

Causa: No se cumple con la correcta segregación de funciones debido a que los procesos no están identificados ni documentados.

➤ **HALLAZGO 3**

Condición: No se cuenta con indicadores que permitan evaluar el desempeño.

Criterio: Los indicadores nos permiten medir las actividades realizadas para que vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

Efecto: La carencia de indicadores es la causa de que la empresa sea vulnerable a los riesgos ya que no le permite autoevaluar su gestión ni tomar decisiones en el momento adecuado.

Causa: La ausencia de indicadores se debe a que no se cuenta con procesos ni procedimientos documentados, por lo que no se sabe qué medir ni qué controlar.

➤ **HALLAZGO 4**

Condición: El área de Talento Humano no posee manuales o instructivos que faciliten la ejecución de las distintas tareas que se llevan a cabo.

Criterio: Los manuales de procedimientos y políticas contienen información necesaria para llevar a cabo de manera secuencial las tareas o actividades encomendadas en el área.

Efecto: Los empleados del área de Talento Humano no conocen la secuencia de las actividades que realizan cometiendo muchas veces errores que disminuyen la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Causa: Los manuales de procedimientos y políticas no se han elaborado debido a que no se ha realizado el respectivo levantamiento de información de los procesos existentes.

- **HALLAZGO 5**

Condición: La empresa no posee una buena estructura del área de Talento Humano ya que las actividades se realizan por una sola persona que se encarga de los procesos de selección, capacitación y evaluación.

Criterio: Se debe cambiar la estructura departamental con el fin de que una sola persona no realice todas las actividades de los procesos claves del área.

Efecto: Inadecuada segregación de funciones y confusión en los distintos niveles jerárquicos del área.

Causa: No contar con un manual de funciones y con el personal necesario para realizar las distintas actividades del área y cumplir con los objetivos departamentales.

- **HALLAZGO 6**

Condición: No se cuenta con un plan que permita pronosticar las necesidades (cantidad y calidad) de personal.

Criterio: El presupuesto de la fuerza laboral determinará la cantidad y el costo del personal que se requiere a corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Efecto: La empresa puede incurrir en varios costos intangibles o puede provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas.

Causa: El presupuesto de fuerza laboral no es una herramienta adoptada por el área de Talento Humano.

➤ **HALLAZGO 7**

Condición: Los empleados del área no reciben capacitaciones de temas referentes a las actividades que llevan a cabo.

Criterio: Todos los empleados de una organización sin excepción alguna deberán ser capacitados para que puedan adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias para desempeñarse con éxito en sus puestos.

Efecto: Los empleados que no reciben capacitaciones tendrán un bajo rendimiento al desempeñar sus funciones y sus conocimientos se volverán obsoletos.

Causa: No se cuenta con programa alguno para capacitar y desarrollar personal.

➤ **HALLAZGO 8**

Condición: La empresa objeto de estudio no posee un manual de perfil de cargos ni un perfil adecuado de competencias o lineamiento de selección y contratación de recurso humano.

Criterio: Para una selección de personal eficiente se deberá adoptar como modelo de selección el diseño de perfiles de los cargos.

Efecto: Selección inadecuada del personal nuevo debido a la ausencia de la descripción de cargos o de perfiles que se necesitan para ocupar los cargos en la organización.

Causa: La selección del personal se realiza solamente a través de entrevistas sin antes analizar las competencias o perfiles que debe poseer la persona para desempeñar el cargo.

5.3 CONCLUSIONES

- Al no contar con un Plan Estratégico del Área de Talento Humano los colaboradores desconocen la dirección del área y por ende no se contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales.

- La segregación de funciones contribuirá a que nadie pueda controlar todas las fases de un proceso y así evitar que se puedan pasar inadvertidos errores o irregularidades.
- Los indicadores sirven para el monitoreo constante del sistema de gestión por procesos y ayudan a tomar las acciones correctivas en el momento adecuado.
- Los manuales o instructivos ayudarán a compendiar en forma ordenada y secuencial las actividades que se realizan, además de definir las responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades que se desempeñen.
- La estructura del área de Talento Humano debe ser clara para que todos los miembros del departamento ejecuten los procesos de manera óptima y se alcancen las metas fijadas en la planificación.
- Es necesario incrementar la fuerza laboral del área ya que hay procesos como por ejemplo el de capacitación y el de evaluación que no se están realizando con eficiencia debido a que no hay personal que se encargue de su gestión.
- La capacitación del personal es importante porque además de perfeccionar a cada persona para desenvolverse eficientemente en las funciones encargadas permite mejorar la productividad de la organización.

5.4 RECOMENDACIONES

- Se propone que se elabore un Plan Estratégico de Recursos Humanos el cual deberá ser parte integrante de la planeación estratégica global contribuyendo a la consecución de los objetivos organizacionales e individuales y así mismo deberá ser divulgado para conocimiento del personal.
- Es de suma importancia diseñar los procesos del área, documentarlos y difundirlos para que el personal pueda seguir una secuencia de las actividades encomendadas dando como resultado una eficiente administración de recursos.
- Elaborar indicadores de gestión por cada proceso clave del área con el objetivo de monitorear constantemente los resultados y tomar acciones correctivas en base a un plan de mejora continua.
- Elaborar manuales o instructivos que establezcan de manera formal los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades del área.
- Elaborar una nueva estructura departamental en la que se consideren los cargos de los responsables de los procesos de Búsqueda y Selección, Evaluación y Capacitación del Personal.

- Adoptar como un proceso la planeación de la fuerza laboral para asegurar que se consiga lo que se quiere en materia de personal y poder anticiparse.
- Elaborar un Programa de Capacitación que proporcione a cada empleado de la organización su realización como profesional y como persona, manteniendo así la eficiencia y productividad en las actividades realizadas lo cual servirá para cumplir con los objetivos trazados en la organización.
- Para que la Búsqueda y Selección de personal se ejecuten de forma eficiente y se base en lineamientos técnicos en cuanto al cumplimiento mínimo de los requisitos que la empresa considere necesarios para que una persona desempeñe un cargo determinado, se debe elaborar un Manual de Descripción de Cargos.

6. ANEXOS

SONEN

A. MANUAL DE PERFIL DE CARGOS



COMPAÑÍA:
EMPRESA DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

MANUAL DE PERFIL DE CARGOS

Fecha de Elaboración:	Rev. No.	Fecha de Revisión:	Elaborado por:	Aprobado por:
			Las Autoras	



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Gerente
General

Compañía:

Empresa de
Seguridad

Área

Gerencia

1. DATOS GENERALES:

Género: Masculino.

Edad: 35 a 55 años

Estado Civil: Casado

Nacionalidad: Indiferente

Lenguaje: Español

Disponibilidad: Inmediata, tiempo completo y
Dispuesto a realizar viajes

Imagen Personal: Buena presencia

Estado físico: Buen estado de salud

2. EDUCACIÓN:

Instrucción Formal: Profesional de tercer nivel,
cuarto
Nivel o carreras afines.

3. FORMACIÓN:

Conocimientos adicionales: Manejo de programas
utilitarios de Office.
Poder de Negociación, ventas,
conciliación y mediación.
Manejo del idioma inglés.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Gerente
General

Compañía:

Empresa de
Seguridad

Área

Gerencia

4. HABILIDAD:

Aptitud/Actitud

Manejo de personal
Respeto
Liderazgo
Honradez
Proactivo
Iniciativa
Responsable

5. EXPERIENCIA:

Clase de experiencia previa:

De 2 años en adelante en trabajos afines. Pudo haber formado parte de la Policía o Fuerzas Armadas

Observaciones:

Experiencia relacionada a los estudios realizados.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Gerente
de Contabilidad

Compañía:

Empresa de
Seguridad

Área

Financiera

1. DATOS GENERALES:

Sexo:

Indistinto

Edad:

De 25 años en adelante

Estado Civil:

Indistinto

Disponibilidad:

Inmediata, dispuesto a trabajar

Imagen Personal:

Buena Presencia

Estado Físico:

Buen estado de salud

2. EDUCACIÓN:

Instrucción Formal:

Título de tercer nivel o cuarto nivel,
titulado en contabilidad o carreras
afines.

3. FORMACIÓN

Conocimientos adicionales:

Operador de programas utilitarios de
Office
Conocimiento de niif
Conocimientos de sistemas
contables, legal y tributario.
Manejo de Papeles de Trabajo
Conocimiento de Relaciones
Humanas

4. HABILIDAD:

Criterio Formado



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Compañía:

Área

Gerente
de Contabilidad

Empresa de
Seguridad

Financiera

Habilidad para manejo de Estados
Financieros

Habilidad para la elaboración de
Estados Financieros

Iniciativa

Capacidad de análisis

Criterio Analítico

Discreción

Trabajo en equipo

5. EXPERIENCIA:

2 años en cargos similares

Observaciones:

Experiencia relacionada a los estudios realizados.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Compañía:

Área

Asistente de
Contabilidad

Empresa de
Seguridad

Financiera

1. DATOS GENERALES:

Sexo: Femenino / Masculino

Edad:

De 22 a 30 años

Estado Civil:

Indistinto

Disponibilidad:

Inmediata

Imagen Personal:

Buena Presencia

Estado Físico:

Buen estado de salud

2. EDUCACIÓN:

Instrucción Formal:

Bachiller en ciencias contables o egresado en C.P.A. o carreras afines

3. FORMACIÓN:

Conocimientos adicionales:

Operador de programas utilitarios para Microsoft.
Manejo eficaz de Estados Financieros.
Elaboración de Estados Financieros.
Conocimientos de sistemas contables, legal y tributario.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Compañía:

Área

Asistente de
Contabilidad

Empresa de
Seguridad

Financiera

4. HABILIDAD:

Capacidad de análisis
Criterio Analítico
Discreción
Trabajo en equipo

5. EXPERIENCIA:

1 año en cargos similares

Observaciones:

Experiencia relacionada con os requisitos del cargo.

