

**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE MICROEMPRESAS**

TESIS DE GRADO

**REINGENIERÍA DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL Y
FUNCIONAL DE LA EMPRESA AMERICAN SEGURIDAD
PRIVADA “AMERIPRIV” CIA. LTDA. DEL CANTÓN QUEVEDO**

**AUTORA
JESSICA MARIA GAIBOR PINTO**

**DIRECTORA
ING. ELSA LEUVANY ALVAREZ MORALES, MSC.**

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2010

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE MICROEMPRESA

**REINGENIERÍA DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA
EMPRESA AMERICAN SEGURIDAD PRIVADA “AMERIPRIV” CIA. LTDA.
DEL CANTÓN QUEVEDO**

TESIS DE GRADO

**Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la
Unidad de Estudios a Distancia como requisito previo a la obtención del
título de**

INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL
MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Ing. Mariana Reyes Bermeo, MSc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Karina Plua Panta, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Dominga Rodriguez Angulo, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Elsa Leuvany Alvarez Morales, MSc.
DIRECTORA DE TESIS

Quevedo – Ecuador

2010

CERTIFICACIÓN

Ing. **Elsa Leuvany Alvarez Morales**, MSc., Directora de la tesis de grado titulada **REINGENIERÍA DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA AMERICAN SEGURIDAD PRIVADA “AMERIPRIV” CIA. LTDA. DEL CANTÓN QUEVEDO**, certifico que la señora egresada **JESSICA MARÍA GAIBOR PINTO**, ha cumplido bajo mi dirección con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Elsa Leuvany Alvarez Morales, MSc.

DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN

Yo, **Jéssica María Gaibor Pinto**, declaro bajo juramento que aquí descrito es de mí autoría, el cual no ha sido presentado por ninguna institución dedicada a la investigación, ni grado o calificación profesional.

Por medio de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Estudios a Distancia, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y la normatividad institucional vigente.

Jéssica María Gaibor Pinto

RESPONSABILIDAD

Los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidos en la presente investigación, son la única y exclusiva responsabilidad de la autora

LA AUTORA

Jéssica María Gaibor Pinto

DEDICATORÍA

Desde lo más profundo de mi corazón dedico esta obra maestra a mi madre, Sra. Mirian Pinto Mora, a mis hijas Isabela y Gabriela y a mi esposo Alfredo, por la comprensión incondicional que constantemente recibo.

A todos los maestros, coordinadores de la Unidad de Estudios a Distancia, a la Empresa de Seguridad Ameripriv, anhelando que este aporte sirva como alternativas para mejorar la gestión Administrativa de las empresas.

Jéssica.

AGRADECIMIENTO

La autora deja constancia de su agradecimiento.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, en cuyas aulas los maestros dieron todo de sí para que crezcamos en conocimientos.

Al Ing. Roque Vivas Moreira, MSc. Rector de la UTEQ.

A la Ing. Guadalupe Murillo de Luna, MSc. Vicerrectora Administrativa de la UTEQ.

Ec. Roger Yela Burgos MSc, Director de la UED por su dedicación y constancia por sacar adelante a la Unidad.

A la Ing. Irma Ortega, MSc. Coordinadora de la Carrera Administración de Microempresa.

A la Ing. Elsa Alvarez Morales, MSc. Directora de tesis por su apoyo incondicional en concluir esta investigación.

A los señores Miembros del Tribunal por su inmensa comprensión y ayuda .

Al personal de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, por su apoyo en esta investigación.

A todos mis compañeros de estudio y trabajo que siempre me brindaron su apoyo incondicionalmente.

ÍNDICE GENERAL

	PAG.
Carátula	i
Carátula de Aprobación	ii
Certificación	iii
Declaración	iv
Responsabilidad	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice General	viii
Índice de Figura	xiv
Índice de Anexo	xvii
I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Delimitación del problema	4
1.4 Justificación y factibilidad	5
1.5 Objetivos	5
1.5.1 General	5
1.5.2 Específicos	6
1.6 Hipótesis	6
II REVISIÓN DE LITERATURA	7
2.1 Reingeniería	7
2.1.1 Pasos para el modelo de reingeniería de procesos	9
2.2 Administración	10
2.3 Estructura Organizacional	11
2.4 Estructura y Diseño Organizacional	11
2.4.1 Estructura de la organización	11

2.4.1.1	Eficacia y eficiencia en la estructura organizacional	12
2.4.1.2	Lo formal y lo informal estructura organizacional	12
2.4.2	Elementos de la estructura organizacional	13
2.4.3	Departamentalización	15
2.4.3.1	Coordinación	15
2.4.3.2	Delegación: autoridad y responsabilidad	15
2.5	Diseño Organizacional	15
2.5.1	Especialización de trabajo	16
2.5.2	Departamentalización	16
2.5.3	Cadena de mando	17
2.5.3.1	Autoridad	17
2.5.3.2	Responsabilidad	18
2.5.3.3	Unidad de mando	18
2.5.4	Amplitud de control	18
2.5.5	Centralización y descentralización	19
2.5.6	Formalización	19
2.6	Organigrama Estructural	19
2.6.1	Organigrama Funcional	20
2.6.1.1	Organización	20
2.6.1.2	Contenido múltiple	20
2.6.1.3	Directorio	21
2.6.1.4	Políticas	22
2.6.1.5	Estructura	22
2.6.1.5.1	Monofuncionales	23
2.6.1.5.2	Jerárquica	24
2.6.1.5.3	Descentralizada	25
2.6.1.5.4	Estructura no piramidales	25
2.6.1.6	Relación de asesoría	26
2.6.1.7	Dirección	26
2.6.1.8	Control	26
2.6.1.9	Coordinación	26

2.6.1.10 Mando	26
2.6.1.11 Personal	27
2.6.1.12 Métodos	27
2.6.1.13 Organizar	27
2.6.1.14 Duplicidad de tareas	27
2.6.1.15 Motivación	27
2.6.1.16 Proceso	28
2.6.1.17 Responsabilidad	28
2.6.1.18 Puesto	28
2.6.1.19 Competitividad	28
2.6.1.20 Jerarquizar	28
2.7 Manual de Funciones	29
2.7.1 División del Manual de Funciones	30
2.7.2 Manual de Procedimientos y Formatos	30
2.8 Desarrollo Organizacional	32
2.8.1 La Departamentalización	32
2.8.2 Los Organigramas	33
2.8.2.1 Niveles Jerárquicos	34
2.8.3 Organización Aplicada	35
2.8.4 Objeto del Organigrama	36
2.8.5 Finalidad del Organigrama	36
2.8.6 Funciones del organigrama	37
2.8.6.1 Para el área de organización y sistema	37
2.8.6.2 Para el área de administración de personal	37
2.8.7 Ventajas del Organigrama	38
2.8.8 Desventajas del Organigrama	38
2.8.9 Contenido del Organigrama	39
2.8.10 Organización Aplicada	43
2.9 Estructura Orgánica de la Empresa	44
2.9.1 Manual de Normas Administrativas	44
2.9.2 Reglamento Laboral	44
2.10 Flujogramas	45
2.10.1 Características de los Flujogramas	45

2.10.2 Tipos de Flujogramas	46
2.10.3 Simbología de los Flujogramas	47
2.10.4 Diseño y Elaboración de Flujogramas	49
2.11 Rotación de personal	51
2.11.1 La rotación laboral y sus causas fundamentales	51
2.12 Tipos de empresas	55
2.12.1 Clasificación de las empresas por su actividad económica	56
2.13 Empresa mediana	62
2.13.1 Estructura de una empresa mediana	62
2.13.2 Estructuración por tipos de empresas	68
2.14 De las obligaciones del empleador y del trabajador	68
2.15 Fundamentación legal	69
2.15.1 Constitución de la empresa	69
2.15.2 Reforma de Estatutos	70
III MATERIALES Y MÉTODOS	72
3.1 Localización y duración de la Investigación	72
3.2 Materiales y Equipos	72
3.3 Tipo de investigación	73
3.3.1 De campo	73
3.3.2 Bibliográfico	73
3.4 Métodos	73
3.3.1 Deductivo – Inductivo	73
3.3.2 Analítico – Sintético	73
3.5 Fuentes de Investigación	74
3.5.1 Primarias	74
3.5.2 Secundarias	74
3.6 Técnicas	74
3.6.1 Observación Directa	74
3.6.2 Entrevista	75
3.6.3 Encuesta	75
3.7 Población y muestra	75
3.7.1 Población	75

	3.7.2 Muestra	76
	3.8 Procedimiento Metodológico	76
IV	RESULTADOS	
	4.1 Resultados de las encuestas aplicadas en la empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo	79
	4.1.1 Empleados área administrativa	79
	4.1.2 Personal operativo	84
	4.1.3 Personal operativo saliente	92
	4.1.4 Clientes	95
	4.2 Entrevistas aplicada al Gerente General de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.	99
	4.3 Procesos actuales de la estructura organizacional de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.	103
	4.3.1 Estructura actual de la American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.	103
	4.4 Falencias existentes en el proceso organizacional y funcional de Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.	104
	4.4.1 Manual de procedimientos	104
	4.4.2 Rotación de personal	105
	4.4.3 Otras	106
	4.5 Desarrollo de la propuesta de Reingeniería de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. Del Cantón Quevedo.	106
V	PROPUESTA	108
	5.1 Título	108
	5.2 Justificación	108
	5.3 Importancia	109
	5.4 Ubicación Sectorial	110
	5.5 Fundamentación	108

	5.6 Factibilidad	112
	5.7 Objetivos	113
	5.7.1 General	113
	5.7.2 Específicos	113
	5.8 Plan de acción	113
	5.8.1 Organigrama estructural de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo	113
	5.8.2 Manual de funciones para Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.	115
	5.8.3 Flujogramas	142
	5.8.3.1 Selección	142
	5.8.3.2 Capacitación	143
	5.8.3.3 Personal operativo	144
	5.8.3.4 Acreditación al personal	145
	5.8.4 Procesos Administrativos	146
	5. 9 Recursos necesarios	147
	5.9.1. Humano	147
	5.9.2. Financieros	147
	5.9.3 Tecnológicos	147
	5.10 Impacto	148
	5.11 Evaluación	148
VI	DISCUSIÓN	150
VII	CONCLUSIONES	153
VIII	RECOMENDACIONES	155
IX	RESUMEN	156
X	SUMMARY	158
XI	BIBLIOGRAFÍA	160
	ANEXOS	163

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA		PAG.
1	Organigrama de estructura monofuncionales	22
2	Organigrama de estructura jerárquica	23
3	Organigrama de estructura no piramidales	24
4	Organigrama con líneas llenas sin interrupciones	39
5	Organigrama con líneas llenas verticales	39
6	Organigrama con línea media cae sobre la parte media	40
7	Organigrama con línea llena se coloca a los lados	40
8	Organigrama con línea de puntos o discontinuas	40
9	Organigrama con figura geométrica	41
10	Organigrama con medio recuadro	41
11	Organigrama con líneas con zigzagueos	41
12	Organigrama con los círculos colocados en espacios especiales	42
13	Edad del personal administrativo Ameripriv, 2010	77
14	Nivel de educación personal administrativo Ameripriv, 2010	78
15	Años de permanencia del personal administrativo Ameripriv, 2010	78
16	Problemas que afectan al personal administrativo Ameripriv, 2010	79
17	Capacitación al personal administrativo Ameripriv, 2010	79
18	Tipos de capacitación, personal administrativo Ameripriv, 2010	80
19	Estructura organizacional y funcional personal administrativo Ameripriv, 2010	80

20	Manual de funciones personal administrativo Ameripriv, 2010	81
21	Comunicación entre el personal administrativo y directivos de Ameripriv, 2010	81
22	Reingeniería en la estructura organizacional y funcional personal administrativo Ameripriv, 2010	82
23	Edad del personal operativo Ameripriv, 2010	83
24	Nivel de educación personal operativo Ameripriv, 2010	83
25	Años de permanencia del personal operativo Ameripriv, 2010	84
26	Problemas que afectan al personal operativo Ameripriv, 2010	84
27	Capacitación al personal operativo Ameripriv, 2010	85
28	Tipos de capacitación, personal operativo Ameripriv, 2010	85
29	Manual de procedimientos personal operativo Ameripriv, 2010	86
30	Trabajo social personal operativo Ameripriv, 2010	86
31	Beneficios sociales personal operativo Ameripriv, 2010	87
32	Comunicación del personal operativo y directivos de Ameripriv, 2010	87
33	Nivel Jerárquico Ameripriv, 2010	88
34	Implementos labores diarias operativo y directivos de Ameripriv, 2010	88
35	Multas operativo y directivos de Ameripriv, 2010	89
36	Reingeniería en la estructura organizacional y funcional personal administrativo Ameripriv, 2010	89
37	Edad del personal saliente Ameripriv, 2010	90
38	Nivel de educación personal saliente Ameripriv, 2010	90
39	Años de permanencia del personal saliente Ameripriv, 2010	91
40	Problemas que afectan al personal saliente Ameripriv, 2010	91
41	Comunicación del personal operativo saliente de Ameripriv, 2010	92
42	Motivo de salida del personal operativo saliente de Ameripriv, 2010	
43	Reingeniería en la estructura organizacional y funcional personal operativo saliente Ameripriv, 2010	93
44	Estructura organizacional y funcional, clientes Ameripriv 2010	94

45	Peticiones clientes de Ameripriv 2010	94
46	Inconvenientes con el servicio clientes de Ameripriv 2010	95
47	Tipo de garantía clientes de Ameripriv 2010	95
48	Estructura organizacional y funcional clientes de Ameripriv 2010	96
49	Estructura organizacional y funcional Ameripriv 2010	102
50	Manual de funciones	103
51	Rotación de personal en la empresa Ameripriv 2010	104
52	Propuesta de reingeniería en la empresa Ameripriv 2010	105
53	Mapa del Cantón Quevedo	108
54	Organigrama Estructural de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.	112
55	Flujograma del proceso de selección de la empresa Ameripriv 2010	140
56	Flujograma del proceso de capacitación de la empresa Ameripriv 2010	141
57	Flujograma del proceso del personal operativo de la empresa Ameripriv 2010	142
58	Flujograma del proceso del acreditación de pagos del personal de la empresa Ameripriv 2010	143

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS		PAG.
1	Formulario de encuestas para los clientes de la Empresa Ameripriv.	161
2	Formulario de encuestas para los empleados administrativo de la Empresa Ameripriv.	163
3	Formulario de encuestas para el personal operativo de la Empresa Ameripriv.	165
4	Formulario de encuestas para el personal operativo saliente de la Empresa Ameripriv.	168
5	Formulario de entrevista para el Gerente General de la Empresa Ameripriv.	170
6	Fotos de personal encuestado	184
7	Fotos de profesionales de asesoría	187

I. INTRODUCCIÓN

Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.