	DEBEIL DE CARGOS PERFIL DE CARGOS		
	Cargo.	Empresa de Seguridad.	Área
	Jefe de Talento Humano	Empresa de Seguridad	Talento Humano

1. DATOS GENERALES:

<u>Sexo:</u>	Femenino / Masculino
<u>Edad:</u>	25 – 40 años
<u>Estado Civil:</u>	Indistinto
<u>Disponibilidad:</u>	Inmediata, tiempo completo y disponibilidad para realizar viajes.
<u>Imagen Personal:</u>	Buena presencia.
<u>Estado Físico:</u>	Buen Estado de Salud

2. EDUCACION:

<u>Instrucción Formal:</u>	Título de tercer o cuarto nivel Seminario de Recursos Humanos Seminarios de Administración de Recursos Humanos
----------------------------	--

3. FORMACION:

<u>Conocimientos adicionales:</u>	Operador de programas utilitarios para Microsoft: Word, Excel, Power Point, Microsoft Project e Internet.
-----------------------------------	---

	Cargo:	Compañía:	Área
	Jefe de Talento Humano	Empresa de Seguridad	Talento Humano

Conocimientos Específicos:

- Gestión de Recursos Humanos.
- Selección de Personal.
- Pruebas de evaluación actitudinal, motivacional y de personalidad.
- Derecho Laboral.
- Contratación.
- Metodología didáctica.
- Conocimientos de Organización
- Seguridad Laboral y Salud.
- Técnicas de Higiene y Prevención de Riesgos Laborales.
- Técnicas de Dirección, Liderazgo y Coordinación de equipos de trabajo. Cualificación Profesional y Formación.
- Psicología Clínica de empresa.
- Diagnóstico de Personal.
- Asesoramiento vocacional y Orientación profesional.
- Conocimiento de la normativa vigente en materia de Formación e Inserción Profesional.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Compañía:

Área

Jefe de Talento Humano

Empresa de Seguridad

Talento Humano

4. HABILIDAD:

Proactiva
Liderazgo
Fluidez Verbal
Manejo de grupos
Iniciativa
Criterio Analítico

5. EXPERIENCIA:

Clase de experiencia previa: 1 años en cargos afines

Observaciones:

Experiencia homologa los estudios realizados.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Compañía:

Área

Responsable de
Nómina

Empresa de
Seguridad

Talento Humano

1. DATOS GENERALES:

Sexo:

Indistinto

Edad:

De 20 hasta 40 años

Estado Civil:

Indistinto

Disponibilidad:

Inmediata, dispuesto a trabajar

Imagen Personal:

Buena Presencia

Estado Físico:

Buen estado de salud

2. EDUCACIÓN:

Instrucción Formal:

Título de tercer nivel en contabilidad o carreras afines.

Conocimientos en temas de liquidación de nómina y elaboración del rol de pagos.

Conocimiento de temas de Seguridad Social.

3. FORMACIÓN:

Conocimientos adicionales:

Operador de programas utilitarios para Microsoft: Word, Excel, Power Point.

**PERFIL DE CARGOS****Cargo:****Compañía:****Área**Responsable de
NóminaEmpresa de
Seguridad

Talento Humano

4. HABILIDAD:

Fluidez verbal
Iniciativa
Capacidad de análisis
Criterio Analítico
Discreción
Trabajo en equipo

5. EXPERIENCIA:

1 año en cargos similares

Observaciones:

Experiencia relacionada a los estudios realizados.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Compañía:

Área

Responsable de Seguridad Social

Empresa de Seguridad

Talento Humano

1. DATOS GENERALES:

Sexo:

Indistinto

Edad:

De 20 hasta 40 años

Estado Civil:

Indistinto

Disponibilidad:

Inmediata, dispuesto a trabajar

Imagen Personal:

Buena Presencia

Estado Físico:

Buen estado de salud

2. EDUCACIÓN:

Instrucción Formal:

Título de tercer nivel en contabilidad o carreras afines.

Conocimientos en temas de administración del Talento Humano.

Conocimiento de temas de Seguridad Social.

3. FORMACIÓN:

Conocimientos adicionales:

Operador de programas utilitarios para Microsoft: Word, Excel, Power Point.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Compañía:

Área

Responsable de
Seguridad Social

Empresa de
Seguridad

Talento Humano

4. HABILIDAD:

Fluidez verbal
Iniciativa
Capacidad de innovar
Capacidad de integración de grupos
Capacidad de análisis
Criterio Analítico
Discreción
Trabajo en equipo

5. EXPERIENCIA:

2 años en cargos similares

Observaciones:

Experiencia relacionada a los estudios realizados.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Compañía:

Área

Responsable de
Búsqueda y
Selección del
personal

Empresa de
Seguridad

Talento Humano

1. DATOS GENERALES:

Sexo:

Indistinto

Edad:

De 20 hasta 45 años

Estado Civil:

Indistinto

Disponibilidad:

Inmediata, dispuesto a trabajar

Imagen Personal:

Buena Presencia

Estado Físico:

Buen estado de salud

2. EDUCACIÓN:

Instrucción Formal:

Título de tercer nivel en psicología o carreras afines.

Conocimientos en temas de administración del Talento Humano.

Cursos en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

Conocimientos sobre Comportamiento y Desarrollo Organizacional.

3. FORMACIÓN:

Conocimientos adicionales:

Operador de programas utilitarios para Microsoft: Word, Excel, Power Point. Conocimiento en Selección de Personal.

	PERFIL DE CARGOS		
	Cargo:	Compañía:	Área
	Responsable de Búsqueda y Selección del personal	Empresa de Seguridad	Talento Humano

HABILIDAD:

- Habilidades de entrevista, establecimiento de clima adecuado y obtención de colaboración e información.
- Capacidad de escucha.
- Habilidades sociales.
- Habilidades de comunicación.
- Habilidades de negociación.
- Habilidades pedagógicas.
- Comprensión de la dinámica de grupo.
- Capacidad de trabajar en equipo y coordinar grupos de trabajo.
- Capacidad de organización.
- Capacidad de análisis
- Facilidad para planificar o programar.
- Capacidad para el manejo de técnicas de presentación y utilización de medios audiovisuales.
- Sensibilidad para los temas sociales.
- Habilidades para el trabajo en equipo y su fomento.
- Capacidades de afrontamiento.
- Capacidad de adaptación y hábil interacción con el entorno específico en el que se desenvuelve el trabajo a realizar.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de observación y aplicación de técnicas diagnósticas.

5. EXPERIENCIA: 2 años en cargos similares

Observaciones: Experiencia relacionada a los estudios realizados.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Compañía:

Área

Responsable de
Capacitación y
Desempeño del
personal

Empresa de
Seguridad

Talento Humano

1. DATOS GENERALES:

Sexo:

Indistinto

Edad:

De 20 hasta 45 años

Estado Civil:

Indistinto

Disponibilidad:

Inmediata, dispuesto a trabajar

Imagen Personal:

Buena Presencia

Estado Físico:

Buen estado de salud

2. EDUCACIÓN:

Instrucción Formal:

Licenciado de las carreras de: Psicología, Administración, Relaciones Industriales o Miembro de las fuerzas armadas del servicio pasivo. Indispensable contar con Especialización en Gestión de Recursos Humanos y/o Maestría en Administración.

3. FORMACIÓN:

Conocimientos adicionales:

Operador de programas utilitarios para Microsoft: Word, Excel, Power Point. Conocimiento en Selección de Personal.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Compañía:

Área

Responsable de
Capacitación y
Desempeño del
personal

Empresa de
Seguridad

Talento Humano

4. HABILIDAD:

Proactividad
Relaciones interpersonales
Compromiso
Iniciativa
Orientación a los resultados
Creatividad
Trabajo en equipo
Responsabilidad

5. EXPERIENCIA:

4 años en puestos similares con experiencia en la ejecución de Programas de Capacitación, Entrenamiento, Clima Laboral y Gestión de Competencias.

Observaciones:

Experiencia relacionada a los estudios realizados.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:	Compañía:	Área
Supervisor de Agentes de Seguridad	Empresa de Seguridad	Operativa

1. DATOS GENERALES:

<u>Sexo:</u>	Masculino
<u>Edad:</u>	25 – 45 años
<u>Estado Civil:</u>	Casado
<u>Disponibilidad:</u>	Inmediata, turnos rotativos
<u>Imagen Personal:</u>	Buena presencia.

2. EDUCACION:

<u>Instrucción Formal:</u>	Bachiller y Servicio Militar
----------------------------	------------------------------

3. FORMACION:

<u>Conocimientos adicionales:</u>	Operador de utilitarios para Windows: Word, Excel, Internet
	Conocimiento de servicio al cliente.
	Conocimientos de actuación durante actos delictivos



PERFIL DE CARGOS

Cargo:	Compañía:	Área
Supervisor de Agentes de Seguridad	Empresa de Seguridad	Operativa

4. HABILIDAD:

Fluidez Verbal
Control de personal
Manejo de grupos
Manejo de Armas y defensa personal
Manejo de transporte
Liderazgo
Proactivo
Iniciativa
Criterio Analítico
Trabajo bajo presión

5. EXPERIENCIA:

1 año en cargos afines (De preferencia en servicios de Seguridad).

Observaciones:

Experiencia relacionada a los estudios realizados.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Compañía:

Área

Agentes de Seguridad

Empresa de Seguridad

Operativa

1. DATOS GENERALES:

Sexo:

Masculino

Edad:

18 – 45 años

Estado Civil:

Indistinto

Disponibilidad:

Inmediata, turnos rotativos

Imagen Personal:

Buena presencia.

2. EDUCACION:

Instrucción Formal:

Bachiller de Colegio y Servicio Militar o entrenamiento en seguridad física

3. FORMACION:

Conocimientos adicionales:

Seguridad Física, Custodia de bienes, Uso de equipamiento de seguridad y Servicio al Cliente.



PERFIL DE CARGOS

Cargo:

Compañía:

Área

Agentes de
Seguridad

Empresa de
Seguridad

Operativa

4. HABILIDAD:

Fluidez Verbal
Manejo de Armas y defensa
personal
Trabajo bajo presión
Prever situaciones de riesgo

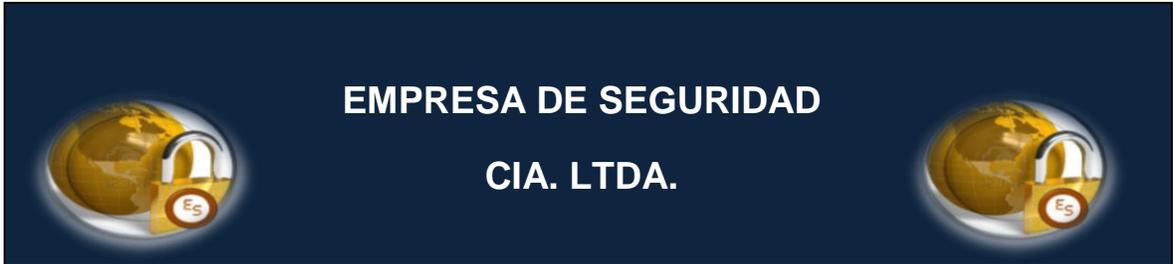
5. EXPERIENCIA:

6 meses en cargos afines (De preferencia en Seguridad o Militar Reservista).

Observaciones:

Experiencia relacionada a los estudios realizados.

B. PERFIL DE COMPETENCIAS



PERFIL DE COMPETENCIAS

Fecha de Elaboración:	Rev. No.	Fecha de Revisión:	Elaborado por:	Aprobado por:
			Las Autoras	

EMPRESA



DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

PERFIL DE COMPETENCIAS

CARGO: GERENTE GENERAL

DESTREZAS O HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica constante y la experiencia en la ejecución de alguna tarea determinada.