La estructura organizacional es el conjunto de las funciones y relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización, una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las organizaciones se preocupen cada vez más por tratar de hacer más eficiente los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras organizacionales.

Las empresas dedicadas a prestar servicio de seguridad privada presentan niveles de crecimiento promedio del 8% anual y sostenible en los países de la Región, es así que más de 4 millones de la ciudadanía que trabajan en esta actividad cuenta con limitada formación para la resolución pacifico de conflicto y aun menos para la utilización efectiva de armas de fuego, también es preocupante que casi la mitad de este personal no cuenta con la protección social que reconoce la ley, muy por lo contrario cuenta con salario mínimos, nula protección personal o cobertura de salud, enfermedad o muerte.

En el Ecuador según el SRI (2005), 2.310 Ruc. (Registro único de contribuyente), abierto por concepto de esta actividad, de los cuales 892 son empresas y 1.418 son personas naturales, permitiendo una recaudación de \$ 114.404,15 con crecimiento anual del 28.4%.

Estas empresas son regularizadas por el Departamento de Control y supervisión de las Organización de seguridad privada (COSP), misma que esta

empeñado de lograr vocación de servicio de seguridad privada y no de un negocio, para ello deben estar formalmente constituidas, contar con personal especializado para ofrecer y responder a los requerimientos de sus clientes; esto implica tener una estructura organizacional acorde a los principios fundamentales de la administración.

American Seguridad Privada Ameripriv Cía. Ltda. del Cantón Quevedo, se constituyo el 20 de Junio del 2001, cuenta con los respectivos permisos legales del Ministerio de Defensa Nacional, con el Permiso del Ministerio de Gobierno, y de la Superintendencia de Compañías. Su función es proteger a sus clientes, velar por los bienes y servicios y a su vez prevenir, neutralizar, desaparecer inminente peligro e impedir el ataque o atentado a los protegidos.

Es así que la reingeniería es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios. Una reingeniería, enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar las falencias, deficiencias, mal manejo y/o mal servicio que hacen que la empresa pierda en costos, tiempo y calidad de servicio; este proyecto se centra en determinar un sistema organizacional y funcional que permita ofertar servicios con mayor eficiencia y calidad aplicado en la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.

La presente Investigación esta estructurada por XI capítulos: introducción; planteamiento, formulación, delimitaciones del problema, justificacion, objetivos y hipótesis, revisión literaria; conceptos de variables en estudio; materiales y métodos; tipos de investigación, técnicas que fueron utilizados en la investigación, resultados; propuesta, conclusiones, recomendaciones, resumen, summary, bibliografía y anexos.

1.1 Planteamiento del problema

Una de las problemáticas más destacadas en el mundo empresarial es la organización, dentro de la estructura de las empresas, para ello se debe determinar las jerarquías necesarias, agrupación de actividades, modelos y estrategias de planeación que fomente el normal funcionamiento de las entidades.

De igual manera se observa que los gerentes realizan una deficiente delegación de funciones para el personal que labora, esto ocasiona el incumplimiento de objetivos, no buscan los mecanismos apropiados de organización para minimizar pérdidas de tiempo, deficiente recorrido de la información y procesos que a medida que las empresas crecen se vuelven más complejos. Tanto así que genera la duplicidad de funciones, provocando la disminución de la productividad, apatía y desmotivación laboral.

En el Ecuador la mayoría de las empresas medianas desconocen el Código del Trabajo, señala en el Título I Capítulo IV Artículo 42, Inciso 24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado.

En la provincia de Los Ríos las empresas pequeñas y medianas no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos, esto hace que al momento de vincular personal no lo hagan en una forma apropiada, algunas acuden a las agencias de empleo para solicitar ayuda en las contrataciones, sin embargo la mayoría lo hacen en forma directa sin medir la capacidad y experiencia en el cargo a desempeñar.

Actualmente la empresa Ameripriv cuenta con cuatro clientes de la localidad, mismas que no pagan puntualmente, en ocasiones sugieren pagar sus valores en activos fijos, lo cual no conviene a la empresa, porque se requiere de efectivo para cumplir con sus obligaciones.

Es así que los pagos impuntuales generan descontento y desvinculación del personal que labora en la empresa Ameripriv convirtiéndose en el principal problema debido a la deficiente gestión de cobranza.

La empresa cuenta con una nomina superior a lo establecido por la ley, sin embargo no tiene una trabajadora social que brinde la ayuda oportuna a los empleados cuando tienen algún tipo de problema como: accidente, enfermedad, préstamos, trámites en el Seguro Social, información de los beneficios sociales que tiene el empleado, entre otros.

Por ello surge la necesidad de investigar cuáles son las causas fundamentales del deficiente manejo administrativo para la aplicación de una Reingeniería del sistema organizacional y funcional de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, aplicando los principios fundamentales de la administración basados en los enfoques de planeación, organización, dirección y control, en concordancia con la leyes vigentes, para mejorar los servicios y brindar satisfacción a los clientes y esto a su vez represente un beneficio a la empresa.

1.2 Formulación del problema

¿El deficiente sistema organizacional y funcional de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda., incide en el proceso administrativo de la misma?

1.3 Delimitación del problema

Objeto de estudio: Reingeniería del sistema organizacional y funcional

Campo de Acción: Gestión administrativa

Ubicación: Se encuentra ubicada en la ciudadela la Floresta calle Milton Reyes Callejón s/n. del Cantón Quevedo, Provincia Los Ríos

Tiempo: El presente trabajo tuvo una duración de 180 días

1.4 Justificación y factibilidad

Esta investigación es importante porque ayudará a mejorar el funcionamiento administrativo de la empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo; por que una empresa que no se actualiza se le dificulta continuar compitiendo en los momentos en que atraviesan por cambios estructurales en la economía nacional, donde todo enfoque técnico y administrativo está basado en minimizar costos y riesgos para obtener resultados positivos que impulsen al crecimiento a través de captación de nuevos mercados con posicionamiento firme y confianza del servicio que ofrecemos.

Es factible, porque permitió cumplir con los objetivos propuestos ya que se cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa quienes brindaron las facilidades para el proceso de investigación y el compromiso de aceptar los resultados, mismos que se pondrán en práctica una vez terminada la investigación y debatido los cambios propuestos con la reingeniería de la estructura organizacional y funcional, partiendo del punto de que debemos cambiar para mejorar.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Realizar una Reingeniería del sistema organizacional y funcional de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, con el propósito de mejorar la gestión administrativa.

1.5.2 Específicos

- Identificar los procesos actuales de la estructura organizacional y funcional de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.
- Determinar las falencias existentes en el proceso organizacional y funcional de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.
- Desarrollar la propuesta de reingeniería para la empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.

1.6 Hipótesis

La deficiente estructura organizacional y funcional es la causante de la rotación del personal operativo de la empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Reingeniería

Dessler (2001). Michael Hammer y James Champú, los padres de la reingeniería, la definen como “volver a concebir los fundamentos y cambiar de manera radical el diseño de los procesos del negocio, para alcanzar mejoras drásticas en medidas contemporáneas críticas desempeño como los costos, la calidad, el servicio y la velocidad”.

“Uno de los supuestos básicos de la reingeniería del proceso del negocio (RPN) es que la forma tradicional de organizar los departamentos y los procesos en torno a las tareas muy especializadas, en forma inherente, lleva a duplicaciones y derroches e insensibilidades con los clientes de la empresa.

Así pues, al aplicar la reingeniería a una compañía y a sus departamentos y procesos, los reingenieros se deben preguntar a sí mismo: “¿Por qué hacemos lo que hacemos?” “¿Por qué lo hacemos como lo hacemos?”.

Sánchez (2007). El método de Reingeniería de procesos es descrito por Hammer y Champy como “la reconsideración fundamental y el reajuste radical de procesos de organización, para lograr la mejoría drástica del desempeño actual en costo, servicios y velocidad”.

La creación del valor para el cliente es el factor principal para la Reingeniería del Proceso y las tecnologías de la información a menudo desempeñan un rol importante para lograrlo.

Bejamín (2005). Existen tantas definiciones como consultores y autores mencionando las siguientes:

- El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las

competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.

- El proceso por el que las empresas se convierten en competidores de clase mundial al rehacer sus sistemas de información y de organización, formas de trabajar en equipo y los medios por los que dialogan entre sí y con los clientes.
- La reingeniería es un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la organización, con el objeto de re-crear, tanto como sea posible y necesario, reformular completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal de conseguir mejoras de gran nivel en lo que respecta al aumento de la productividad, la calidad de los servicios y productos y la eficacia en la atención de los clientes.
- Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.
- Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.

Cummings (2007). La última intervención de reestructuración es la reingeniería, es decir, un repensar y rediseñar de manera radical los procesos administrativos para mejorar profundamente el desempeño. Transformada la manera en que, por lo normal, se produce y se entregan los bienes y en que se prestan los servicios.

A partir de la Revolución industrial las empresas han ido distribuyendo el trabajo en unidades especializadas, ocupándose cada una de una parte del

proceso global de producción. Aunque esta división de trabajo les permitió generar masivamente productos y servicios estandarizados en una forma mas eficiente, el resultado es demasiado complicado y difícil de manejar. Además de que se reacciona con lentitud ante los cambios rápidos e imprevisibles que se dan hoy.

La reingeniería aborda esos problemas dividiendo las unidades de trabajo en procesos más integrados de carácter transfuncional. Con ello se modernizan los procesos y se vuelven más rápidos y flexibles en consecuencia, ahora son más sensibles ante lo siguiente: cambio de condiciones competitivas, exigencias de los clientes, ciclo de vida de los productos y tecnologías.

2.1.1 Pasos para el modelo de reingeniería de procesos

Sánchez (2007). Se prescribe un acercamiento de cinco pasos al modelo de Reingeniería de procesos:

- 1. Desarrolle la visión del negocio y los objetivos de proceso:** El método de la Reingeniería del Procesos de Negocio es conducido por una visión de negocios que implica objetivos de negocios específicos, tales como reducción de costos, reducción de tiempos, mejoramiento de la calidad final.
- 2. Identifique los procesos del negocio que se reajustarán:** la mayoría de las firmas utilizan el acercamiento “de alto impacto” que se centra en los procesos más importantes o los que están en más conflicto con la visión del negocio. Un pequeño número de firmas utilizan el “acercamiento exhaustivo”; éste identifica todos los procesos de la organización y después los prioriza de acuerdo al orden de urgencia del reajuste.
- 3. Entienda y mida los procesos existentes:** para evitar la repetición de viejos errores y proporcionar una línea base para las mejoras futuras.

4. Identifique el soporte de IT(Tecnologías de la Información)

necesario: el reconocimiento de las capacidades de las IT puede y debe influir la Reingeniería del Procesos de Negocio.

5. Diseñe y construya un prototipo del proceso nuevo: el diseño actual no debe verse como el final del proceso de la Reingeniería del Procesos de Negocio. Más bien, debe ser visto como un prototipo, con sucesivas iteraciones. La metáfora del prototipo alinea la propuesta de Reingeniería de Procesos con la entrega rápida de resultados, y con la participación y satisfacción de los clientes.

Como un sexto paso adicional del método de la Reingeniería del Proceso de Negocio, usted puede encontrar a veces: Adaptar la estructura de organización y el modelo del gobierno. Con el proceso primario rediseñado.

2.2 Administración

Hellriegel (2006). Si los gerentes son responsables de asegurar que una organización logre su meta ¿qué significa el término administración? En la actualidad, las personas generalmente se refieren a la administración como un grupo de gerentes en una organización. El término también puede usarse para referirse a las funciones que realizan los gerentes, esta tareas incluye planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de una organización.

García y Galindo (2002). La función administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Robbins (2005). Dicho en pocas palabras, la administración es lo que hacen los gerentes. Pero este enunciado elemental no dice mucho, ¿o sí? Una explicación más completa es que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz

con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás.

2.3 Estructura Organizacional

Robbins (2005). Una estructura organizacional, es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura.

Hitt (2006). La estructura organizacional es la suma de las formas en cuales una organización divide sus labores y luego las coordinan.

Loachamín (2004). Es el organigrama estructural complementado con las funciones genéricas de cada unidad administrativa.

Forma en que están ordenadas las unidades que componen una entidad administrativa y la relación que guardan entre si sus unidades internas.

Holguín (2005). Estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y gerentes, entre los gerentes y los empleados y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

2.4 Estructura y Diseño Organizacional

2.4.1 Estructura de la organización

Volpentesta (2000). Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.

Para poder alcanzar los objetivos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos.

La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos; es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

- Permite lograr una determinada disposición de sus recursos
- Facilita la realización de las actividades
- Coordinación de su funcionamiento

2.4.1.1 Eficacia y eficiencia en la estructura organizacional

Volpentesta (2000). A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos.

Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

2.4.1.2 Lo formal y lo informal en la estructura organizacional

La estructura organizacional presenta dos aspectos:

- **Lo formal:** Se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, que veremos más adelante, como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc.
- **Lo informal:** Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional.