COLOQUE UNA "X" EN LA CAILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA HABILIDAD			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
No.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Es requerida para asumir la función	Se puede aprender en el desempeño de la función
PUNTUACIÓN			100	75	50	25	0		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas	X					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.		X				X	
5	Razonamiento Numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X					X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o adversidades.		X				X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar metas.	X					X	
8	Confianza propia	Seguridad en sí mismo, personalidad, participación y poder de decisión.		X				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable, preocupación por la reacción de él ante los demás.		X				X	

10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X						X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida.		X					X	
12	Responsabilidad	Actitud responsable y de confianza.	X						X	
13	Asimilación de lineamientos	Adaptación social a lineamientos.	X							X
14	Autocontrol	Adecuación, dominio y control propio.		X					X	
15	Tolerancia	Aceptación de creencias, preceptos y actitudes sociales.	X						X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza ante la sociedad.		X					X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar y confianza para socializar.		X					X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás integrantes.		X						X
19	Trabajo Independiente	Independencia para trabajar.			X				X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en el desarrollo intelectual.		X					X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de las personas ante las necesidades de los demás.		X						X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios.		X					X	
23	Sutileza	Actitud sutil de trato a los demás.		X					X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, comprender, analizar y aprender con información y materiales nuevas.		X					X	
25	Creatividad e iniciativa	Capacidad de proponer nuevas ideas y desarrollar formas creativas de resolver los problemas.		X					X	
26	Capacidad de Atención	Capacidad de concentración para realizar una tarea en un ambiente con estímulos variados.	X						X	

EMPRESA



DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

PERFIL DE COMPETENCIAS

CARGO: GERENTE DE CONTABILIDAD

DESTREZAS O HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica constante y la experiencia en la ejecución de alguna tarea determinada

COLOQUE UNA "X" EN LA CAILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA HABILIDAD			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia es:	
No.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Es requerida para asumir la función	Se puede aprender en el desempeño de la función
PUNTUACIÓN			100	75	50	25	0		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas	X					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.	X					X	
5	Razonamiento Numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X					X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o adversidades.	X					X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar metas.	X					X	
8	Confianza propia	Seguridad en sí mismo, personalidad, participación y poder de decisión.		X				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable, preocupación por la reacción de él ante los demás.	X					X	
10	Auto aceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida.		X				X	
12	Responsabilidad	Actitud responsable y de confianza.	X					X	

13	Asimilación de lineamientos	Adaptación social a lineamientos.	X						X
14	Autocontrol	Adecuación, dominio y control propio.	X					X	
15	Tolerancia	Aceptación de creencias, preceptos y actitudes sociales.		X				X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza ante la sociedad.		X				X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar y confianza para socializar.	X					X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás integrantes.	X						X
19	Trabajo Independiente	Independencia para trabajar.	X					X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en el desarrollo intelectual.	X					X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de las personas ante las necesidades de los demás.			X				X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios.		X				X	
23	Sutileza	Actitud sutil de trato a los demás.		X				X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, comprender, analizar y aprender con información y materiales nuevas.	X					X	
25	Creatividad e iniciativa	Capacidad de proponer nuevas ideas y desarrollar formas creativas de resolver los problemas.			X			X	
26	Capacidad de Atención	Capacidad de concentración para realizar una tarea en un ambiente con estímulos variados.	X					X	

EMPRESA



DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

PERFIL DE COMPETENCIAS

CARGO: ASISTENTE DE CONTABILIDAD

DESTREZAS O HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica constante y la experiencia en la ejecución de alguna tarea determinada

COLOQUE UNA "X" EN LA CAILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA HABILIDAD			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
No.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Es requerida para asumir la función	Se puede aprender en el desempeño de la función
PUNTUACIÓN			100	75	50	25	0		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas		X					X
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.		X				X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.			X				X
5	Razonamiento Numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.		X				X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o adversidades.		X				X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar metas.	X					X	
8	Confianza propia	Seguridad en sí mismo, personalidad, participación y poder de decisión.		X				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable, preocupación por la reacción de él ante los demás.			X			X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida.		X				X	

12	Responsabilidad	Actitud responsable y de confianza.	X					X	
13	Asimilación de lineamientos	Adaptación social a lineamientos.			X				X
14	Autocontrol	Adecuación, dominio y control propio.		X				X	
15	Tolerancia	Aceptación de creencias, preceptos y actitudes sociales.	X					X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza ante la sociedad.		X				X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar y confianza para socializar.			X			X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás integrantes.		X					X
19	Trabajo Independiente	Independencia para trabajar.		X				X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en el desarrollo intelectual.		X				X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de las personas ante las necesidades de los demás.			X				X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios.		X				X	
23	Sutileza	Actitud sutil de trato a los demás.		X				X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, comprender, analizar y aprender con información y materiales nuevas.	X					X	
25	Creatividad e iniciativa	Capacidad de proponer nuevas ideas y desarrollar formas creativas de resolver los problemas.		X				X	
26	Capacidad de Atención	Capacidad de concentración para realizar una tarea en un ambiente con estímulos variados.	X					X	

EMPRESA



DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

PERFIL DE COMPETENCIAS

CARGO: JEFE DE TALENTO HUMANO

DESTREZAS O HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica constante y la experiencia en la ejecución de alguna tarea determinada

COLOQUE UNA "X" EN LA CAILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA HABILIDAD			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
No.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Es requerida para asumir la función	Se puede aprender en el desempeño de la función
PUNTUACIÓN			100	75	50	25	0		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas	X					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.		X				X	
5	Razonamiento Numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.		X				X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o adversidades.	X					X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar metas.	X					X	
8	Confianza propia	Seguridad en sí mismo, personalidad, participación y poder de decisión.	X					X	
9	Presencia Social	Actitud favorable, preocupación por la reacción de él ante los demás.	X					X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida.		X				X	

12	Responsabilidad	Actitud responsable y de confianza.	X						X	
13	Asimilación de lineamientos	Adaptación social a lineamientos.		X					X	
14	Autocontrol	Adecuación, dominio y control propio.	X						X	
15	Tolerancia	Aceptación de creencias, preceptos y actitudes sociales.	X						X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza ante la sociedad.	X						X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar y confianza para socializar.	X						X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás integrantes.	X						X	
19	Trabajo Independiente	Independencia para trabajar.		X					X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en el desarrollo intelectual.	X						X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de las personas ante las necesidades de los demás.	X						X	
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios.		X					X	
23	Sutileza	Actitud sutil de trato a los demás.	X						X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, comprender, analizar y aprender con información y materiales nuevas.	X						X	
25	Creatividad e iniciativa	Capacidad de proponer nuevas ideas y desarrollar formas creativas de resolver los problemas.	X						X	
26	Capacidad de Atención	Capacidad de concentración para realizar una tarea en un ambiente con estímulos variados.		X					X	

EMPRESA



DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

PERFIL DE COMPETENCIAS

CARGO: RESPONSABLE DE NÓMINA

DESTREZAS O HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica constante y la experiencia en la ejecución de alguna tarea determinada

COLOQUE UNA "X" EN LA CAILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA HABILIDAD			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia a:	
No.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Es requerida para asumir la función	Se puede aprender en el desempeño de la función
PUNTUACIÓN			100	75	50	25	0		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión		X				X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas		X					X
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.		X				X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.		X				X	
5	Razonamiento Numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X					X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o adversidades.		X				X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar metas.	X					X	
8	Confianza propia	Seguridad en sí mismo, personalidad, participación y poder de decisión.		X				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable, preocupación por la reacción de él ante los demás.			X			X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida.		X				X	

12	Responsabilidad	Actitud responsable y de confianza.	X						X	
13	Asimilación de lineamientos	Adaptación social a lineamientos.		X						X
14	Autocontrol	Adecuación, dominio y control propio.		X					X	
15	Tolerancia	Aceptación de creencias, preceptos y actitudes sociales.		X					X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza ante la sociedad.		X					X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar y confianza para socializar.		X					X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás integrantes.		X						X
19	Trabajo Independiente	Independencia para trabajar.		X					X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en el desarrollo intelectual.		X					X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de las personas ante las necesidades de los demás.		X						X
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios.		X					X	
23	Sutileza	Actitud sutil de trato a los demás.	X						X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, comprender, analizar y aprender con información y materiales nuevas.	X						X	
25	Creatividad e iniciativa	Capacidad de proponer nuevas ideas y desarrollar formas creativas de resolver los problemas.		X					X	
26	Capacidad de Atención	Capacidad de concentración para realizar una tarea en un ambiente con estímulos variados.	X						X	

EMPRESA



DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

PERFIL DE COMPETENCIAS

CARGO: RESPONSABLE DE SEGURIDAD SOCIAL

DESTREZAS O HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica constante y la experiencia en la ejecución de alguna tarea determinada

COLOQUE UNA "X" EN LA CAJILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA HABILIDAD			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
No.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Es requerida para asumir la función	Se puede aprender en el desempeño de la función
PUNTUACIÓN			100	75	50	25	0		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas		X				X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.		X				X	
5	Razonamiento Numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X					X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o adversidades.	X					X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar metas.	X					X	
8	Confianza propia	Seguridad en sí mismo, personalidad, participación y poder de decisión.		X				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable, preocupación por la reacción de él ante los demás.		X				X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida.		X				X	

12	Responsabilidad	Actitud responsable y de confianza.	X						X	
13	Asimilación de lineamientos	Adaptación social a lineamientos.	X						X	
14	Autocontrol	Adecuación, dominio y control propio.		X					X	
15	Tolerancia	Aceptación de creencias, preceptos y actitudes sociales.	X						X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza ante la sociedad.	X						X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar y confianza para socializar.	X						X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás integrantes.	X						X	
19	Trabajo Independiente	Independencia para trabajar.	X						X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en el desarrollo intelectual.	X						X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de las personas ante las necesidades de los demás.	X						X	
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios.		X					X	
23	Sutileza	Actitud sutil de trato a los demás.	X						X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, comprender, analizar y aprender con información y materiales nuevas.	X						X	
25	Creatividad e iniciativa	Capacidad de proponer nuevas ideas y desarrollar formas creativas de resolver los problemas.		X					X	
26	Capacidad de Atención	Capacidad de concentración para realizar una tarea en un ambiente con estímulos variados.	X						X	

EMPRESA



DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

PERFIL DE COMPETENCIAS

CARGO: RESPONSABLE DE BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL

DESTREZAS O HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica constante y la experiencia en la ejecución de alguna tarea determinada

COLOQUE UNA "X" EN LA CAILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA HABILIDAD			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia a:	
No.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Es requerida para asumir la función	Se puede aprender en el desempeño de la función
PUNTUACIÓN			100	75	50	25	0		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas	X					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.		X				X	
5	Razonamiento Numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.	X					X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o adversidades.	X					X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar metas.	X					X	
8	Confianza propia	Seguridad en sí mismo, personalidad, participación y poder de decisión.	X					X	
9	Presencia Social	Actitud favorable, preocupación por la reacción de él ante los demás.	X					X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida.		X				X	

12	Responsabilidad	Actitud responsable y de confianza.	X						X	
13	Asimilación de lineamientos	Adaptación social a lineamientos.		X					X	
14	Autocontrol	Adecuación, dominio y control propio.	X						X	
15	Tolerancia	Aceptación de creencias, preceptos y actitudes sociales.	X						X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza ante la sociedad.	X						X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar y confianza para socializar.	X						X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás integrantes.	X						X	
19	Trabajo Independiente	Independencia para trabajar.	X						X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en el desarrollo intelectual.	X						X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de las personas ante las necesidades de los demás.	X						X	
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios.		X					X	
23	Sutileza	Actitud sutil de trato a los demás.	X						X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, comprender, analizar y aprender con información y materiales nuevas.	X						X	
25	Creatividad e iniciativa	Capacidad de proponer nuevas ideas y desarrollar formas creativas de resolver los problemas.		X					X	
26	Capacidad de Atención	Capacidad de concentración para realizar una tarea en un ambiente con estímulos variados.	X						X	

EMPRESA



DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

PERFIL DE COMPETENCIAS

CARGO: RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL

DESTREZAS O HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica constante y la experiencia en la ejecución de alguna tarea determinada

COLOQUE UNA "X" EN LA CAJILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA HABILIDAD			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
No.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Es requerida para asumir la función	Se puede aprender en el desempeño de la función
PUNTUACIÓN			100	75	50	25	0		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas	X					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.	X					X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.	X					X	
5	Razonamiento Numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.		X				X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o adversidades.	X					X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar metas.	X					X	
8	Confianza propia	Seguridad en sí mismo, personalidad, participación y poder de decisión.	X					X	
9	Presencia Social	Actitud favorable, preocupación por la reacción de él ante los demás.	X					X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida.		X				X	

12	Responsabilidad	Actitud responsable y de confianza.	X						X	
13	Asimilación de lineamientos	Adaptación social a lineamientos.		X					X	
14	Autocontrol	Adecuación, dominio y control propio.	X						X	
15	Tolerancia	Aceptación de creencias, preceptos y actitudes sociales.	X						X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza ante la sociedad.	X						X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar y confianza para socializar.	X						X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás integrantes.	X						X	
19	Trabajo Independiente	Independencia para trabajar.	X						X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en el desarrollo intelectual.	X						X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de las personas ante las necesidades de los demás.	X						X	
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios.		X					X	
23	Sutileza	Actitud sutil de trato a los demás.	X						X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, comprender, analizar y aprender con información y materiales nuevas.	X						X	
25	Creatividad e iniciativa	Capacidad de proponer nuevas ideas y desarrollar formas creativas de resolver los problemas.		X					X	
26	Capacidad de Atención	Capacidad de concentración para realizar una tarea en un ambiente con estímulos variados.	X						X	

EMPRESA



DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

PERFIL DE COMPETENCIAS

CARGO: SUPERVISOR DE AGENTES DE SEGURIDAD

DESTREZAS O HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica constante y la experiencia en la ejecución de alguna tarea determinada

COLOQUE UNA "X" EN LA CAILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA HABILIDAD			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
No.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Es requerida para asumir la función	Se puede aprender en el desempeño de la función
PUNTUACIÓN			100	75	50	25	0		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas	X					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.		X				X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.	X					X	
5	Razonamiento Numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.		X				X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o adversidades.	X					X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar metas.	X					X	
8	Confianza propia	Seguridad en sí mismo, personalidad, participación y poder de decisión.	X					X	
9	Presencia Social	Actitud favorable, preocupación por la reacción de él ante los demás.		X				X	
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida.		X				X	

12	Responsabilidad	Actitud responsable y de confianza.		X						X
13	Asimilación de lineamientos	Adaptación social a lineamientos.	X						X	
14	Autocontrol	Adecuación, dominio y control propio.		X					X	
15	Tolerancia	Aceptación de creencias, preceptos y actitudes sociales.		X					X	
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza ante la sociedad.	X						X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar y confianza para socializar.		X					X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás integrantes.		X						X
19	Trabajo Independiente	Independencia para trabajar.		X					X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en el desarrollo intelectual.	X						X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de las personas ante las necesidades de los demás.	X						X	
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios.		X					X	
23	Sutileza	Actitud sutil de trato a los demás.	X						X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, comprender, analizar y aprender con información y materiales nuevas.	X						X	
25	Creatividad e iniciativa	Capacidad de proponer nuevas ideas y desarrollar formas creativas de resolver los problemas.		X						X
26	Capacidad de Atención	Capacidad de concentración para realizar una tarea en un ambiente con estímulos variados.	X						X	

EMPRESA



DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

PERFIL DE COMPETENCIAS

CARGO: AGENTES DE SEGURIDAD

DESTREZAS O HABILIDADES LABORALES

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica constante y la experiencia en la ejecución de alguna tarea determinada

COLOQUE UNA "X" EN LA CAILLA QUE INDIQUE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL OCUPANTE DEL CARGO UTILIZA ESTA HABILIDAD			Para un alto rendimiento en la función esta competencia es					Esta competencia:	
No.	COMPETENCIAS	CONCEPTO	Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Es requerida para asumir la función	Se puede aprender en el desempeño de la función
PUNTUACIÓN			100	75	50	25	0		
1	Trabajo bajo presión	Aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas y resolver problemas en situaciones de estrés y presión	X					X	
2	Inteligencia General	Capacidad de abstracción y comprensión de situaciones o problemas	X					X	
3	Fluidez Verbal	Capacidad para dar a conocer ideas de manera verbal o escrita.		X				X	
4	Razonamiento Lógico	Capacidad de utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o situaciones.		X				X	
5	Razonamiento Numérico	Capacidad de utilizar el razonamiento matemático para solucionar problemas.			X			X	
6	Razonamiento Abstracto	Capacidad de establecer relaciones para solucionar situaciones o adversidades.		X				X	
7	Objetivos	Cualidades y atributos personales para alcanzar metas.		X				X	
8	Confianza propia	Seguridad en sí mismo, personalidad, participación y poder de decisión.		X				X	
9	Presencia Social	Actitud favorable, preocupación por la reacción de él ante los demás.		X					X
10	Autoaceptación	Conocimiento de sí mismo aceptando sus fortalezas y debilidades.	X					X	
11	Bienestar	Sentido de felicidad y armonía con la vida.		X				X	

12	Responsabilidad	Actitud responsable y de confianza.	X						X	
13	Asimilación de lineamientos	Adaptación social a lineamientos.		X					X	
14	Autocontrol	Adecuación, dominio y control propio.	X						X	
15	Tolerancia	Aceptación de creencias, preceptos y actitudes sociales.			X					X
16	Imagen	Actitud de equilibrio y confianza ante la sociedad.	X						X	
17	Sentido Común	Capacidad de identificar y confianza para socializar.	X						X	
18	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás integrantes.	X						X	
19	Trabajo Independiente	Independencia para trabajar.	X						X	
20	Desarrollo Intelectual	Interés en el desarrollo intelectual.		X					X	
21	Sentido Psicológico	Interés y respuesta de las personas ante las necesidades de los demás.			X				X	
22	Flexibilidad	Capacidad de aceptar cambios.		X					X	
23	Sutileza	Actitud sutil de trato a los demás.		X					X	
24	Aprendizaje activo	Capacidad de trabajar, comprender, analizar y aprender con información y materiales nuevas.		X						X
25	Creatividad e iniciativa	Capacidad de proponer nuevas ideas y desarrollar formas creativas de resolver los problemas.		X					X	
26	Capacidad de Atención	Capacidad de concentración para realizar una tarea en un ambiente con estímulos variados.		X					X	

C. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



COMPAÑÍA:
EMPRESA DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Fecha de Elaboración:	Rev. No.	Fecha de Revisión:	Elaborado por:	Aprobado por:
			Las Autoras	

El presente Programa de Capacitación se desarrolla tomando como referencia los cursos dictados por el Instituto de Capacitación de Seguridad INCASI y el Centro de Educación Continua de la ESPOL, con el objeto de promover dentro de la organización el aprendizaje continuo; para que así cada persona pueda desarrollar sus habilidades rápidamente en el entorno laboral acorde a las necesidades de su cargo.

Son pocas las empresas de Seguridad Privada que cuentan con un Personal debidamente capacitado, por lo cual este programa proporcionará a cada persona de la organización su realización como profesional y como persona, manteniendo así la eficiencia y productividad en las actividades realizadas lo cual servirá para cumplir con los objetivos trazados en la organización. Los programas están diseñados para abarcar los conocimientos requeridos tanto en el área Administrativa y Operacional de la organización. Los contenidos de los cursos dependerán de las funciones que se desempeñen en cada puesto, para de esta manera obtener un personal competitivo y exitoso dentro de la organización.

A continuación presentaremos la propuesta de los programas que se deberían dar a conocer a los empleados de acuerdo al área en que se desenvuelven.

ÁREA OPERACIONAL

CURSO I.- “NIVEL BÁSICO: Guardianía y Seguridad Privada (Modalidad Vigilancia Fija)”⁴⁹

INFORMACIÓN GENERAL DEL CURSO

Duración: 3 mes.

A QUIEN ESTÁ DIRIGIDO

- Guardias de seguridad privada (modalidad vigilancia fija)
- Guardias de seguridad privada (modalidad vigilancia móvil)
- Supervisores

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

Desarrollar entre los alumnos asistentes habilidades, destrezas y competencias laborales básicas para que puedan desempeñarse de manera técnica y cumplir funciones de vigilancia fija en servicios o sistemas de seguridad.

REQUISITOS

- Requisitos Generales del Personal de Guardias

⁴⁹ Página Web INCASI. Disponible en:
http://www.incasi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=63:i-nivel-modalidad-fija-guardia-de-vigilancia-y-seguridad-privada&catid=7:cursos-presenciales

- Haber culminado la educación básica (3er curso de colegio) **INDISPENSABLE** (Certificado)
- Estar física y médicamente apto para tomar el curso
- No tener ningún tipo de enfermedad infecto contagiosa (Certificado)
- Copia de Cédula de ciudadanía.
- Record policial actualizado
- Alumnos extranjeros documento que certifique su condición legal en el país
- Foto tamaño carné

EL PROGRAMA INCLUYE:

- Programa básico completo autorizado por el Ministerio del Interior
- Manual de estudios
- Material didáctico de apoyo
- Manejo de extintores
- Entrenamiento con armas didácticas (de instrucción)
- Instrucción con armas **NO LETALES** (gas, tolete, bastón retráctil)
- Muñecos y equipos de primeros auxilios
- Radios portátiles para entrenamiento
- Laboratorio de Seguridad Electrónica
- Gimnasio
- Biblioteca para consultas
- Práctica de Tiro en Simulador virtual de tiro (50 tiros)
- Certificado oficial de aprobación de curso para registro en Ministerio del Interior.