La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas. Si se define en forma adecuada, la estructura formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal.

Debemos siempre tener en cuenta que la estructura formal deberá reflejar razonablemente el comportamiento real del sistema; es decir, debe ser representativa de la estructura informal. Si esto se altera, la estructura se convierte en una mera expresión formal de deseos.

2.4.2 Elementos de la estructura organizacional

Álvarez (2002). La estructura organizacional presenta los siguientes elementos:

- Especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y/o relacionadas en departamentos, los que a su vez serán agrupados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo a su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones. A este proceso se lo denomina departamentalización.

- Fijación de los mecanismos de coordinación de las personas entre sí, por un lado y de las unidades o departamentos, por otro lado. Existen tres mecanismos de coordinación:

1. Adaptación mutua, o comunicación informal. Se logra a través del conocimiento de lo que cada uno debe hacer dentro de una lógica de decisiones programadas.

2. Supervisión directa: surge como consecuencia directa de la autoridad que establecerá y controlará qué, quién, cómo, cuándo y dónde debe hacerse algo.

3. Formalización o normalización: consiste en estandarizar actividades o atributos respecto de un proceso, producto o resultado. Se plasma a través de instrumentos como los manuales, los circuitos administrativos, etc.

Determinación del sistema de autoridad. A través de éste se consolidarán:

- ✓ Los niveles jerárquicos.
- ✓ Los procesos de toma de decisiones.
- ✓ Las asignaciones de atribuciones (misiones y funciones).
- ✓ Los alcances de las responsabilidades.

Las organizaciones poseen diferentes estructuras entre sí, y una misma organización puede ir cambiando su estructura, conforme evoluciona su número de integrantes, la especialización, el grado de concentración de la autoridad, etc.

Por lo tanto, la estructura puede ser modificada toda vez que las necesidades de la organización así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia organizacional.

2.4.3 Departamentalización

Álvarez (2002). Departamentalizar es agrupar tareas homogéneas, de acuerdo a algún criterio. A medida que la organización crece, el organigrama “crece”.

2.4.3.1 Coordinación

Álvarez (2002). La coordinación tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad. Es el resultado de la necesidad que tienen las organizaciones de integrar diversas funciones.

2.4.3.2 Delegación: autoridad y responsabilidad

Álvarez (2002). Es el proceso por el cual una persona que posee una autoridad superior otorga a otra persona una autoridad específica que, al aceptarla se responsabiliza frente al superior por el cumplimiento de la tarea.

2.5 Diseño Organizacional

Robbins (2005). Es el proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización.

Benjamín (2002). La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que sea una organización, ésta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben utilizarse eficazmente si es que se quiere que la empresa sobreviva y prospere. La asignación de responsabilidades es esencial, incluso si la organización tiene un solo hombre, por que él debe de distribuir su tiempo tan eficazmente como sea posible.

2.5.1 Especialización de trabajo

Robbins (2005). Hoy usamos el término especialización del trabajo para describir el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La ciencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.

Benjamin (2002). El método más importante para dividir el trabajo y todas las organizaciones utilizan, es la división por funciones.

Una función se puede definir como una sola actividad, pero en las organizaciones modernas a menudo significa un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento.

2.5.2 Departamentalización

Robbins (2005). El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización, toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales, misma que muestra 5 formas comunes departamentalización.

- Funcional.
- De Productos.
- Geográficas.
- De Procesos.
- De Clientes.

Holguín (2005). Es la división y el agrupamiento de aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una secuencia lógica.

Los directores con el objeto de seguir la relación formal de una organización preparan un organigrama que describe la forma en que se ha dividido el trabajo; a esa actividad se la denomina departamentalización.

Al departamentalizar es necesario seguir los siguientes pasos:

- En listar las funciones de la empresa.
- Clasificar y agrupar las actividades con un orden jerárquico
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos

2.5.3 Cadena de mando

Robbins (2005). La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien.

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos, Autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

Benjamin (2002). Esta línea está íntimamente relacionada con la jerarquización a la vez que representan el enlace entre las unidades; constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad, e indican la línea de información básica.

2.5.3.1 Autoridad

Robbins (2005). Se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal que hacer y esperar que lo haga.

Benjamin (2002). Es la facultad de dirigir las acciones, adoptadas decisiones, dar las órdenes para que se realice alguna actividad o bien para que se acate una decisión; sintéticamente, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo lo cual necesariamente implica el ejercicio del mando.

2.5.3.2 Responsabilidad

Robbins (2005). Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, estos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea encomendada.

Benjamin (2002). Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de dar cumplimiento a las acciones encomendadas y rendir cuenta de una ejecución a la autoridad correspondiente.

2.5.3.3 Unidad de mando

Robbins (2005). Ayuda a mantener el concepto de la línea de autoridad.

Benjamin (2002). La unidad de mando debe tener más que un solo jefe; ello evita que dos unidades tengan autoridades sobre una misma área, pues debe existir una sola autoridad formal que dé las órdenes, tome decisiones y reciba los informes acerca del cumplimiento de los deberes.

2.5.4 Amplitud de control

Robbins (2005). Es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Siempre que todo permanezca sin cambios, cuando mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización.

Benjamin (2002). Este vocablo indica el número de funcionarios o unidades administrativas que puedan depender directamente de un órgano superior ya que la capacidad para dirigir cierta cantidad de subordinados es limitada y su aplicación está condicionada por las posibilidades reales de atención, supervisión, dirección, control y corrección de las actividades encomendadas.

2.5.5 Centralización y descentralización

Robbins (2005). La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la empresa con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la misma es centralizada. En contrates, cuando más información proporcionen a la decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores habrá más descentralización.

Benjamin (2002). La centralización es la sistemática y consiste concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona a cargo de poder tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

2.5.6 Formalización

Robbins (2005). Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y que las normas y procedimientos guían al comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la personas que lo realizan tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuando se hará y como lo hará.

2.6 Organigrama Estructural

Escobar (2004). Es la representación gráfica del ordenamiento de las unidades, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, los canales de comunicación,

las líneas de autoridad y supervisión, así como las unidades de categoría especial.

Benjamin (2002). “Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan”.

2.6.1 Organigrama Funcional

Loachamín (2004). Es el organigrama estructural complementado con las funciones genéricas de cada unidad administrativa.

Benjamin (2002). Es el organigrama estructural complementado con las funciones genéricas de cada unidad administrativa.

2.6.1.1 Organización

Loachamín (2004). Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la dependencia. Generalmente incluyen organigramas, objetivos, políticas, descripciones de funciones de cada unidad administrativa, entre otros.

Benjamin (2002). Existen diversos criterios sobre el concepto de organización; sin embargo, la mayoría de los autores modernos la interpretan como un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división de trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

2.6.1.2 Contenido múltiple

Loachamín (2004). Se consideran de este tipo los manuales que comprenden de dos o más de los mencionados con anterioridad de este modo, un manual

de organización que incluya un apartado de políticas de trabajo de la institución, su historia, su marco jurídico, entre otros.

Benjamín (2002). Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulte siempre bien definidos la inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines.

- Manifestación clara de las normas generales de la empresa
- Compresión total de la organización básica de la misma.

Es decir, de poco servirían las manifestaciones de talladas de procedimientos si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son, cuando menos, mediante firmes y comprensibles.

2.6.1.3 Directorio

Loachamín (2004). Relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización de una unidad administrativa. Estará de acuerdo a los niveles jerárquicos y siguiendo el orden del organigrama de izquierda a derecha. Debe incluir hasta el nivel de oficina. Las unidades de asesoría se incluyen después de la unidad que dependa.

Benjamin (2002). Relación de los funcionarios y los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización de una unidad administrativa. El director deberá ubicarse de acuerdo con los niveles jerárquicos y siguiendo el orden del organigrama de izquierda a derecha, debe incluirse hasta nivel de oficina. Las unidades de asesoría se incluyen después de la unidad de qué depende.

2.6.1.4 Políticas

Loachamín (2004). Normas que sirven de base para orientar, limitar e interpretar las acciones de una unidad administrativa para coadyuvar al logro de los objetivos establecidos.

Benjamin (2002). Las organizaciones privadas funcionan con estricto apego a sus normas internan acción por lo que cualquier modificación a sus estructuras generalmente parte de un proceso de análisis muy preciso, el cual puede ser propiciado por los siguientes motivos:

- Cambio del objeto de la institución
- Integración de nuevos socios
- Aumento de capital
- Reestructuración de funciones con motivo de creación, desaparición o readscripción de unidades administrativas
- Tratados, convenio o acuerdos nacionales e internacionales
- Factores ambientales

2.6.1.5 Estructura

Loachamín (2004). Forma en que están ordenadas las unidades que componen una entidad administrativa y la relación que guardan entre si sus unidades internas.

Benjamín (2002). Es la forma en que están ordenadas las unidades que componen una organización conforme a criterios de jerarquía, dentro de la estructura orgánica se consignan:

- Principales puestos y unidades
- Líneas de autoridades y responsabilidad
- Niveles de jerárquicos

Con la base anterior, podemos establecer qué función es el conjunto de actividades relacionadas entre sí, necesarias para lograr los objetivos de una empresa y cuya ejecución es responsable una unidad administrativa.

2.6.1.5.1 Monofuncionales

Salazar (2008). Se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona ó grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura organizacional; en el siguiente organigrama se observa gráficamente esta clase de estructura.

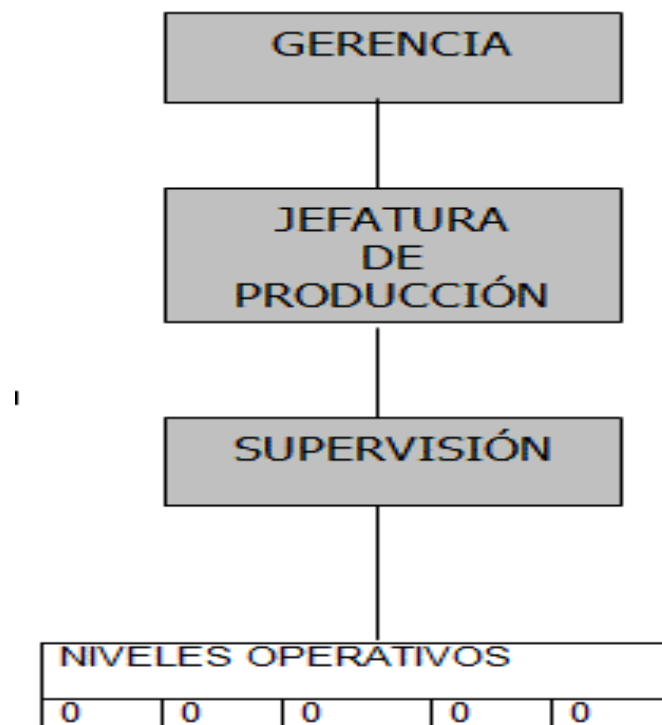


Figura 1. Organigrama de estructura monofuncional

Autor: Salazar (2008)

2.6.1.5.2 Jerárquica

Salazar (2008). También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica; un ejemplo gráfico de este tipo de estructura es el siguiente:

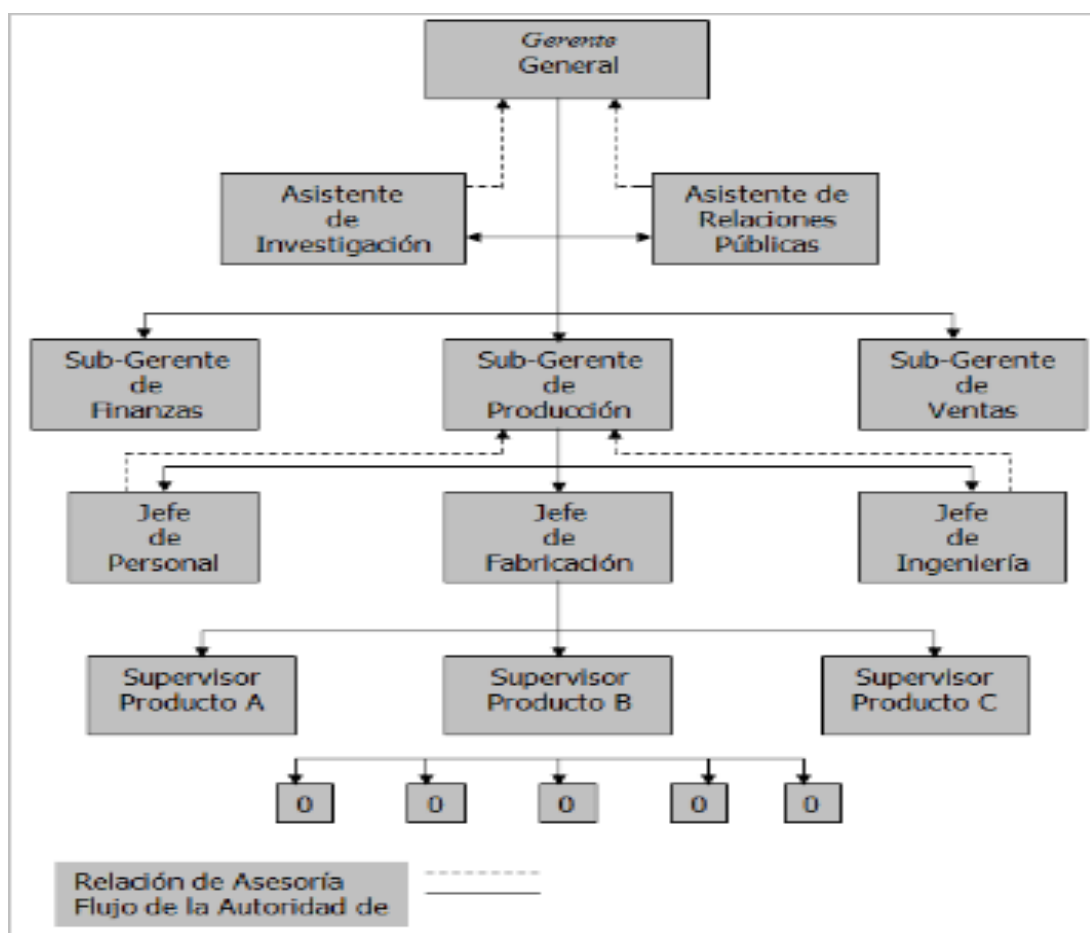


Figura 2. Organigrama de estructura jerárquica

Autor: Salazar (2008)

2.6.1.5.3 Descentralizada

Salazar (2008). Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base alineas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

2.6.1.5.4 No piramidales

Salazar (2008). Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de los grandes organismos, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, ya que, por ejemplo el gerente de finanzas apoya, en esa área de especialidad al responsable de un determinado proyecto, en cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como “matriciales, por equipos ó por proyectos”.