CONTENIDO GENERAL DEL CURSO

- El curso cumple con la malla curricular (120 horas) regulada por el Ministerio del Interior y dispuesta en el Acuerdo Ministerial No. 1872 del 4 de Marzo de 2011.
- Legislación relacionada al servicio de seguridad y vigilancia privada (10 horas)
- Procedimientos generales de seguridad privada (10 horas)
- Procedimientos en puestos fijos y seguridad electrónica (15 horas)
- Notas, reportes e informes escritos (5 horas)
- Desarrollo personal y humano (15 horas)
- Derechos Humanos (7 horas)

- Primeros Auxilios (10 horas)
- Situaciones de emergencia y evacuaciones (15 horas)
- Seguridad industrial y manejo de extintores (8 horas)
- Perfil psicológico del Delincuente (5 horas)
- Entrenamiento físico, defensa personal y uso de armas no letales (10 horas)
- Conocimiento básico de armas y práctica de tiro en simulador virtual (10 horas)

CURSO II.- “Guardia de Vigilancia y Seguridad Privada”.⁵⁰

A. INFORMACIÓN GENERAL DEL CURSO

Duración: 1 mes

B. DIRIGIDO A:

Guardias de Vigilancia Móvil que cumplan funciones de:

- Respuesta Armada
- Custodio de Valores
- Protección Ejecutiva
- Custodios de Carga Crítica

C. OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

Desarrollar entre los alumnos asistentes habilidades, destrezas y competencias laborales básicas para que puedan desempeñarse de manera técnica y emplearse en operaciones de VIGILANCIA MOVIL.

D. REQUISITOS

- Requisitos Generales del Personal de Guardias
- Haber aprobado el Curso Primer Nivel, Guardia de Vigilancia y Seguridad Privada, Modalidad Vigilancia Fija de 120 horas
- Haber culminado la educación básica (3er curso de colegio) **INDISPENSABLE**
- Estar física y médicamente apto para tomar el curso
- No tener ningún tipo de enfermedad infecto contagiosa
- Cédula de ciudadanía
- Record policial actualizado
- Alumnos extranjeros documento que certifique su condición legal en el país
- Demás requisitos contemplados en la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada

E. EL PROGRAMA INCLUYE

- Programa básico completo autorizado por el Ministerio del Interior
- Manual de estudios
- Buzo Táctico
- Material didáctico de apoyo
- Entrenamiento con armas didácticas (de instrucción)
- Instrucción con armas NO LETALES (gas, tolete, bastón retráctil)
- Radios portátiles para entrenamiento
- Gimnasio
- Simulador de Tiro Nivel II (50 tiros)
- 10 Tiros con Pistola 9 mm.
- 5 Tiros con Escopeta Mosber, cal. 12
- Vehículos para Embarques y Desembarques
- Certificado oficial de aprobación de curso para registro en Ministerio del Interior.

F. CONTENIDO GENERAL DEL CURSO

- El curso cumple con la malla curricular (40 horas) regulada por el Ministerio del Interior y dispuesta en el Acuerdo Ministerial No. 1872 del 4 de Marzo de 2011.
- Conocimiento de Equipos de Protección (5 horas)
- Mecánica en Operaciones de Seguridad (2 horas)
- Conocimiento de la Legislación Pertinente (8 horas)
- Protección a Ejecutivos, Carga Crítica y Valores (15 horas)
- Seguridad de las Comunicaciones y de la Información (15 horas)
- Conocimiento de armas y práctica de tiro (5 horas)

Curso III.- "Manejo Defensivo Evasivo - Conducción Preventiva".⁵¹

A. INFORMACIÓN GENERAL

Duración: 2 días

B. OBJETIVO DEL CURSO

Capacitar a los alumnos para que puedan conducir sus vehículos con el menor nivel de riesgo posible, en condiciones adversas, evitando al máximo accidentes de tránsito y situaciones de riesgo como delincuencia o violencia social que pongan en situación de peligro a los ocupantes del vehículo.

C. DIRIGIDO A:

- Conductores de Vehículos de Empresas e Instituciones Públicas
- Conductores particulares en general
- Conductores de Ejecutivos, Empresarios, Autoridades Públicas, etc.

⁵¹ Página Web INCASI. Disponible en: http://www.incasi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=209:curso-practico-conduccion-extrema-manerjo-defensivo-evasivo&catid=11:banners-marzo

- Conductores Unidades de Emergencia: Patrulleros, Ambulancia, Motobombas
- Conductores de Blindados de Transporte de Valores
- Conductores de Seguridad, en general

D. CONTENIDO

Primer Módulo.- FASE TEÓRICA.- 1er. Día

- Introducción al manejo defensivo.
- Características de un buen conductor.
- Condiciones que influyen en la conducción.
- El Cinturón de Seguridad.
- El choque de vehículos.
- El Choque de la persona.
- El choque interno.
- Condiciones psíquicas de la Conducción.
- Condiciones Físicas de la Conducción.
- Fatiga del Conductor.
- Distancia de parada.
- Distancia de Seguimiento.
- La regla de los "3" segundos.
- La Regla de las 4 "M".

Segundo Módulo.- FASE PRÁCTICA.- 2do. Día

- Inspección del Vehículo.
- Posición Ergonómica del Conductor.
- Leyes de Física en la Conducción (masa, gravedad, inercia).
- Slalom de Frente.
- Slalom de Retro.
- Frenado de Emergencia.
- Pista de Retro y Parqueo.
- Pista de reacción.
- Pista de Derrape.
- "J" de Frente.
- "J" Invertida.

E. REQUISITOS

- Copias de la Cédula de Identidad

- Copia de la Licencia de Conducir Vigente
- Foto tamaño carné

Curso IV: “Técnicas de Defensa Personal en Seguridad”⁵²

A. DETALLES GENERALES DEL CURSO

Duración: 40 horas

B. OBJETIVO

Desarrollar entre los asistentes destrezas y habilidades en Defensa Personal para que puedan aplicarlas en sus tareas diarias de protección y seguridad.

C. DIRIGIDO A:

- Personal de Seguridad.

D. CONTENIDO GENERAL:

PRIMER TÉCNICA.- Neutralización ante un empuje.

Que implica:

- Salir de la línea de ataque.
- Agarre de articulación (dedos).
- Inmovilización.

⁵² Página Web INCASI. Disponible en: http://incasi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=155:curso-practico-defensa-personal-&catid=7:cursos-presenciales.

- Dirección hacia un lugar seguro.

SEGUNDA TÉCNICA.- Neutralización golpe de puño

Que implica:

- Salir de la línea de ataque.
- Desviar el golpe.
- Inmovilizar.
- Direccionar a un lugar seguro o mantenerlo en el lugar.

TERCERA TÉCNICA.- Neutralización de agarre

Que implica:

- Agarre.
- Trabajo psicológico.
- Golpe de inmovilización.

CUARTA TÉCNICA.- Neutralización de ataque con arma blanca.

Que implica:

- Salir de la línea de ataque.
- Desviar brazo.
- Proyectar arma.

QUINTA TÉCNICA.- Técnica de protección del arma de dotación.

Que implica:

- Presión con el codo a la muñeca del agresor.
- Giro rápido al exterior del agresor cruzando el antebrazo en la articulación del brazo agresor.
- Inmovilización colocación de esposas.

Incluye:

- Instructor especializado en Defensa Personal de Seguridad
- Certificado de participación.

Curso V.- “Conocimiento de Armas y Tiro”⁵³

A. DETALLES GENERALES DEL CURSO

Duración: 8 horas

B. OBJETIVO:

Capacitar al personal de seguridad privada en habilidades y destrezas para el manejo de armas, así como en el empleo técnico, seguro y profesional de las armas de fuego bajo su responsabilidad.

C. DIRIGIDO A:

- Agentes de Seguridad Pública y Privada, Supervisores de Seguridad, Protectores, Escoltas.
- Custodios de Valores y mercadería personal de seguridad en general.

D. CONTENIDO:

FASE TEÓRICA

- Ley de Armas y Código Penal (Artículos pertinentes a manejo y uso de armas)
- Conocimiento Básico de Armas
- Seguridad con armas de Fuego
- Fundamentos de Puntería
- Mal Funciones del Arma
- Mantenimiento de Armas de Fuego
- Responsabilidad en el Manejo de Armas

⁵³ Página Web INCASI. Disponible en:
http://www.incasi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=156:curso-basico-conocimiento-de-armas-y-tiro&catid=7:cursos-presenciales.

FASE PRÁCTICA

- Normas de Seguridad en Polígono
- Ejercicios de Tiro Seco
- Ejercicios de Alineación y Miras
- Tiro de Puntería a 10 Metros (5 Cartuchos) (Revólver o Pistola)
- Tiro de Puntería a 15 Metros (10 Cartuchos) (Revólver o Pistola)
- Tiro con Una Mano (5 Cartuchos) (Revólver o Pistola)
- Tiro de Escopeta (3 Cartuchos) (Mosberg)
- Manejo de Interrupciones de Tiro

Incluye:

- Instructor especializado

CURSO VI.- “Prevención de Incendios”⁵⁴

A. INFORMACIÓN GENERAL:

Duración: 12 horas

B. JUSTIFICACIÓN DE LA MATERIA:

La capacitación se justifica en base a la necesidad de los riesgos internos y externos que puedan presentarse en la empresa y como uno de los requerimientos que exige la entidad sobre el riesgo del trabajo es que cada una de las empresas debe de contar con personal entrenado para mitigar y prevenir riesgos industriales.

C. OBJETIVOS GENERALES

⁵⁴ Página Web CEC-ESPOL. Disponible en:
http://www.cec.espol.edu.ec/Publicaciones/3778%20pROGRAMA_SALUD%20OCUPACIONAL_2012.pdf

Al finalizar el participante estará consciente de la importancia del trabajo en equipos captando en el participante todo su potencial como individuo hasta obtener un grupo de hombres y mujeres que presten su contingencia a favor de la empresa.

D. DIRIGIDO A:

Esta capacitación va dirigida a todo el personal de planta, oficinas supervisores y delegados del comité de seguridad salud y medio ambiente ya que son los encargados de vigilar y controlar la seguridad integral de la empresa.