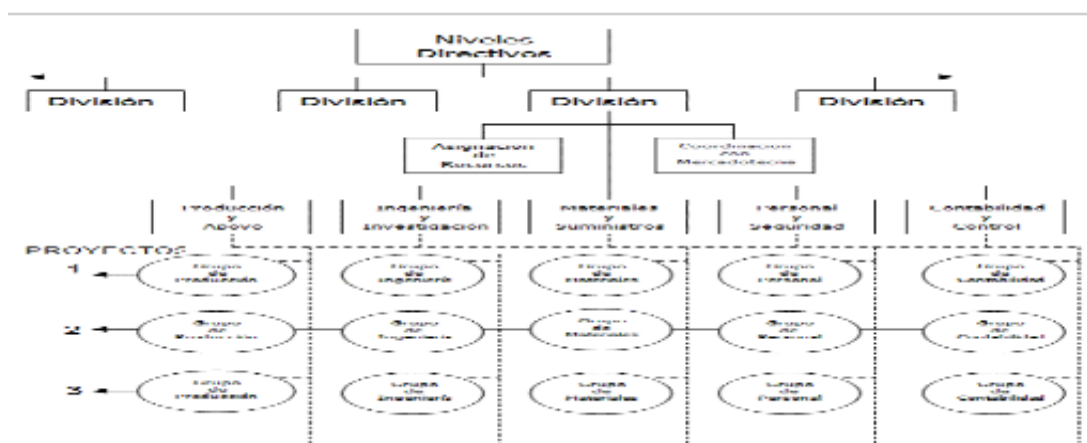


Figura 3. Organigrama de estructura no piramida

Autor: Salazar (2008)

2.6.1.6 Relación de asesoría

Loachamín (2004). Es aquella que representa los órganos que proporcionan información técnica a las líneas.

2.6.1.7 Dirección

Loachamín (2004). Asumir los riesgos a largo y corto plazo que implica la actividad empresarial. Proceso (o método) de coordinar propósitos y personas para lograr un objetivo predeterminado.

2.6.1.8 Control

Loachamín (2004). El control se puede definir como “el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.”

2.6.1.9 Coordinación

Loachamín (2004). Es el proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionen armónicamente sin fricciones o duplicaciones y dando a cada sector o individuo su máxima contribución a un todo, a fin de satisfacer los objetivos sociales de la empresa en particular.

2.6.1.10 Mando

Loachamín (2004). El mando se compone de los procesos y técnicas utilizados para dar instrucciones y comprobar que las operaciones se realizan tal como originalmente fueron planificadas.

2.6.1.11 Personal

Loachamín (2004). Persigue utilizar la fuerza de trabajo en la forma mas eficiente posible, lo que hace actuar a todos los niveles de la empresa a un cuando su participación no es ejecutiva sino más bien asesora y ordenadora por eso la clasificamos como función (staff).

2.6.1.12 Métodos

Loachamín (2004). Es de menor alcance que el procedimiento, ya que se refiere a una descripción detallada de cómo se realizará una labor específica. Los métodos se utilizarán mucho en la función producción, para describir operaciones manuales, que se conoce como método de trabajo.

2.6.1.13 Organizar

Loachamín (2004). Es determinar las funciones para lograr el objetivo, estableciendo la autoridad y asignando la responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

2.6.1.14 Duplicidad de tareas

Loachamín (2004). En toda empresa existe más o menos calces o traslado de funciones entre dos o más cargos. Eso puede deberse a una mala definición del cargo, o simplemente que las personas que los ocupan van absorbiendo varias tareas y readecuando sus propios cargos.

2.6.1.15 Motivación

Loachamín (2004). Significa persuadir o inducir, esto es convencer a otros para que haga lo que queremos que hagan, mirando desde el punto de vista de subalterno, nada es más grato hacer lo que se desea y no lo que piden.

Robbins (2005). Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

2.6.1.16 Proceso

Loachamín (2004). Es la combinación de operación de producción que compone el proceso productivo.

2.6.1.17 Responsabilidad

Loachamín (2004). El empleado debe estar consciente de resolver su propio problema el supervisor podrá ayudarlo tratando de encontrar una solución pero no deberá tomar ninguna responsabilidad sobre la decisión final.

2.6.1.18 Puesto

Loachamín (2004). Función establecida presupuestariamente integrada por un conjunto de deberes y responsabilidades, asignadas o delegadas por ley o autoridad competente que requiere el empleo de una persona durante la jornada legal de trabajo.

2.6.1.19 Competitividad

Loachamín (2004). Igualar una cosa a la otra.

2.6.1.20 Jerarquizar

Loachamín (2004). Estructuración escalonada de los órganos de un tramo de la administración para fiscalizar la actuación en los subordinados.

2.7 Manual de Funciones

Holguín (2005). Puede conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Específicamente, el Manual de Organización, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

Castro (2004). El Manual de Funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la evasión de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.
- Estructura orgánica de la Empresa.
- Manual de normas administrativas.
- Directrices de contratación de Personal.
- Reglamento laboral.

2.7.1 División del Manual de Funciones

Volpentesta (2000). Este corresponde a un documento que se divide en los siguientes aspectos:

- **Descripción básica del cargo:** El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.
- **Objetivo estratégico del cargo:** Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.
- **Funciones Básicas:** En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.
- **Personal relacionado con el cargo:** En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.
- **Perfil del Cargo:** En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cual sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

2.7.2 Manual de Procedimientos y Formatos

Volpentesta (2000). El manual de procedimientos y los formatos se orientan a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa con el fin de unificar criterios al interior de la misma, a recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último

agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren.

Se detalla los siguientes manuales de:

a) Organización

Hitt (2006). Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de la empresa. Generalmente contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límites de autoridad.

b) Procedimientos

Gómez (2003). Contienen los objetivos del procedimiento, a quienes están dirigidos como campo de aplicación, normas que lo rigen, descripción de la operaciones, diagramas, formas, enunciado de materiales, y equipos que se utiliza.

c) Políticas

Chiavenato (2007). también llamados de normas, este manual es una guía básica para la acción; describe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Conocer las políticas en una empresa proporcionar el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

d) Puesto

Chiavenato (2007). También llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no sólo contiene la descripción de las

labores sino que explica cómo debe ejecutarse, es un manual de organización y procedimiento al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

e) Personal

Gómez (2003). Llamado manual de relación industrial de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleados, manual de empleo. Los manuales de este tipo tratan sobre administración de personal.

f) Contenido Múltiple

Gómez (2003). Se considera de este tipo a los manuales que tiene dos o más de los mencionados con anterioridad. De este modo un manual de organización que incluye un apartado de políticas de trabajo de la institución, su historia y su marco jurídico, etc. Será un manual de contenido múltiple.

2.8 Desarrollo Organizacional

2.8.1 La Departamentalización

Holguín (2005). Es la división y el agrupamiento de aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una secuencia lógica. Los directores con el objeto de seguir la relación formal de una organización preparan un organigrama que describe la forma en que se ha dividido el trabajo; a esa actividad se la denomina departamentalización.

Al departamentalizar es necesario seguir los siguientes pasos:

- En listar las funciones de la empresa.
- Clasificar y agrupar las actividades con un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.

- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

2.8.2 Los Organigramas

Gilli (2003). Son utilizados como herramientas de trabajo del Ejecutivo, puesto que en ellos se demuestra la línea de autoridad y las unidades administrativas que integran la organización.

Se puede dibujar un organigrama de cualquier organización y debe ser difundido entre todo el personal, para que conozca su ubicación, nivel de jerarquía, grado de responsabilidad y campo funcional.

Ormaza (2006). Los define como “Los cuadros de Organización” como cuadros sinópticos que facilitan la construcción y vigilancia del cuerpo social.

Sostiene que un organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. Además considera al organigrama como una manera gráfica de mostrar la estructura formal de las relaciones, responsabilidades y autoridades a través de las que una empresa apunta al logro de los objetivos.

Gilli (2003). El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una Organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Gilli (2003). Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización. Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes.

- La estructura de la organización.
- Los aspectos más importantes de la organización.
- Las funciones.
- Las relaciones entre las unidades estructurales.
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- Las comunicaciones y sus vías.
- Las vías de supervisión.
- Los niveles y los estratos jerárquicos.
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo: Para relaciones publicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

2.8.2.1 Niveles Jerárquicos

Chiavenato (2007). Toda organización requiere de una estructura funcional y una estructura jerárquica que se encargue de dirigir las operaciones de los niveles que están subordinando. En toda organización formal existe una jerarquía que divide la organización en niveles o escalas de autoridad, en la cual los gerentes tienen autoridad sobre los subordinados, a medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta el volumen de autoridad de quien desempeña el cargo.

Los niveles jerárquicos representan la especialización de la dirección, o la distribución del volumen de autoridad y de responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización. Se destacan tres niveles:

- **Nivel de Decisión:** Comprende el nivel más alto dentro de la organización. Está compuesto por los gerentes, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico debido a que es el nivel en el que se toman las decisiones y en el que se establecen tanto los objetivos de la organización, como las estrategias necesarias para alcanzarlos.
- **Nivel Intermedio:** También conocido como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel de decisión y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel de decisión (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en base a la organización). Está formado por la administración media, o sea por las áreas o personas que transforman en programas de acción las estrategias elaboradas para alcanzarlos objetivos organizacionales.
- **Nivel Operacional:** También conocido como nivel técnico u ocupacional, se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran las máquinas, equipos, etc. Comprende el trabajo básico relacionado con la producción de productos o servicios de la organización.

2.8.3 Organización Aplicada

Gilli (2003). Es una técnica que actúa como mecanismo de control de los procedimientos administrativos, está íntimamente relacionada con la

administración en el planteamiento de políticas generales de planificación, en el estudio de diagnóstico de las organizaciones y en recomendar las soluciones más viables que permitan alcanzar los objetivos institucionales y obviamente solucionar sus problemas.

La organización aplicada tiene como fundamento estudiar la estructura de la empresa, aplicar los principios administrativos y formular un diagnóstico aceptable que permita recomendar soluciones adecuadas.

La organización aplicada permite:

- Formular y revisar los objetivos de la empresa
- Aplicar las funciones de dirección
- Ejecutar la planificación administrativa
- Establecer políticas para definir estructuras administrativas racionalizadas y funciones coordinadas
- Detectar los errores en los sistemas de organización tradicional.

2.8.4 Objeto del Organigrama

Gilli (2003). El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

2.8.5 Finalidad del Organigrama

Gilli (2003). Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras.

- **Ormaza (2006).** Un medio de reflejar las organizaciones existentes.
- Un medio de consignar las organizaciones propuestas.
- Un medio de comunicar al personal la estructura de la organización. Y donde encaja cada uno dentro de ella.
- Fundamento para determinar las necesidades del personal directivo.
- Para indicar la líneas formales de comunicación.
- Para indicar las relaciones de trabajo.
- Para indicar la líneas formales de autoridad. Es importante darse cuenta que los organigramas no intentan mostrar el staff o rango de los individuos, sino tan solo las relaciones que se dan entre los mismos.

2.8.6 Funciones del organigrama

Salazar (2008). Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

2.8.6.1 Para el área de organización y sistema:

Salazar (2008). Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

2.8.6.2 Para el área de administración de personal:

Salazar (2008). El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la

implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

2.8.7 Ventajas del Organigrama

Salazar (2008). El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas (Leener, 1959)
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

2.8.8 Desventajas del Organigrama

Salazar (2008). No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

2.8.9 Contenido del Organigrama

Salazar (2008). Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

- Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, entre otros).

- Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales).

Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama.

Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.



Figura 4. Líneas llenas sin interrupciones

Autor: Salazar (2008)

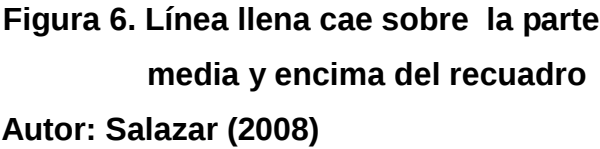
Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.



Figura 5. Líneas llenas verticales

Autor: Salazar (2008)

Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.



```

graph TD
    GG[GERENTE GENERAL] --- EmptyBox[ ]
    GG --- SG[SUB GERENTE]
    SG --- UTA[UNIDAD TECNICA A]
    SG --- UTB[UNIDAD TECNICA B]
  
```

Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.

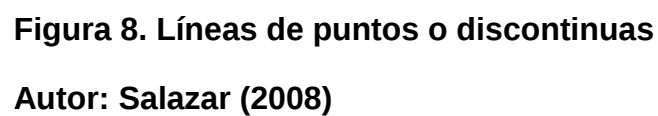


Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.