E. REQUISITOS PARA LOS ALUMNOS

- Asistir a todas las lecciones
- Tener su material de ayuda o de apoyo
- Actitud al cambio

F. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

SESION No.	OBJETIVOS TERMINALES	TEMAS A DESARROLLAR	TIEMPO (HORAS)	RECURSOS
PREVENCION DE INCENDIOS	Contar con personas entrenadas para enfrentar y controlar un conato	<p><u>PREVENCION Y CONTROL DE INCENDIOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Química del fuego • Triángulo del fuego • Clases de fuego • Tipos de extintores. • Practicas con extintores. • Simulacro de fuego sin víctimas. • Simulacro de fuego con víctimas. 		Extintores. Videos , marcadores, proyector , CPU

G. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Nuestra metodología es interactiva, participativa, dinámica, con trabajo en equipos y simulaciones de emergencias. Esta actividad nos permite una buena retroalimentación y participación del grupo que se está capacitando.

CURSO VII.- “Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional”⁵⁵

A. INFORMACIÓN GENERAL:

⁵⁵ Página Web CEC-ESPOL. Disponible en: <http://www.espol.edu.ec/archivo/file/7424.pdf>

Duración: 16 horas

B. OBJETIVOS GENERALES

Educar y preparar a los profesionales y técnicos que desarrollan tareas relacionadas con la gestión de riesgos, para que conozcan las acciones de prevención y mitigación e incrementar su capacidad de respuesta en caso de presentarse una emergencia o desastre, que permitan la construcción de una sociedad solidaria y justa en la que se respete la vida y la naturaleza.

C. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Explicar los conceptos básicos de gestión de riesgos.
- Describir las áreas y componentes de la Gestión de Riesgos y su aplicación.
- Conocer los eventos adversos y su clasificación.
- Describir y aplicar la metodología para la elaboración del mapa de riesgos y recursos.

D. DIRIGIDO A:

Gerentes Generales, Gerentes de planta, Gerentes medios, Gerentes de S. S. & O., Administradores, Jefes de Seguridad, Jefes de RR.HH., Médicos Ocupacionales, Psicólogos, Trabajadores Sociales Laborales, Funcionarios encargados de la gestión y prevención de accidentes en empresas industriales y de servicios; Jefes y Supervisores responsables por el bienestar de los empleados a su cargo.

E. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

SESION No.1	OBJETIVOS TERMINALES	TEMAS A DESARROLLAR	TIEMPO (HORAS)	RECURSOS
Bases conceptuales de la	Al terminar la sesión los participantes	Conceptos de: Riesgo, amenaza, vulnerabilidad, factores de vulnerabilidad,	4 horas	PC, retroproyector,

Gestión de Riesgos	conocerán los conceptos básicos de la Gestión de Riesgos.	evento adverso, diferencias entre emergencia y desastre. Ejercicio práctico.		marcadores. Material para los participantes (ejercicio)
SESION No.2	OBJETIVOS TERMINALES	TEMAS A DESARROLLAR	TIEMPO (HORAS)	RECURSOS
Áreas y componentes de la Gestión de Riesgos	Al terminar la sesión los participantes serán capaces de: Definir Gestión de Riesgos, Describir las áreas y componentes de la Gestión de Riesgos y sus alcances.	Definición de Gestión de Riesgos, Descripción de las áreas y componentes de la Gestión de Riesgos y sus alcances. Ejercicio práctico.	4 horas	PC, retroproyector, marcadores. Material para los participantes (ejercicio)

CURSO VIII.- “Prevención de Riesgos del Trabajo”⁵⁶

A. INFORMACIÓN GENERAL:

Duración: 40 horas

B. JUSTIFICACIÓN DE LA MATERIA:

⁵⁶ Página Web CEC-ESPOL. Disponible en: <http://www.espol.edu.ec/archivo/file/7424.pdf>

Bienestar de los trabajadores en general en un ambiente de trabajo acorde a las líneas de procesos, por lo tanto los profesionales deben conocer y aplicar la administración de los riesgos.

C. OBJETIVOS GENERALES

Analizar la gestión de riesgos y ambiente en el trabajo, de cada uno de los puestos, según el perfil y línea de proceso. Difundir a los trabajadores la importancia de la prevención de riesgos.

D. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar los riesgos el trabajo. Descripción de tareas.
- Conocer los diversos planteamientos en la administración de riesgos.
- Conocer las distintas evaluaciones de riesgos existentes.
- Identificar, evaluar y metodología aplicable a las líneas de trabajo.
- Talleres de evaluaciones.

E. DIRIGIDO A:

Personal que lidere la seguridad y salud en el trabajo, supervisores, jefes de planta, inspectores, Gerentes.

ÁREA ADMINISTRATIVA

CURSO I.- “Planificación Estratégica y Balanced Scorecard”⁵⁷

A. INFORMACIÓN GENERAL:

Duración: 24 horas

B. JUSTIFICACIÓN DE LA MATERIA:

Según la Revista FORTUNE, “sólo 1 de cada 10 planes estratégicos diseñados en el mundo se ejecuta plenamente en la realidad”. Esta actual crisis de ejecución limita los niveles de competitividad de las empresas, hasta el punto en el que los márgenes de ganancias van disminuyendo hasta llegar a niveles alarmantes. En ese contexto, la Planificación Estratégica basada en el uso de Indicadores de Gestión, así como en el modelo del Balanced Scorecard (BSC) constituye un efectivo Sistema de Control Estratégico, que garantiza una adecuada implementación y el logro óptimo de los resultados planeados.

El uso del Modelo de Indicadores de Gestión será la base para la Medición del Desempeño Organizacional, así como del cumplimiento de las metas de las diferentes áreas departamentales. Así mismo, es el mejor mecanismo para la creación de esquemas de remuneración variable basada en resultados.

C. OBJETIVOS GENERALES:

Ayudar a los participantes a utilizar las herramientas de la Planificación Estratégica y unirla a la metodología del Balanced Scorecard, a fin de fortalecer la ejecutoria organizacional y a la vez crear un Sistema de Gestión que garantice el logro de los objetivos empresariales.

D. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Fortalecimiento de la Planificación estratégica de la Institución.
- Inducción en las herramientas y técnicas de la planificación estratégica y el BSC.
- Desarrollo de habilidades prácticas de planificación y control de gestión.

E. DIRIGIDO A:

Personal de Gerencias, Jefaturas y responsables por los procesos de planeación y control de gestión en las organizaciones.

F. CONTENIDO PROGRAMÁTICO:

SESION No.	OBJETIVOS TERMINALES	TEMAS A DESARROLLAR	TIEMPO (HORAS)	RECURSOS
Sección I	Desarrollo del Plan Estratégico Organizacional	De la planificación estratégica a la Ejecución Estratégica	2	PC Proyector Laptop para los grupos de trabajo
		Herramientas de la Planificación Estratégica	8	
Sección II	Construcción del Mapa Estratégico, la Matriz BSC	Metodología del Balanced Scorecard (BSC)	2	
		Mapa Estratégico y Matriz BSC	8	
Sección III	Construcción de los Planes de Acción alineados a la estrategia	Alineando los planes de Acción	2	
		Seguimiento y control de Gestión	2	

CURSO II.- “Administración del Talento Humano”⁵⁸

A. INFORMACIÓN GENERAL:

Duración: 16 horas

B. OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar conocimientos estratégicos, y herramientas para la administración efectiva del recurso humano a fin de potenciar la gestión de las organizaciones.

C. CONTENIDO PROGRAMÁTICO:

SESION No.	OBJETIVOS TERMINALES	TEMAS A DESARROLLAR	TIEMPO (HORAS)	RECURSOS
1	Familiarizar a los participantes con el Rol estratégico de la Administración de RRHH	<ul style="list-style-type: none">• Rol de Estratégico de RRHH	3	Marcadores, Pizarra, papel
2	Profundizar en el Ser Humano como parte focal de la Administración	<ul style="list-style-type: none">• Estudios de Personalidad• Motivación• Rasgos Conductuales	3	Video, lecturas
3	Proporcionar las Herramientas necesarias para ser un buen negociador.	<ul style="list-style-type: none">• Negociación• Liderazgo• Asesen	3	Materiales para dinámicas
4	Estudiar los rasgos de personalidad para ser utilizados como herramienta de selección y trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none">• Estudio LINKA• Niveles de Influencia• Rasgos de Personalidad	3	Informe del estudio de personalidad
5	Analizar la Administración de los subsistemas de RRHH	<ul style="list-style-type: none">• Selección• Evaluación y Desarrollo• Administración Salarial• Salud Ocupacional	4	Láminas

CURSO III.- “Excel Aplicado a las Finanzas”⁵⁹

A. INFORMACIÓN GENERAL:

Duración: 16 horas

B. OBJETIVOS GENERALES:

Al finalizar el seminario el participante habrá completado sus conocimientos de la hoja de cálculo Excel, y utilizado para beneficio propio las opciones y herramientas que hacen de este programa, más eficaces en su uso.

⁵⁹ Página Web CEC-ESPOL. Disponible en:
<http://www.cec.espol.edu.ec/Inscripcion/Detalle.aspx?codigo=4472>

Realizar proyecciones para realizar un seguimiento de posibles escenarios producto del cambio de comportamiento de las variables expuestas en los cálculos.

C. CONTENIDO PROGRAMÁTICO:

SESION No.	OBJETIVOS TERMINALES	TEMAS A DESARROLLAR	TIEMPO (HORAS)	RECURSOS
1	Análisis de Datos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tablas dinámicas. ✓ Formato condicional ✓ Combinación de Tipos de gráficos 	4h	Proyector, marcadores, pizarra de tiza líquida, Ejercicios: *Práctica1.xls en
2	Análisis de Estados Financieros Interpretar razones Financieras Conocer y utilizar las distintas herramientas para análisis de sensibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calcular razones financieras ✓ Interpretar los resultados de acuerdo al tipo de indicador. ✓ Búsqueda de Objetivo ✓ Tabla de una variable ✓ Tabla de dos variables 	2h 2h	Proyector, marcadores, pizarra de tiza líquida, Ejercicios:
3	proyectos, realizar cálculos de pagos y la variabilidad del dinero en el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago: Calculo de la cuota ✓ Tasa ✓ NPER. Numero de cuotas ✓ PagoInt: Pago de intereses por periodo ✓ PagoPrin: Calculo del principal pendiente ✓ Desarrollo de tabla de amortización por el Sistema Francés. 	4h	Proyector, marcadores, pizarra de tiza líquida, Ejercicios:
4	Modelos para el análisis de proyectos de inversión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Métodos de valoración y terminología ✓ Método del Valor Actual Neto (VAN). ✓ Tasa interna de retorno (TIR) ✓ Periodo de recuperación <p style="text-align: center;">Repaso General</p>	3h	Proyector, marcadores, pizarra de tiza líquida, Ejercicios:

SESION N No.	OBJETIVOS TERMINALES	TEMAS A DESARROLLAR	TIEMPO (HORAS)	RECURSOS
	Evaluar las habilidades y destrezas.		1h	

CURSO IV.- “Contabilidad Básica con Aplicación a las NIIF”⁶⁰

A. INFORMACIÓN GENERAL:

Duración: 20 horas

B. OBJETIVOS GENERALES:

Registrar las transacciones económicas que se generen en la empresa, valorar periódicamente los saldos de las cuentas de activos y pasivos y elaborar Estados Financieros aplicando las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), para la toma de decisiones de La Empresa y cumplimiento de disposiciones legales.

⁶⁰ Página Web CEC-ESPOL. Disponible en:
<http://www.cec.espol.edu.ec/Inscripcion/Detalle.aspx?codigo=4474>

C. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Registrar transacciones económicas que se produzcan en La Empresa mediante la consulta y aplicación de las Normas NIIF para generar información que facilite la toma de decisiones.
- Valorar los saldos de las cuentas principales de los estados financieros utilizando las Normas NIIF para mantener actualizada la información financiera de La Empresa.
- Elaborar Estados Financieros mediante la aplicación de las Normas NIIF para suministrar información financiera de La Empresa a los usuarios internos, externos y cumplir disposiciones legales.

D. CONTENIDO PROGRAMÁTICO:

SESION N No.	OBJETIVOS TERMINALES	TEMAS A DESARROLLAR	TIEMPO (HORAS)	RECURSOS
1	El Estudiante conocerá la forma de manejar y utilizar las Normas NIIF para aplicación y consulta – Elaborar el Estado de Situación Financiera	Marco conceptual Explicación sobre la estructura y forma de utilizar las Normas. NIC 1	2 2	PC/infocus /puntero

2	Elaborar: El estado de resultados integral. Estado de Cambios en el Patrimonio Estados de Flujo de Efectivo Notas a los Estados Financieros.	NIC 1 NIC 7	4	PC/infocus /puntero
3	Registrar y Valorar: Inventarios Propiedad, Planta y Equipo. Deterioro del valor de los activos	NIC 2 NIC 16 NIC 36	4	PC/infocus /puntero
4	Registrar y Valorar: Activos Intangibles, Propiedades de Inversión. Activos No Corrientes disponibles para la venta.	NIC 38 NIC 40 NIIF 5	4	PC/infocus /puntero
5	Provisiones, Activos y Pasivos contingentes	NIC 37	3	PC/infocus /puntero

CURSO V.- “Tributación Básica”⁶¹

A. INFORMACIÓN GENERAL:

Duración: 16 horas

B. OBJETIVOS GENERALES:

Realizar un análisis general de las normas tributarias en materia de Impuesto a la Renta, IVA y retenciones en la fuente, mediante la exposición de slides y

⁶¹ Página Web CEC-ESPOL. Disponible en: <http://www.cec.espol.edu.ec/Inscripcion/Detalle.aspx>

aplicación de ejemplos prácticos que permitan transmitir el mejor entendimiento de dichas normas para que los participantes se encuentren total capacidad de aplicarlas y evitar los posibles riesgos y contingencias tributarias.

Con este módulo de Tributación Básica se pretende establecer las bases generales del sistema tributario ecuatoriano, sin que esto implique un nivel avanzado en materia tributaria.

C. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Enseñanza de los aspectos básicos en materia tributaria enfocados en Impuesto a la Renta de personas naturales y jurídicas, Retenciones en la Fuente e IVA.

D. DIRIGIDO A:

Profesionales que deseen iniciar un estudio de las normas tributarias ecuatorianas con el fin de buscar un continuo desarrollo y experiencia en el campo tributario.

E. REQUISITOS PARA LOS ALUMNOS:

Experiencia laboral o profesional en área financiera, contable, impuestos (no indispensable)

F. CONTENIDO PROGRAMÁTICO:

SESION No.	OBJETIVOS TERMINALES	TEMAS A DESARROLLAR	TIEMPO (HORAS)	RECURSOS
1	Análisis de las normas tributarias LORTI, Reglamentos,	<ul style="list-style-type: none">- Sistema tributario Ecuatoriano- Ingresos de Fuente Ecuatoriana- Exenciones	8 horas	Exposición de slides y revisión de ejerci

	resoluciones	- Deducciones - Gastos no Deducibles - Conciliación Tributaria		o práctico
2		Retenciones en la fuente - Base de retención - Porcentajes de retención - Aplicación de la retención - Liquidación y declaración	2 hora	Exposición de slides
3	Análisis de las normas tributarias LORTI, Reglamento, resoluciones	Impuesto al Valor Agregado - Hecho imponible - Tarifas de IVA - Crédito Tributario del IVA - Liquidación y declaración	4 horas	Exposición de slides y revisión de ejercicio práctico
4		Ejercicios Prácticos	2 horas	Exposición de slides.

CURSO VI.- “Análisis Financiero”⁶²

A. INFORMACIÓN GENERAL:

Duración: 16 horas.

B. JUSTIFICACIÓN DE LA MATERIA:

El análisis financiero permite que el proceso de toma de decisiones y la planificación se hagan de una forma técnica teniendo en cuenta el impacto en las cifras financieras de la empresa. Es utilizado por directivos de las empresas así como analistas externos, inversionistas y financistas para determinar la salud financiera de la empresa así como también para identificar las variables claves que generan valor en una organización y los principales riesgos dentro de su operación.

C. OBJETIVOS GENERALES:

Proveer a los participantes de las herramientas para el análisis e interpretación de los estados financieros de una empresa, con el propósito de proponer alternativas para mejorar su productividad y desempeño

D. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Construir los principales estados financieros de una empresa.
- Proveer las herramientas para la interpretación y evaluación de la situación financiera de la empresa.
- Proponer técnicamente alternativas de mejora para la toma de decisiones.
- Evaluar a través del uso de herramientas de análisis financiero las decisiones que generen más valor a la empresa.

E. DIRIGIDO A:

- Ejecutivos del área financiera y contable de todo tipo de empresas.
- Ejecutivos de departamentos de crédito y analistas de riesgo.

F. CONTENIDO PROGRAMÁTICO:

SESION No.	OBJETIVOS TERMINALES	TEMAS A DESARROLLAR	TIEMPO (HORAS)	RECURSOS
1	Presentar la planificación del curso y aclara el ámbito del mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Objetivo y alcance del curso • Aspectos preliminares en el análisis financiero 	0.5	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las principales cuentas que conforman un balance General. • Comparar las 	<ul style="list-style-type: none"> • El Balance General • Objetivo y alcance • Estructura del Balance General • Los Activos Corrientes 	2.0	Ejercicio de identificación de tipo de empresa por el balance.

	empresas por la estructura de su balance	<ul style="list-style-type: none"> • Los Activos Fijos y la Depreciación • Pasivos de corto y largo plazo • El Capital Contable o patrimonio 		Taller 1
1	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las principales cuentas que conforman un P&G. • Comparar las empresas por la estructura de su P&G. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias • Objetivo y Alcance • Estructura del Estado de Resultados • Las ventas netas • El costo de ventas • Los gastos de operación y la Utilidad antes de reparto de trabajadores e impuestos • La utilidad neta y el reparto de dividendos 	1.5	Ejercicio de identificación de tipo de empresa por P&G. Taller 2
2	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un análisis horizontal y vertical a una empresa • Usar el flujo de caja como herramienta de análisis de uso de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de Análisis Financiero • Análisis Horizontal y Vertical • Análisis de tendencias • Fuentes y usos de fondos • Concepto de Flujo de caja. • Flujo de caja directo • Flujo de caja indirecto 	4.0	Ejercicio de análisis en clase. Ejercicio de construcción de flujo de caja. Taller 3. Taller 4
3	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un análisis financiero de una empresa a través de índices financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • 5. Razones financieras • 5.1. Objetivo y Alcance • 5.2. Liquidez • 5.3. Productividad • 5.4. Endeudamiento • 5.5. Rentabilidad • 5.6. Cobertura 	4.0	Taller 5
4	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar estados financieros de una empresa en base a índices financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • 5.7. Proyecciones 	2.0	Ejercicio en clase
4	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular el EVA a partir de los estados financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • El EVA (Valor Económico Agregado) • Significado e importancia • Procedimiento de cálculos. 	2.0	Ejercicio de en clase de cálculo de EVA.

CURSO VII.- “Elaboración y Manejo de Nómina”⁶³

A. INFORMACIÓN GENERAL:

Duración: 16 horas

B. OBJETIVO GENERAL:

Obtener conocimientos legales y habilidades prácticas en la elaboración y manejo de nómina.

C. CONTENIDO PROGRAMÁTICO:

Aspectos que involucran la elaboración de Nómina:

- Legales
- Fiscales
- Seguridad Social
- Administrativos
- Sueldos y Salarios

Elaboración de Rol de Pagos:

- Esquema de la estructura del rol de anticipo y remuneraciones totales.
- Registro Contable
- Control Interno.

D. MANUAL DE POLÍTICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO



COMPAÑÍA:
EMPRESA DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

MANUAL DE POLÍTICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Fecha de Elaboración:	Rev. No.	Fecha de Revisión:	Elaborado por:	Aprobado por:
			Las Autoras	



EMPRESA DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

POLÍTICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

1. Propósito

Mantener un ambiente de trabajo sano y orientado a resultados, reconociendo y desarrollando a todos los colaboradores de la organización.

2. Alcance

Aplicable a los postulantes de las vacantes y a todo el personal.

3. Definiciones

El **reclutamiento** corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación.

La **selección** busca los candidatos -entre varios reclutados- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La **evaluación de desempeño** es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo.

La **capacitación** significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella, es un proceso cíclico y continuo.



EMPRESA DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

POLÍTICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

4. Responsable de la revisión de la política

El responsable de Editar, Revisar, Actualizar y Difundir estas Políticas es el Gerente del Área de Talento Humano en conjunto con el Gerente General.

5. Responsable de la revisión de la política

El responsable de Editar, Revisar, Actualizar y Difundir estas Políticas es el Gerente del Área de Talento Humano en conjunto con el Gerente General.

6. Revisión de la Política

Estas políticas deben revisarse cuando menos en el mes de enero o antes, si se cambia o mejora el sistema administrativo y operativo de la organización.

7. Políticas de Búsqueda y Selección del Personal

7.1 El proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal del Gerente del área dónde se encuentre cargos vacantes de acuerdo al Presupuesto de Fuerza Laboral.

7.2 La fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo vacante deberá ser de carácter mixta. Esto significa que toda vacante deberá ser publicada internamente y en algún medio o canal de acceso masivo.



EMPRESA DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

POLÍTICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

7.3 Los Currículums de los postulantes se receptorán en el establecimiento indicado en las publicaciones.

7.4 Todos los currículums de los postulantes deberán ser revisados acorde al Manual de Descripción de Cargos antes de decidir entrevistarlos.