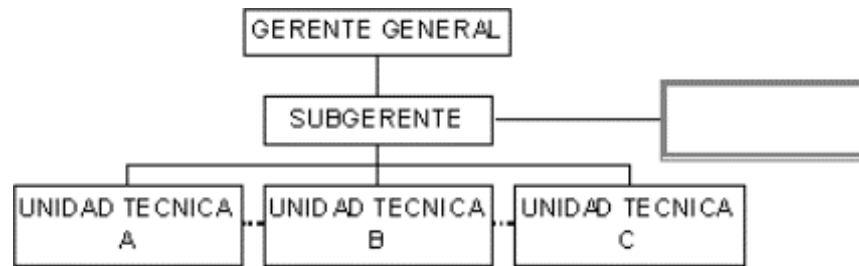


Figura 9. Figura geométrica

Autor: Salazar (2008)

Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.

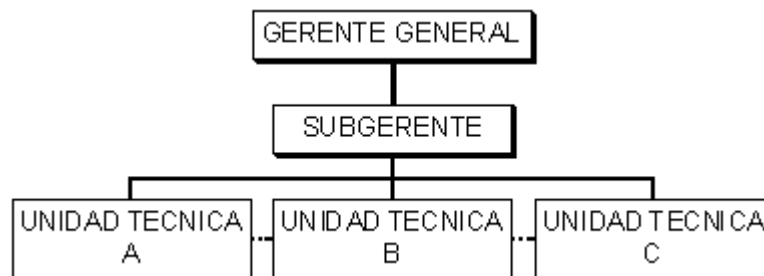


Figura 10. Medio recuadro

Autor: Salazar (2008)

Las líneas con zigzagueos al final y una flecha indican continuación de la estructura.

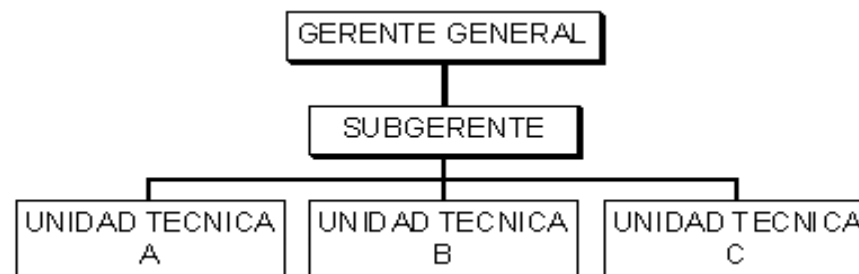


Figura 11. Líneas con zigzagueos

Autor: Salazar (2008)

Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.

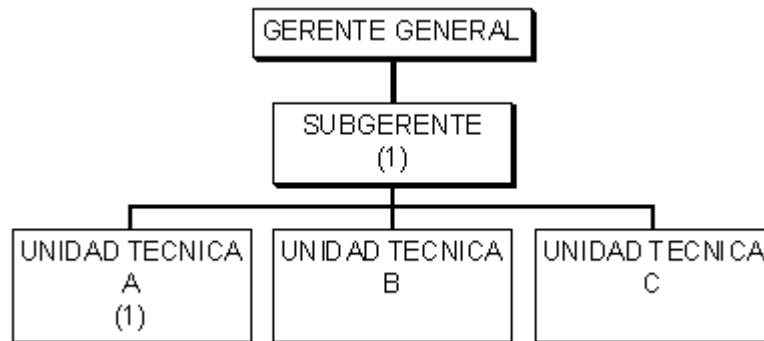


Figura 12. Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama

Autor: Salazar (2008)

2.8.10 Organización Aplicada

Gilli (2003). Es una técnica que actúa como mecanismo de control de los procedimientos administrativos, está íntimamente relacionada con la administración en el planteamiento de políticas generales de planificación, en el estudio de diagnóstico de las organizaciones y en recomendar las soluciones mas viables que permitan alcanzar los objetivos institucionales y obviamente solucionar sus problemas.

La organización aplicada tiene como fundamento estudiar la estructura de la empresa, aplicar los principios administrativos y formular un diagnóstico aceptable que permita recomendar soluciones adecuadas.

La organización aplicada permite:

- Formular y revisar los objetivos de la empresa.
- Aplicar las funciones de dirección.
- Ejecutar la planificación administrativa.
- Establecer políticas para definir estructuras administrativas racionalizadas y funciones coordinadas.
- Detectar los errores en los sistemas de organización tradicional.

2.9 Estructura Orgánica de la Empresa

Chiavenato (2007). Se debe presentar el organigrama real de la empresa con sus diferentes cargos. Este documento debe ser de conocimiento general de todos los empleados de la empresa. Su cabal conocimiento permite que cualquier funcionario tenga con claridad con quien o con quienes debe contactarse para lograr los objetivos de su cargo.

2.9.1 Manual de Normas Administrativas

Corsicen (2006). Corresponde a un documento donde se especifican una serie de normas y procedimientos relacionados básicamente con las novedades del personal tanto en lo relacionado con nómina, bonificaciones, incentivos de índole interno y extralegal, vacaciones, permisos, entre otros; como también las normas relacionadas con las acciones de carácter disciplinario. Este documento, aunque es parte de los anteriores, también especifica un conjunto de procedimientos internos y recalca sobre los niveles de autorización requeridos para cada caso.

2.9.2 Reglamento Laboral

Corsicen (2006). Este documento también se conoce como “el reglamento interno de trabajo” y el cual reúne un grupo de normas que de una u otra manera delimita la normal convivencia laboral dentro de la empresa. Esta normatividad incluye las prohibiciones en el comportamiento dentro de la empresa, comportamiento fuera de la empresa que afecten la imagen o los intereses de la empresa, el nivel de gravedad de las faltas y las posibles repercusiones de las acciones índole disciplinaria que tomaría la empresa en cada caso.

2.10 Flujogramas

Becerra (2009). El flujograma o diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. A continuación se observará de tres autores diferentes el concepto de Flujograma o diagramas de Flujo, características, tipos, simbología, diseño y elaboración.

Gómez Cejas, Guillermo (1.997) El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.

Chiavenato Idalberto. (1.993) El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

Gómez Rondón Francisco. (1.995) El Flujograma o Diagrama de Flujo, es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

2.10.1 Características de los Flujogramas

Sintética: Becerra (2009). Gómez Cejas, Guillermo. (1.997). La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.

Simbolizada: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.

De forma visible a un sistema o un proceso: Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.

Chiavenato, Idalberto. (1.993) Permitir al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.

- Dar las bases para escribir un informe claro y lógico.
- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.
- De uso, permite facilitar su empleo.
- De destino, permite la correcta identificación de actividades.
- De comprensión e interpretación, permite simplificar su comprensión.
- De interacción, permite el acercamiento y coordinación.
- De simbología, disminuye la complejidad y accesibilidad.
- De diagramación, se elabora con rapidez y no requiere de recurso sofisticados.

2.10.2 Tipos de Flujogramas

Vertical: Becerra (2009). Gómez Cejas, Guillermo. (1.997). En él flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.

Horizontal: En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.

Panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no

solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o personas sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.

2.10.3 Simbología de los Flujogramas

Becerra (2009). Gómez Cejas, Guillermo. (1.997). Principio y/o terminación del diagrama: Este símbolo representa tanto la disponibilidad de la información para su procesamiento (entrada), como la mención de que la información ya ha sido procesada.

Actividad u operación: Se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo un cambio, ya sea en el valor, forma o disposición de la información.

Anotación, aclaración, o ambos casos: Siempre que se quiera algún comentario al margen, notas explicatorias, aclaraciones, entre otros; se trazará indistintamente una línea punteada que vaya de la nota aclaratoria al símbolo en que se requiere esa nota.

Conector: Este símbolo se utiliza siempre que las condiciones físicas de nuestro diagrama obligue a interrumpir el graficado de la información que se tiene y deba seguirse el diagrama en otro lugar, o bien cuando interese unir informaciones aisladas.

Documento: El símbolo se utilizará cuando se desee representar un documento cualquiera. Puede ser una forma, un control, una ficha, un listado, etc. (excluidas la tarjeta perforadora y la cinta magnética). Siempre que un

documento tenga varias copias, estas deberán presentarse dentro del diagrama y numerarse con cero el original: uno para la copia y así sucesivamente.

Destrucción: Este símbolo indica la destrucción de cualquier documento o información. Es conveniente aclarar siempre que documentos se están destruyendo.

Transferencia: Este símbolo se utiliza cuando en el flujo del proceso o sistema interviene otra sección o departamento que no sea el estudiado, siempre o cuando nos interesen los pasos o trámites que se realizan en ese lugar.

Alternativa: Este símbolo representa el momento en que una actividad u operación cualquiera implica tomar uno o varios caminos diferentes.

Actividad fuera del ámbito de investigación: Este símbolo se utiliza cuando se considera necesario conocer en el diagrama el detalle de las actividades que realizan en otro lugar, o bien para indicar que las actividades que se realizan en otro lugar, o bien para indicar que las actividades que se realizan en el proceso o sistema se encuentran diagramadas en otro lugar (tal es el caso del proceso o sistemas muy parecidos o similares, que nada más varían en su inicio o su final.

Dirección de flujo: (): Indica la secuencia de la información y se utiliza para unir símbolos, según sea su flujo, o para indicar los principios de alternativas.

El círculo: Chiavenato, Idalberto (1.993). Significa una operación (una etapa o una subdivisión del proceso). Una operación se realiza cuando se crea, se altera, se aumenta o se sustrae algo. Ejemplo: emisión de un documento.

La flecha o pequeño círculo: Corresponde a un transporte o tarea de llevar algo de un lugar a otro. Ocurre cuando un objeto, mensaje o documento es trasladado de un lugar a otro.

El cuadrado: Significa una inspección o control, ya sea de cantidad o de realidad. Es el acto de verificar o fiscalizar sin que se realicen operaciones. Ejemplo: verificación de una firma.

La letra D: Representa una demora o retraso, ya sea por congestionamiento, distancia o por espera de alguna provisión por parte de otra persona. Significa una espera o un desplazamiento por agenda o la llegada de alguna cosa de quien se dependa para proseguir el proceso.

El triángulo con el vértice hacia abajo o hacia arriba: Representa una interrupción casi definitiva o muy prolongada. Puede ser un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o que algo se archiva (cuando se trata de documentos).

2.10.4 Diseño y Elaboración de Flujogramas

Becerra (2009). Gómez Cejas, Guillermo. (1.997). La información para identificar cada diagrama debe ser la siguiente:

1. Nombre del proceso, indicando los puntos iniciales y finales.
 2. Nombre del departamento o los departamentos involucrados.
 3. Nombre de la persona que preparó el diagrama.
 4. Número de personas o puestos involucrados.
 5. Número de pasos.
- Identificar cada columna con el nombre de la persona o puestos que realiza cada uno de los pasos.
 - Representar las formas o documentos, mediante rectángulos proporcionales a las formas o documentos representados. Sin embargo como lo principal es la claridad, esta convención puede eliminarse empleando solamente el buen juicio.

- Cada forma debe representarse siempre por un rectángulo de las mismas dimensiones.
- Cada vez que se crea una forma, se le pone en el original y copias un triángulo negro en la esquina inferior derecha.
- Cuando las dimensiones del rectángulo lo permitan, es conveniente poner el nombre de la forma en cada paso que aparezca.
- El original y las copias siempre deben ponerse en el mismo orden. Se coloca un número en la esquina superior derecha. Para el original siempre se colocará el número uno; y las siguientes copias tendrán numeraciones ascendentes.
- En cada paso deben presentarse todos los documentos que intervienen.
- Cuando se transportan dos o más papeles, que van unidos, ya sea con grapa o broche o en sobre, se reúnen los rectángulos identificando cada uno de ellos. El movimiento se presenta por una sola línea.
- Cuando se muevan juntos, pero no unidos, el transporte se representa por medio de líneas para cada forma o grupo de formas.
- La secuencia demuestra haciendo que las líneas de transportes tengan una ligera tendencia hacia abajo.
- El orden cronológico de los pasos se representa por el orden en que aparecen los rectángulos, de arriba hacia abajo.
- Debe identificarse cada paso con un número y hacer una pequeña descripción del mismo, mediante la escritura del verbo que identifica la acción.

- Si es posible hacer que lo firme el jefe del departamento o el empleado que ha proporcionado la información.

2.11 Rotación de personal

Hernández (2007). El destino de un país está en manos de sus habitantes, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general.

Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

2.11.1 La rotación laboral y sus causas fundamentales

Hernández (2007). Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad.

Lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización , esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser

por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas .

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Hernández (2007). Muy ligado a la satisfacción está la motivación pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Muy ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones

y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir.

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo .Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

- Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales depende de la organización
- Bajas por decisión de la propia Empresa

Hernández (2007). Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas de nuestras organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real , en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está

buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene. Ambos tipos de salidas pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores los cuales no abordaremos en este trabajo.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo.

El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados. ¿Cuáles son las causas más frecuentes que provocan la rotación o fluctuación laboral en nuestras empresas?

Hernández (2007). Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros, de ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamados sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral. Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

2.12 Tipos de empresas

Larrondo (2005). Las empresas se pueden clasificar por su tamaño y actividad económica, por su tamaño:

- Pequeña
- Mediana
- Grande

2.12.1 Clasificación de las empresas por su actividad económica

Sociedad Anónima: Larrondo (2005). Es aquella que está constituida de un capital social en un fondo común dividido en acciones y la administración está a cargo de un directorio compuesto por miembros elegidos y renovados en las juntas generales ordinarias de accionistas.

La ley introduce dos formas especiales de sociedades anónimas:

- Sociedad anónima abierta: Es aquella que hace oferta pública de sus acciones según la Ley de Mercado de Valores, que tienen 500 o más accionistas o al menos el 10% de su capital suscrito a un mínimo de 100 personas. Estas son fiscalizadas por la Superintendencia de Valores y Seguros y distribuyen dividendos en efectivo equivalentes al menos al 30% de sus utilidades netas en cada periodo, a menos que se acuerde lo contrario en la junta ordinaria de accionistas.
- Sociedad anónima cerrado: Son aquellas que no cumplen con ninguno de los requisitos anteriores. Las sociedades anónimas cerradas tienen la libertad para definir en sus estatutos la forma que estimen conveniente la distribución de sus utilidades.
- Sociedad colectiva: También se conoce como sociedad limitada, ya que su principal característica radica en que en un caso de dificultad comercial los socios que la conforman deben responder no tan solo con su aporte capital, sino que también con sus bienes personales.

Dentro de este tipo de sociedades también tenemos dos tipos:

- Comerciales: Su principal característica es que los socios son responsables ilimitados y solidarios de todas las obligaciones sociales legalmente contraídas.

- Civiles: Es cuando los socios son responsables ilimitados, pero a prorrata de los aportes.

En comandita: Larrondo (2005). Es aquella en que existen por una parte los socios capitalistas llamados también comanditarios y por otra parte están los socios gestores que son los que se obligan a administrar el aporte hecho por los socios capitalistas a la caja social. Y sus socios capitalistas desean tener injerencia en su administración.

Limitada: Larrondo (2005). Es aquella en todos los socios administran por derecho propio por todos los socios, aunque generalmente se opta por delegar la administración a uno de los socios o a terceros. Los socios son responsables solo hasta el monto de sus aportes o la suma mayor que se indique en los estatutos sociales, esto es que en caso que está presente problemas económicos los socios no corren el riesgo de perder todos sus bienes, sino que responderán solo con el monto que hayan aportado al capital de la empresa.

Dependiendo del aspecto que se le considere podemos clasificar una diversidad de empresas, las cuales nombraremos a continuación:

Larrondo (2005). Dependiendo del origen del capital: Podemos clasificar las empresas según el aporte de su capital y a quienes dirijan sus actividades, se clasifican en:

- Entidades Fiscales: Dice de aquellas instituciones que componen el Estado y que en general son creadas por ley y reguladas por la Contraloría General de la República, exceptuando al Poder Judicial al cual lo fiscaliza la corte Suprema y comprenden los siguientes grupos:
- Ministerios y Servicios de Gobierno (Poder Ejecutivo).
- Poder Judicial.- Comprende todos los organismos de Justicia del Estado. Ej. Tribunales de Justicia, Corte Suprema de Justicia, Corte de

Apelaciones, Juzgados del Crimen, Juzgados Civiles, Juzgados de Menores y del Trabajo.

- Poder Legislativo.- Comprende a todos los organismos del Estado que crean, aprueban y modifican leyes, junto al Presidente de la República y fiscalizan los actos del Gobierno. Ej. Cámara de diputados y el Senado.
- Municipalidades.-Se entiende que son todas las Municipalidades del país. Ej. Municipalidad de Santiago.
- Hospitales Públicos.-Comprende a todos los hospitales del país dependientes del Ministerio de Salud. Ej. Hospital San Juan de Dios.
- Instituciones de Educación Superior del Estado.-Dice que son aquellas Universidades creadas por ley en las cuales tiene participación el Estado. Ej. Universidad de Chile.
- Liceos y Colegios Fiscales.-Comprende todos los Colegios, Liceos y Jardines infantiles Públicos. Ej. Colegio Rebeca Matte Bello.
- Empresas del Estado.-Comprende todas las empresas donde el capital es del Estado. Ej. Codelco, Enap, Etc.
- Privadas: Dice de aquellas empresas donde el capital es de privados, estas pueden ser nacionales o transnacionales y su fin es el lucro y se dividen dependiendo del giro o actividad que realizan.

Industriales: Larrondo (2005). Son aquellas en las cuales la actividad esencial es la producción de productos o bienes, mediante la extracción de materias primas.

Primarias: Dice de todas aquellas que explotan los recursos naturales renovables como no renovables, en este tipo tenemos:

- **Las extractivas:** Tienen como único fin explotar los diversos recursos naturales, como las mineras, pesqueras, madereras, petroleras, entre otros.
- **Mineras:** Se definen como ligada a la extracción, producción y comercialización de los recursos minerales no renovables con el fin de obtener beneficios económicos. Este sector tiene fuertemente orientadas sus ventas al extranjero, siendo Chile el mayor productor y exportador de Cobre, Nitrato y Litio, además de ser el mayor productor mundial de Yodo.
- **Pesqueras:** Se definen como ligada a la extracción y explotación de las riquezas del mar y comprenden todas las actividades destinadas a capturar, cazar, segar, poseer, recolectar, conservar y utilizar todas las especies hidrobiológicas que tienen el mar como fuente de vida.
- **Las Agropecuarias:** Este sector está constituido por dos actividades: la Agrícola y la Ganadera o pecuaria. Las cuales están constituidas por una actividad primaria productora la cual puede llevarse a cabo en la tierra o no y una actividad secundaria de elaboración o transformación que puede llevarse a cabo en cualquier otro lugar, en este sector tiene espacio la producción de hortalizas, cereales, frutas, viñas y ganadería. La ganadería se refiere netamente a la actividad de criar animales para su posterior venta.
- **Las Silvícolas:** Estas tienen como fin explotar y cosechar los bosques nativos como plantaciones, regenerar y proteger los bosques, tanto como para recolectar sus productos como también realizar actividades de forestación, plantación, replante, conservación de bosques y zonas forestadas.

Segundarias: Las Manufactureras.- Dice de todas aquellas que tienen como fin elaborar o convertir materias primas productos semielaborados y productos

terminados con la finalidad de tranzarlos en el mercado nacional o internacional y dentro de estas tenemos: Empresas que producen bienes de producción, estas tienen como fin satisfacer la demanda de empresas de consumo final, y Empresas que producen bienes de consumo final, las que se alimentan de las empresas que producen bienes de producción.

- **De Construcción:** Son todas aquellas que realizan obras públicas y privadas, como la construcción de calles, carreteras, casas, edificios, entre otros.

Comerciales: Larrondo (2005). Dice de todas aquellas que se dedican o realizan el acto propio de comercio, y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren dos intermediarios que son el productor y el consumidor, dentro de las que podemos señalar:

- La compra y permuta de cosas muebles, hechas con ánimo de venderlas, permutarlas o arrendarlas.
- La compra de un establecimiento comercial.
- Las empresas de fábricas, distribuidoras, almacenes tiendas, bazares.
- Las empresas de transporte por tierra, mar, ríos o vías navegables.
- Las empresas de depósitos de mercadería, provisiones o suministros, las agencias de negocios.
- Las empresas de espectáculos públicos.

También dentro de este sector podemos determinar tipos de empresas según la cantidad en el monto de las ventas, por ello tenemos que hay:

- Empresas Mayoristas: Que son aquellas que venden a empresas minoristas y también a otras mayoristas a gran escala.
- Empresas Minoristas: Son aquellas que venden sus productos al consumidor al detalle.

De servicio: Larrondo (2005). Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro. Así tenemos empresas que prestan servicios a la comunidad con el fin de recuperar dineros, como Agua, Luz, Gas.

De servicio financiero: Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de generación de valor a través del dinero. Así tenemos:

- Bancos e Instituciones Financieras: Bancos Nacionales, Internacionales.
- Oferta y Contratación de Seguros: Compañías de seguros generales, de vida, entre otros.
- Administradoras de Fondos: Generales, de Pensiones Mutuos, para la Vivienda, de Inversión.
- Mercado de Valores: Bolsa de Comercio, de Valores, Corredores.
- Otros Servicios Financieros: Factoring, Leasing, Casas de Cambio.

Dentro estas también tenemos las empresas de servicios de apoyo como: Administradoras de tarjetas de crédito, clasificadoras de riesgo, empresas de cobranza, asesorías y consultoras financieras.

2.13 Empresa mediana

Ramón (2008). La administración en las empresas modernas pequeñas y medianas está dividida entre los diversos agentes a los que van a darse atribuciones y funciones especializadas, que deben articularse en un conjunto coherente. Integra empresarios y promotores; administradores, técnicos y especialistas, que ocupan las posiciones clave en la organización y cuya acción se hace sentir en todas las áreas de la empresa.

Históricamente, la empresa pequeña y mediana ha ofrecido una alternativa para el proceso de la industrialización. También reconocido que la pequeña y mediana empresa ofrece una oportunidad para una continuada expansión del sistema económico del país.

Las pequeñas y medianas empresas existen en tres ramas principales, éstas son: la industria, la comercial, y la de servicios. Cada una de estas ramas tienen características específicas que las identifican, pero tienen un papel esencial en nuestra economía. Estamos plenamente convencidos que la pequeña y mediana empresa tienen un papel esencial en el entorno económico presente y futuro. Por ello es necesario evitar que fracasen este tipo de organizaciones, esto puede ser mediante una adecuada administración, la cual es imprescindible para una eficiente operación.

2.13.1 Estructura de una empresa mediana

Ramón (2008). La mayor parte de los fracasos de los negocios se deben a una mala administración, según se desprende de estudio efectuado sobre este campo; en otras palabras el propietario carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar su empresa. Existen muchas razones para una mala administración:

1. Falta de conocimientos sobre cómo operar un negocio en particular.
2. Escasa o nula experiencia anterior como administrador de un negocio.

3. Experiencia desbalanceada.
4. Incompetencia plena y abierta.

Una eficiente administración simplemente es la forma correcta de hacer las cosas. La administración abarca en realidad dos tipos diferentes de funciones que son:

1. Operacional.- Operación diaria de una empresa.
2. Administrativa.- Función de manejar una empresa de acuerdo a ciertos principios de administración.

Todos los administradores llevan a cabo las mismas funciones sin importar el nivel que ocupan o el tipo de actividades que realicen cuando actúan con directivos, gerentes, jefes de departamento, supervisores, entre otros.

La función de la planeación consiste en influir en el futuro tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente. La planeación es la esencia de una operación efectiva y los planes integrados cuidadosamente a los objetivos de la empresa, bien valen lo que cuestan en tiempo y costo.

La fijación de objetivos es vital en la vida de todo organismo social; de esto dependerá su éxito, porque los objetivos son la razón de su existencia. En la práctica, toda una red de objetivos se presenta en la operación de cualquier organismo social. Lo importante debe ser ordenarlos y supeditarlos a los fines que marquen la línea básica de resultados esperados por los directivos de la propia empresa.

Ramón (2008). Toda empresa no importando su magnitud, deberá contar con política. Es casi imposible delegar autoridad sin la existencia de políticas, pues ningún subordinado puede adoptar decisiones sin contar con guías. Es sorprendente encontrar que muchas empresas descuidan este aspecto fundamental de la administración. Las políticas son las limitaciones o

posibilidades que se pueden seguir en la acción administrativa, y sobre todo, ayudan a mantener estas acciones dentro de los límites que marcan los planes.

Las políticas, según los motivos, se pueden dividir en:

- a) Externas.
- b) Internas.
- c) Originadas.

Los procedimientos deben basarse en hechos concretos sobre una situación en particular y no en suposiciones o deseos. Los pasos de un procedimiento deben ser sucesivos, complementarios y en conjunto tender a alcanzar el objetivo deseado, cada paso debe estar justificado, debe llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás pasos del procedimiento.

Además un procedimiento debe ser estable y, sin embargo, flexible.

La formulación de un programa puede incluir objetivos, normas de actuación, políticas, procedimientos, actividades, pero no necesariamente tiene que incluirse planes.

Un presupuesto es un plan de importante categoría. Consiste en datos arreglados lógicamente y representan las expectativas razonables para un periodo dado; para cada segmento de la empresa se forma el objetivo de lo que se va a alcanzar y, además, todos estos objetivos se coordinan en un plan más exclusivo.

Ramón (2008). Dentro de una administración es necesario conocer también, los siguientes tres conceptos, ya que son importantes para lograr una administración efectiva:

1. “La autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal y el control sobre las recompensas y castigos”.

2. “La obligación muestra el trabajo asignado a un puesto, y pueden ser mentales o físicas para desempeñar una tarea”.
3. “La responsabilidad, se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones, y el subordinado tiene la obligación de realizar su responsabilidad y ejercer la autoridad en los términos de las políticas establecidas”.

Las decisiones en la empresa se deben tomar a tan bajo nivel como sea posible. Así, la alta gerencia no debe tomar decisiones sobre cuestiones de rutina que pueda manejar bien la supervisión de primera línea.

La delegación consiste en el acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subalterno y le da la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones.

A medida que las empresas se hicieron más complejas, fue necesario integrar personal con conocimientos y funciones especializadas. Esto requirió de modificación en los conceptos sobre la estructura jerárquica, unidad de mando, autoridad y responsabilidad.

Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario por su nivel jerárquico de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborar las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

Ramón (2008). Un organigrama presenta en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una empresa en un momento dado. Existen diversos criterios para fijar el nombre con que se designan las gráficas en las que se representa la estructura de un organismo social. Recibe los nombres de cartas de organización, organigramas.

Los organigramas pueden ser clasificados en tres tipos, de acuerdo con su:

- a) Contenido (Estructurales, Funcionales, De integración de puestos)
- b) Ámbito de aplicación. (Generales, Específicos)
- c) Presentación. (Vertical, Horizontal, Mixtos, De bloque, Circular)

Un manual de organización complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama; exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, explican la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y las actividades de los órganos de la empresa.

Ramón (2008). La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con que se cuenta para transformar un organismo social. La capacitación es vital en todos los niveles de un organismo, y tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas.

La administración de sueldo y salarios es un programa o método de administración de remuneraciones para determinar el monto de sueldos y salarios justos para los servicios del empleado.

Un programa de sueldos y salarios concurre en tres etapas:

- a) Análisis de puestos.
- b) Valoración de trabajos.
- c) Calificación de méritos.

Ramón (2008). La dirección es una de las herramientas más efectivas de la ejecución, ya que pone en acción la voluntad de hacer algo. Una adecuada

dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona un cojín para absorber el impacto de las dificultades que acusan las actividades administrativas.