7.5 Los Gerentes solicitantes participarán en la elección de los currículums que pasarán a la etapa de selección, por lo que ésta elección se realizará en conjunto con el Gerente de Talento Humano y el encargado del proceso.

7.6 El modelo de selección propuesto para la Organización será la Selección por Competencias. Para ello todo proceso de selección deberá contar con un Perfil de Competencias del cargo vacante.

7.7 En el proceso de selección no podrán aplicarse pruebas que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio.

7.8 Los candidatos que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultades para la aplicación de los instrumentos de selección, deberán informarlo en su postulación, para efectos de adaptarlos y así garantizar la no discriminación.



EMPRESA DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

POLÍTICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

7.9 El proceso de selección finalizará con las entrevistas a cargo de una comisión la cual estará compuesta del encargado del Proceso, los Gerentes Solicitantes y el Gerente de Talento Humano. Ésta comisión tendrá la facultad de decidir mediante votación y argumentación cuál candidato ocupará la vacante.

7.10 Se deberá informar de los resultados a todos los candidatos que acudieron a la entrevista personal mediante llamada telefónica o correo electrónico.

7.11 En caso de haberse realizado una evaluación psicolaboral, los informes serán leídos pero no entregados a la comisión de selección con el fin de respetar la confidencialidad de la información contenida en éstos.

8. Políticas de Evaluación de Desempeño del Personal

8.1 Todos los colaboradores serán evaluados por lo menos una vez al año en forma individual, directa y personalmente por un equipo evaluador.



8.2 Todas las evaluaciones se harán en un formato estándar y con factores de evaluación previa y claramente definidos.

8.3 Todas las evaluaciones de desempeño concluirán con una calificación cuantificable.

8.4 Los colaboradores deberán conocer su descripción de puesto y estar informados con al menos dos meses de anticipación, cuales son los aspectos que le serán evaluados en la próxima evaluación.

8.5 Después de cada evaluación de desempeño, se deberán formalizar compromisos mutuos entre el colaborador y la organización, con el propósito de mejorar el desempeño futuro del colaborador.

8.6 Todo el personal evaluado, independientemente de su calificación, deberá participar activamente en el programa de capacitación de la organización.

8.7 Todos los colaboradores evaluados deberán contar con una copia de su correspondiente evaluación.



EMPRESA DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

POLÍTICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

8.8 Las evaluaciones de desempeño de los colaboradores se consideran información confidencial y solamente de uso y beneficio exclusivo para la organización y el propio colaborador, por lo que no se pueden proporcionar copias a terceros sin autorización del Gerente de Talento Humano o del Gerente General.

8.9 Todo colaborador que consecutivamente obtenga cuatro evaluaciones de desempeño sobresalientes, deberá ser considerado para ascenso o para asumir nuevas responsabilidades.

8.10 La calificación obtenida en la evaluación de desempeño formará parte de los criterios a considerar para hacer los incrementos de sueldo.

8.11 Estas políticas deberán ser dadas a conocer a todo el personal de nuevo ingreso dentro de su sesión de inducción.



EMPRESA DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

POLÍTICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

9. Políticas de Capacitación del Personal

9.1 Los Programas de Capacitación serán desarrollados o coordinados por el área de Talento Humano, en base a la información que proporcione la evaluación del desempeño del personal.

9.2 El encargado del Proceso de Capacitación será responsable de elaborar el Programa de Educación Continua orientado a la actualización permanente del Personal de acuerdo al cargo que desempeña.

9.3 Los colaboradores podrán participar en eventos formativos organizados por organismos o entidades externas, siempre y cuando sea de interés organizacional y constituyan formación específica.

9.4 Dependiendo de la naturaleza de las acciones de formación estas podrán ser autofinanciadas total o parcialmente. Los eventos serán autofinanciados, salvo casos particulares, en los que serán cofinanciados por la organización.



EMPRESA DE SEGURIDAD CÍA. LTDA.

POLÍTICAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

9.5 El horario de los eventos de formación será establecido tomando en cuenta tanto las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del colaborador como las horas no laborables, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto de la organización como del colaborador.

9.6 Todo evento de formación debe ser evaluado; para la aprobación del evento se requiere el 80% de aprovechamiento y 90% de asistencia.

9.7 En los programas de capacitación que se ejecuten por administración directa, preferentemente se realizarán evaluaciones de progreso y de salida.

9.8 Todo programa de capacitación será objeto de seguimiento, luego de haber transcurrido 60 días desde su finalización.

10. Listas de Distribución

- Área 1 Gerencia General
- Área 2 Gerencia de Recursos Humanos
- Área 3 Gerencia de Contabilidad
- Área 4 Supervisor de Agentes de Seguridad

7. BIBLIOGRAFÍA

- [1] **Chiavenato, I.**, *Gestión del Talento Humano*, Bogotá, Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 2005, pp.6-67.
- [2] **Mintzberg, H.**, Quinn J, and Voyer J, *El proceso de planeación estratégica*, Pearson, 1997, pp 45.
- [3] **Carrasco J**, *Gestión de Procesos*, Chile, Editorial Evolución, 2009, pp.21-26, 28-30,69.
- [4] **Martínez P., Milla G.**, *La Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*, Quinta edición, España, Ediciones Díaz de Santos, 2005, pp.4-16.
- [5] **Valle, C.**, *La Gestión estratégica de los Recursos Humanos*, Addison-Wesley Iberoamericana S. A., 1995, 32-56.
- [6] **Acle, T.**, *Planeación estratégica y control total de calidad*, Ed. Grijalbo, México 1989, pp.44.
- [7] **Caldera Mejía R.** “*Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos*” ©Estratégica - Consultoría S.A., Nicaragua 2004, pp. 6-17, 37.
- [8] **Cevallos, C.**, “Apuntes de Fundamentos de Auditoría y Auditoría Operacional”, Curso tomado con: Ing. Aguirre, J., ESPOL, (Apuntes no publicados), Guayaquil - Ecuador.
- [9] **Carreño, M.**, *Administración de empresas, Funciones del Proceso Administrativo*. Editorial ESPAM.
- [10] **Harrington, H. James.** *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*, Editorial McGraw-Hill, 1997.
- [11] **Lorino, P.**, *El control de gestión estratégico*, Editorial Alfaomega, 1996
- [12] **Beltrán, J.**, *Indicadores de Gestión- Herramienta para lograr la competitividad*, Segunda Edición, 3R Editores, pp.33- 45. (Capítulo referente a Indicadores).

- [13] **García, B.**, “*La regulación de la seguridad privada en el Ecuador: globalización, delincuencia y control civil de las Fuerzas del Estado*”. Revista de Ciencias Sociales y Humanas UNIVERSITAS. ISSN 1390-3837, UPS-Ecuador, No. 17, julio-diciembre 2012, pp. 159—179.
- [14] **UNESCO** (2009). Términos de Referencia, Estudio sobre el estado de la alfabetización en el Ecuador. Documento de trabajo.

7.1 REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- [1] **León, Ange** (2011), “Auditoría Operacional” Última visita: 7 de Junio de 2013. Disponible en <http://es.scribd.com>.
- [2] **Rubio, D.**, “Introducción a la Gestión Empresarial”, última visita: 17 de julio del 2013. Disponible en <http://www.eumed.net/>.
- [3] **Díaz, L.**, (2011),”La Observación”, Última visita: <http://www.psicologia.unam.mx/>, última visita: 18 de julio del 2013.
- [4] **Reyes, I.**, (2007),”Métodos de recolección de datos”, <http://www.monografias.com/>, última visita: 18 de julio del 2013.
- [5] **Sabino, C.**, (1992),”El proceso de investigación”, <http://paginas.ufm.edu/>, última visita: 18 de julio del 2013.
- [6] **ORTIZ, J.**, “Fundamentos de Auditoría Operativa”. Boletín 6, “*Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos*”, Última visita: 20 de julio del 2013. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/boletines-auditoria-operacional/boletines-auditoria-operacional.pdf>.

- [7] **Business Process Management**, *ORGANIZACIÓN: Enfoque funcional vs. Enfoque por procesos*, Última visita 25 de Julio del 2013 Disponible en: <http://www.cio.com.co/2008/articulos/Organizacion%20enfoque%20funcional%20Vs.pdf>.
- [8] **Labyrinthus, L.**, Rodríguez, W, et al. Artículo: *Cómo realizar una Planificación Estratégica en tu empresa*, Última Visita 2 de agosto de 2013, Disponible en: <http://es.wikihow.com/realizar-una-planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-en-tu-empresa>.
- [9] **Bellows, et al.**, (2000). *Activity Diagrams and Operation Architecture*. Technologies GroupInc. Última visita 12 de agosto del 2013, Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo.
- [10] **INEC**, Reporte Economía Laboral – Diciembre 2013. Última Visita Enero 2014, Disponible en pdf: www.inec.gob.ec
- [11] **INEC**, Resultados de Censo 2010. Última Visita Septiembre de 2013. Disponible en: www.inec.gob.ec/ www.ecuadorencifras.com
- [12] **INEC**. Datos Estadísticos, Última Visita: septiembre de 2013, Disponible en: <http://www.ecuadorinmediato.com/>.
- [13] **Programa Nacional de Educación Básica para Jóvenes y Adultos**. Última visita: septiembre de 2013, Disponible en: http://190.152.10.222/download/0803112879_19012009_1322.pdf
- [14] **OIM**, *Perfil Migratorio del Ecuador 2011*, Última visita septiembre de 2013, Disponible en: <http://www.oim.org.ec/portal/images/pdf/publicaciones/Perfil%20Migratorio%20final%20Septiembre.pdf>

- [15] **INEC**, Reporte Pobreza por Ingresos. Última visita septiembre de 2013, Disponible en: www.inec.gob.ec
- [16] **ESPOL**, “Estadísticas de Delitos Denunciados en la Fiscalía de Guayaquil”. REPORTE MENSUAL No.9-2013. Centro de Estudios e Investigaciones Estadísticas. Última visita enero 2014, Disponible versión digital en: http://www.icm.espol.edu.ec/delitos/reportes_mensuales.htm
- [17] **Diario el Telégrafo** “Ecuador cuenta con 52.300 guardias de seguridad privada. Julio de 2013”. Última visita octubre de 2013, Disponible en: <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/judicial/item/ecuador-cuenta-con-52-300-guardias-de-seguridad-privada.html>
- [18] **INCASI**; Cursos de Capacitación para Guardias de Seguridad. Disponible en: http://www.incasi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=63:i-nivel-modalidad-fija-guardia-de-vigilancia-y-seguridad-privada&catid=7:cursos-presenciales.
- [19] **CEC-ESPOL**; Cursos, Seminarios y Programas de Capacitación. Disponible en: <http://www.espol.edu.ec/archivo/file/7424.pdf>