La autoridad y responsabilidad, son dos conceptos que deben ir inevitablemente unidos y que se concretan en el siguiente principio:

“La autoridad lleva consigo la correspondiente responsabilidad. No se puede exigir responsabilidad a quien no tenga suficiente autoridad para llevar a cabo lo que se le exige”.

El proceso de dirección se refiere a la manera por medio de la cual se ejecuta un propósito. Este proceso comprende tres fases básicas que son las siguientes:

1. Mando o autoridad.
2. Comunicación.
3. Supervisión.

El control es la última de las variables del proceso administrativo. No por presentarse hasta el final es el menos importante. Una vez hechos los planes, diseñada la organización, integrados los recursos, constituida la directiva y con información fluyendo, es cuando el proceso de control se vuelve importante. Básicamente es el proceso que se encarga de eliminar el caos y da congruencia a la empresa, con el propósito de que pueda alcanzar sus objetivos.

El sistema de control tiene por objeto, el asegurar la “eficiencia y la eficacia”, esto se obtiene mediante:

- a) Conseguir los objetivos en los plazos indicados.
- b) Lograr los objetivos con economía de medios.

Básicamente el proceso del control es el que se encarga de eliminar el caos y da congruencia a la empresa, a fin de que pueda alcanzar sus objetivos es esencial para una buena administración.

2.13.2 Estructuración por tipos de empresas:

Ruíz (2005). Se desprende que **la estructuración de una empresa depende de los propósitos y objetivos** que persigue la misma, y que no es lo mismo el crear una estructura empresarial para una empresa de servicios, que para una industria, una fabrica, un comercio detallista, un restaurante, una discoteca, etc. Cada empresa se estructura diferente porque cada empresa es diferente. La estructuración administrativa de toda empresa, requiere de un **"organigrama"**, el cual es la representación esquemática de las estructuras jerárquicas de una empresa y sus canales de comunicación.

La función del organigrama dentro de una empresa cualquiera, es la misma que la función del esqueleto en el cuerpo humano, es decir, el organigrama es la **"estructura"** que le da cuerpo y orden a la empresa, para que esta pueda funcionar adecuadamente y dentro de ciertos parámetros lógicos de funcionamiento.

Sin esta estructuración administrativa, las empresas entrarían en "caos" y no podrían funcionar.

2.14 De las obligaciones del empleador y del trabajador

Código de trabajo (2009). Título I Capítulo IV Artículo 42, Inciso 24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento".

2.15 Fundamentación legal

2.15.1 Constitución de la Empresa American Seguridad Privada “AMERIPRIV CIA. LTDA”.

Mediante escritura pública, otorgada el veinte de febrero del año dos mil uno, ante el Notario Primero del Cantón Quevedo, a cargo del Abogado Marcos Baratau Murillo, inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito, el veinte de junio del dos mil uno, con un capital de cuatrocientos dólares de Estados Unidos de América, se constituyó la compañía: AMERICAN SEGURIDAD PRIVADA “AMERIPRIV CIA. LTDA.”

Mediante escritura pública, celebrada el cuatro de julio del dos mil seis, otorgada ante el Notario Tercero del Cantón Quevedo, Abogado Abel Germán León León, inscrita en el Registro de Propiedad, a cargo del Registro Mercantil del Cantón Quevedo , bajo el número noventa y cinco del Registro Mercantil y anotada al número tres mil ochocientos treinta y siete del Libro Repertorio, el dos de octubre del dos mil seis, en la cual consta que la compañía AMERICAN SEGURIDAD PRIVADA AMERIPRIV CIA. LTDA, reformo sus estatutos y cambio su domicilio de la Ciudad de Quito, Provincia del Pichincha, a la Ciudad de Quevedo, Provincia los Ríos.

Artículo cuarto.- Objeto social: Prestará servicios de protección y vigilancia de personas, de bienes e inmuebles, investigación y custodia de valores, bajo el directo control y supervisión de la autoridad pública. La compañía podrá además fusionarse a otras sociedades al igual que transformarse con empresas nuevas o existentes nacionales o extranjeras suscribir acciones, participaciones o derechos en compañías o empresas nuevas o existentes y celebrar todos los actos y contratos que se realicen con sus objetivos sociales, para cumplir con el mismo podrá ejecutar actos y contratos permitidos por la leyes ecuatorianas que tengan relación con el mismo. Sin perjuicio de las prohibiciones establecidas en otras leyes. La compañía no podrá dedicarse a

ninguna de la actividades contempladas en el Artículo veintisiete de la Ley de Regulación Económica y Control de Gasto Público.

2.15.2 Reformas de estatutos de la Empresa American Seguridad Privada “AMERIPRIV CIA. LTDA.” del Cantón Quevedo.

Se eleva a escritura pública la reforma de estatutos de acuerdo a la resuelto en el Acta de la Junta General Extraordinario de socios de la compañía, celebrada en la ciudad de Quevedo, el día tres de febrero del dos mil nueve, cuya copia se agrega al presente instrumento como documento habilitante debidamente certificada, y dicha reforma dice textualmente.

Reformó sus estatutos por escritura pública otorgada ante el Notario Tercero del Cantón Quevedo, el 11 de febrero del 2009 fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante Resolución **N.- 09-G-DIC-0001528 el 18 Marzo 2009.**

Artículo cuarto: El objeto social de la compañía será la realización de actividades complementarias de vigilancia y seguridad para la prestación de servicios de prevención del delito a favor de las personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes, depósito, custodia y transporte de valores, investigación; seguridad en medios de transporte privado de personas naturales y jurídicas y bienes; instalación, reparación y mantenimiento de aparatos, dispositivos y sistema de seguridad, y el uso y monitoreo de centrales para recepción, verificación y transmisión de señales de alarma, la compañía podrá realizar toda clase de actos o contratos civiles y mercantiles permitidos por la Leyes Ecuatorianas y que tenga vinculación con el objeto propuesto.

2.15.2.3 Marco legal para el control de organizaciones de seguridad privada.

1. Constitución política del Ecuador.
2. Ley orgánica de la policía Nacional.

3. Reglamentos de la ley orgánica de la policía Nacional.
4. Ley de fabricación, importaciones, exportaciones y tenencia de armas, municiones explosivos y accesorios.
5. Reglamento Orgánico funcional de la inspección general de la policía Nacional.
6. Reglamento de la ley de fabricación, importaciones, exportaciones y tenencia de armas, municiones explosivos y accesorios.
7. Ley de vigilancia y seguridad.
8. Y de más leyes que fuese aplicadas al control de seguridad privada.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Localización y duración de la Investigación

La investigación se realizó en la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cía. Ltda. del Cantón Quevedo, se constituyo el 20 de Junio del 2001, cuenta con los respectivos permisos legales del Ministerio de Defensa Nacional, con el Permiso del Ministerio de Gobierno, y de la Superintendencia de Compañías, dedicada a brindar servicio de seguridad privada ha distintas empresas del medio, se encuentra ubicada a 1°2'30" de latitud sur, y 79°28'30" de longitud oeste en la ciudadela la Floresta calle Milton Reyes Callejón S/n. del Cantón Quevedo, Provincia Los Ríos.

La presente investigación tuvo una duración de 180 días.

3.2 Materiales y Equipos

Para el proceso investigativo se utilizarón los siguientes equipos y materiales:

• Equipo de oficina	Cantidades
Computadora Alquiler (horas)	100
Càmara Fotogràfica	1
Grabadora	1
• Útiles de oficina	
Fichas de Cuestionario	1
USB. 1 Giga	1
Impresiones	1500
Materiales Bibliogràficos	5
Empastado	3
Carpetas	10
Equipo Humano	
Asesor	1
Investigador	1

3.3 Tipo de investigación

3.3.1 De campo

Se realizaron visitas frecuentes a la empresa con la finalidad de dialogar con los directivos, personal administrativo y operativo para evaluar, analizar y determinar la situación actual de la empresa y proponer una estructura organizacional y funcional con las áreas involucradas para establecer compromisos en su aplicación.

3.3.2 Bibliográfico

Se recurrió a textos, folletos, revistas e internet que sustentaron el trabajo de investigación, lo cual se indica en la Revisión de Literatura.

3.4 Métodos

Los métodos que se aplicaron en el desarrollo de la investigación del tema son los siguientes:

3.3.1 Deductivo - Inductivo

Este método permitió determinar los beneficios que presta una organización con un manejo organizacional, estructura departamental y funciones definidas.

3.3.2 Analítico - Sintético

Este método permitió interpretar los resultados de la investigación obtenidos con la aplicación de las diferentes técnicas que se utilizaron en la investigación.

3.5 Fuentes de Investigación

3.5.1 Primarias

- Se reunió con los colaboradores para conocer criterios de la empresa.
- Mediante la entrevista se obtuvieron datos veraces de mucha ayuda para identificar los procesos y realizar una estructura funcional acorde con la realidad de la empresa.
- Con las encuestas se logró determinar las falencias existentes en el proceso organizacional y funcional resultados que fueron en forma cuantitativa y cualitativa para desarrollar la estructura funcional requerida.

3.5.2 Secundarias

La revisión bibliográfica y documental (Internet, archivos, libros, folletos, entre otros), permitió identificar como fuente de primera instancia la Constitución de la Compañía y sus Reformas de estatutos de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cía. Ltda. del Cantón Quevedo, además se solicitó asesoría técnica a diferentes profesionales en lo referente al área Administrativa de Recursos Humanos y Legal para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

3.6 Técnicas

3.6.1 Observación Directa

Se realizaron visitas a la empresa en forma frecuente para determinar su funcionamiento actual y proponer una estructura organizacional y funcional de manera adecuada.

3.6.2 Entrevista

Se la aplicó al representante de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, con la finalidad de analizar más detalles del funcionamiento de la misma.

3.6.3 Encuesta

Se la aplicó a los representantes de las empresas que reciben el servicio de Ameripriv para conocer sus criterios y referencia del funcionamiento de la misma. También se encuestó al personal administrativo y operativo de seguridad con la finalidad de conocer detalles de las funciones que realizan; de igual manera se encuestó al personal desvinculado de la empresa para conocer la causa principal de su salida.

3.7 Población y muestra

3.7.1 Población

La población de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, cuenta con el siguiente personal:

	Cantidad
Presidente	1
Jefe de Recursos Humanos	1
Jefe de operaciones	1
Supervisores	2
Secretarías	2
Personal operativo (guardia)	92
Personal saliente (desvinculado)	<u>20</u>
Total	119

Los clientes que cuenta con el servicio de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, son las siguientes empresas:

- Corporación Noboa
- Universidad Técnica Estatal de Quevedo
- Instituto Nacional Autônomo de investigaciones agropecuaria, INIAP
- Terminal terrestre del Cantón Quevedo

3.7.2 Muestra

Se consideró el total de la población en un 100% por el reducido tamaño (finito).

3.8 Procedimiento Metodológico

Con el respectivo estudio y análisis sobre la importancia de una empresa plenamente organizada y estructurada se dió inicio a la investigación.

Con las entrevistas al Gerente de la Empresa, y las encuestas al personal administrativo y operativo se logró identificar los procesos actuales de la empresa.

Las encuestas realizadas al personal desvinculado de la empresa dieron la causa fundamental de la rotación continua que existe dentro de la misma. Además los resultados obtenidos de los clientes permitieron conocer sus criterios y referencia del funcionamiento de la misma.

La observación durante las diferentes visitas permitió identificar los parámetros de satisfacción del personal que se encuentra laborando en cada una de las áreas de la empresa.

Una vez determinadas las falencias dentro el proceso organizacional se elaboró la estructura organizacional en la forma que están ordenadas las unidades que componen la organización conforme a criterios de jerarquía, dentro de la estructura orgánica se consignan:

- Principales puestos y unidades
- Líneas de autoridades y responsabilidad
- Niveles de jerárquicos

Con la base anterior, se estableció la función y actividades relacionadas entre sí, necesarias para lograr los objetivos de la empresa y cuya ejecución sea responsabilidad de una unidad administrativa.

La Estructura jerárquica es la que se recomendaría aplicar, por ser conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural.

La elaboración de los manuales de funciones se realizó de acuerdo a las actividades que realizan cada uno de los empleados, el Manual de Organización, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

El manual de procedimientos y los flujogramas se orientan a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en la empresa con el fin de unificar criterios al interior de la misma, a recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren.

Una vez concluido todo el proceso investigativo y el desarrollo de la propuesta de reingeniería del sistema organizacional y funcional de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, el cual se pondrá

en consideración de los representantes de la empresa para su análisis y aplicación.

IV RESULTADOS

4.1 Resultados de las encuestas aplicadas en la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.

4.1.1 Empleados área administrativa.

Se encuestó a todos los empleados de esta área, de lo cual se extrae lo siguiente:

1. Edad de los empleados de la empresa Ameripriv

En el figura 13, se deduce que la edad fluctuante de los empleados administrativos en su mayoría es de 26 a 35 años que representa 50% de los encuestados y el restante tienen el 16.67.

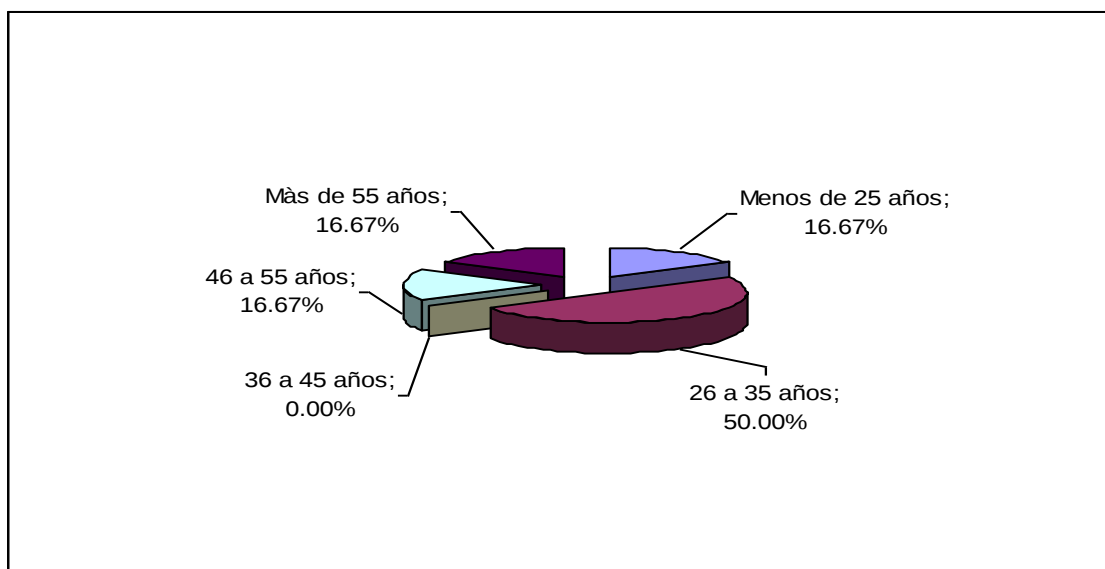


Figura 13. Edad del personal administrativo de Ameripriv, 2010

2. Nivel de educación del personal administrativo

El nivel de educación de los empleados administrativos la mayoría 83% tienen una profesión que respalde su experiencia en esta agencia como lo demuestra la figura 14 y como mínimo es el 16.67% que cuenta solo con el bachiller.

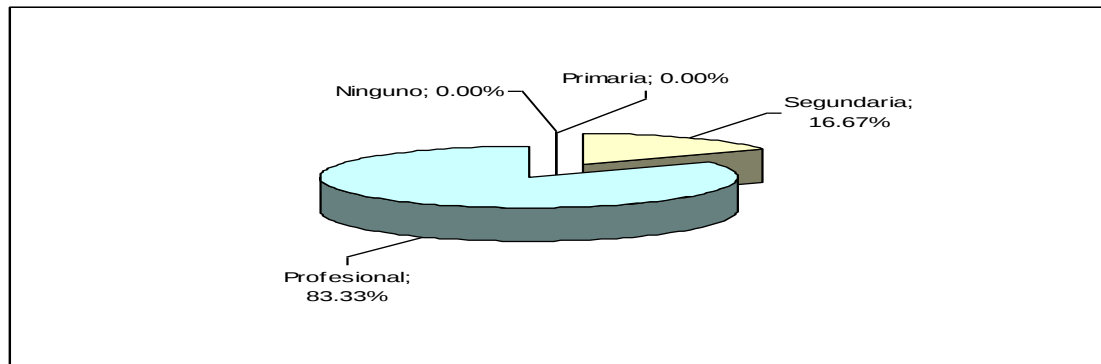


Figura 14. Nivel de educación del personal administrativo de Ameripriv, 2010

3. Años de permanencia del personal administrativo

Los años de permanencia del personal administrativo se traducen que de 5 años en adelante laboran en la empresa con el 66.67%, el mismo que indica que no existe mucha rotación en el personal administrativo y teniendo el 16.67% como mínimo en las dos alternativas restante, respectivamente a la figura 15.

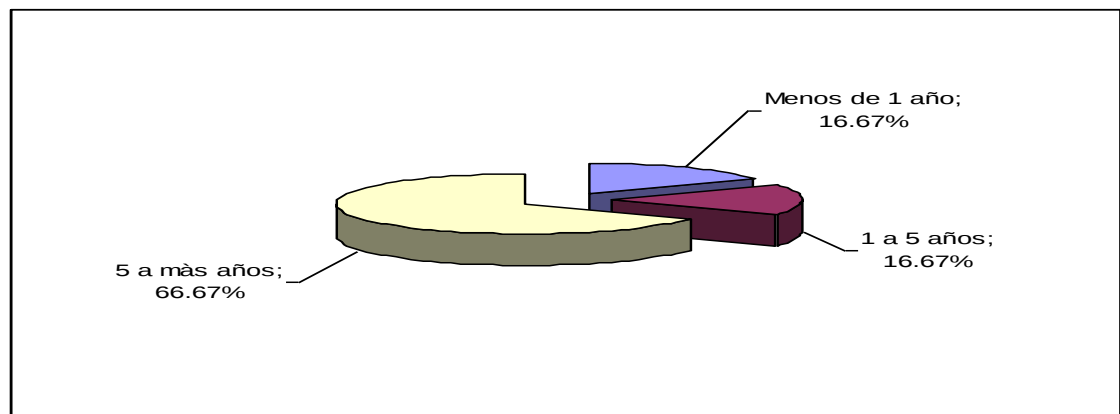


Figura 15. Años de permanencia del personal administrativo de Ameripriv, 2010

4. Problemas que afectan la armonía en el trabajo

En figura 16, indica los problemas que afectan la armonía en el trabajo tenemos como resultado que existen 3 puntos de igual porcentaje como es Sueldo, Stress y Presión por conseguir objetivos con el 33.33% cada uno.

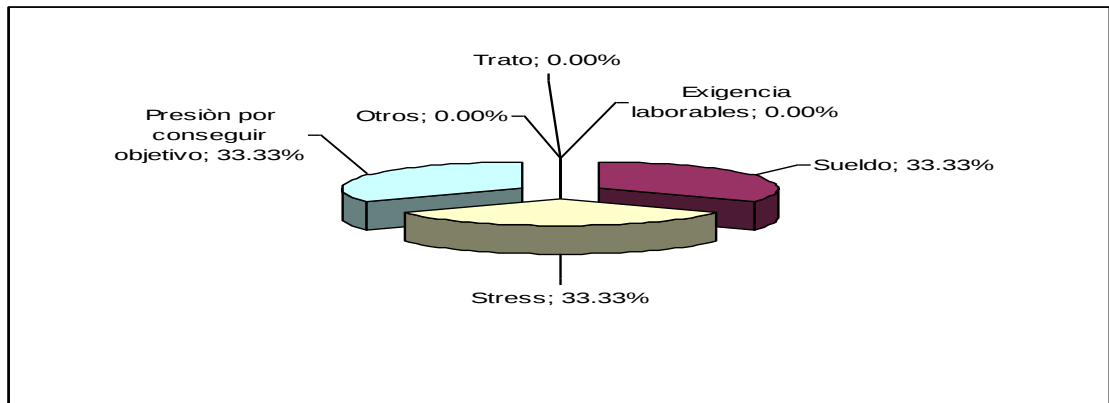


Figura 16. Problemas que afectan al personal administrativo de Ameripriv, 2010

5. Capacitación

Se refiere a la capacitación, los empleados manifestaron de la siguiente manera: el 75% de ellos afirma que reciben capacitación a veces; otros empleados 25% aseguran que siempre han recibido capacitación para el desempeño de su cargo, como se muestra en la figura 17.

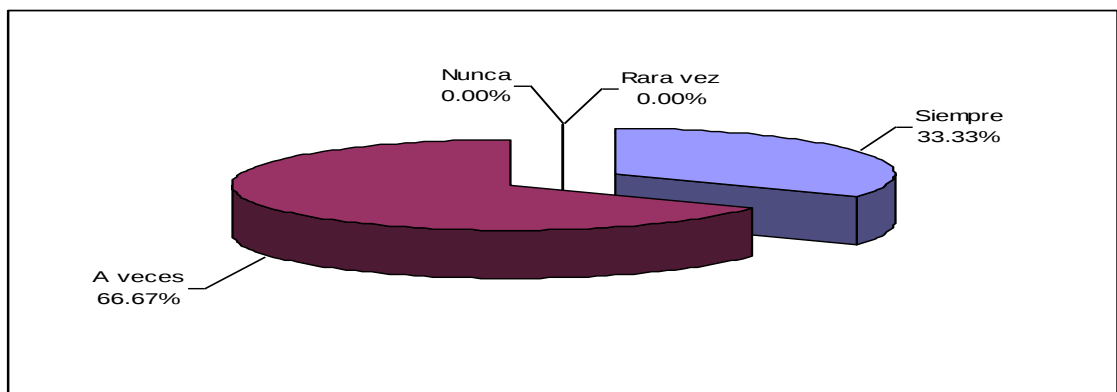


Figura 17. Capacitación al personal administrativo de Ameripriv, 2010

6. Tipos de capacitación

Con respecto a los tipos de capacitaciones, en su mayoría se han dado en el área técnica, misma que incluye: Instrucción de tiro, en aula, en el terreno, fluvial, defensa personal, ejercicio de protección de personas, preparación en gimnasio de Ameripriv 66.67%, lo que refleja en la figura 18 y un porcentaje 16.67% en relaciones humanas y tecnológicas.

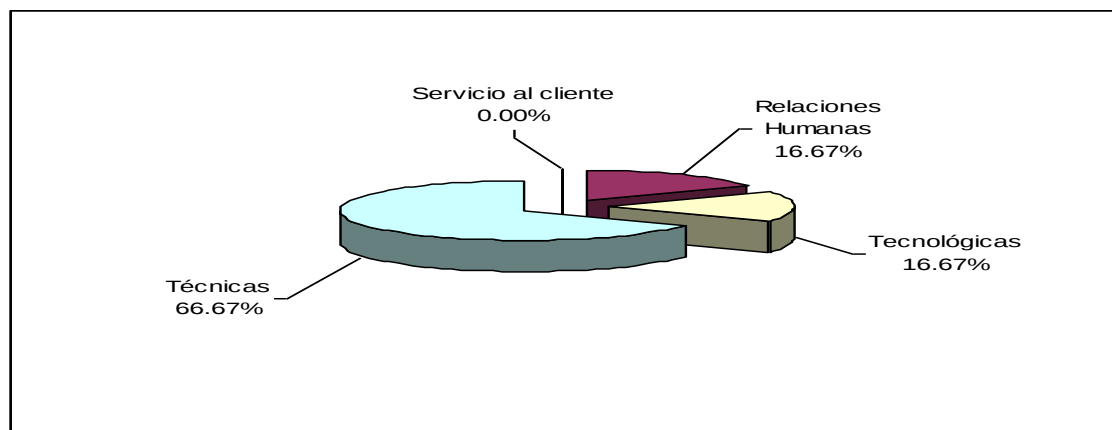


Figura 18. Tipos de capacitación, personal administrativo de Ameripriv, 2010

7. Estructura organizacional y funcional

Al preguntar si la empresa posee una estructura organizacional y funcional manifestaron que si posee el 66.67% y existe personas que desconoce con un 33.33%, como se muestra en la figura 19.

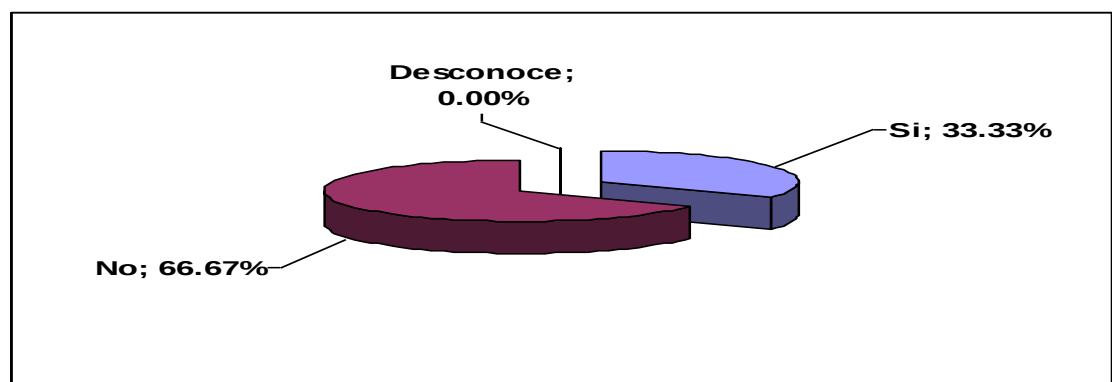


Figura 19. Estructura organizacional y funcional personal administrativo de Ameripriv, 2010

8. Manual de funciones

En figura 20, se realizó la pregunta que si disponían de un manual de procedimientos para el cumplimiento de sus actividades el 83,33% indica que No y el 16.67% Desconoce.

Con esta respuesta se afirma que la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, no cuenta con un manual de funciones para que mejore su desempeño laboral y alcance sus objetivos y desarrollo empresarial.

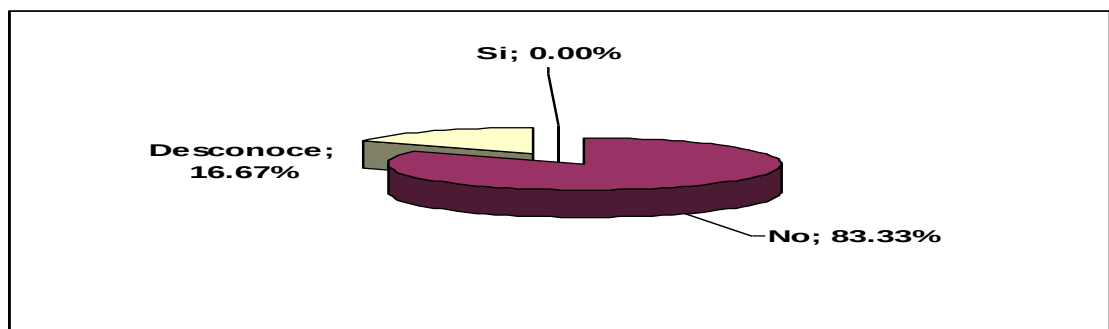


Figura 20. Manual de funciones personal administrativo de Ameripriv, 2010

9. Comunicación

En la encuesta realizada se pregunto si existe comunicación con los directivos de la empresa, a lo cual todos respondieron que sí teniendo como resultado el 100%, como se observa en la figura 21.

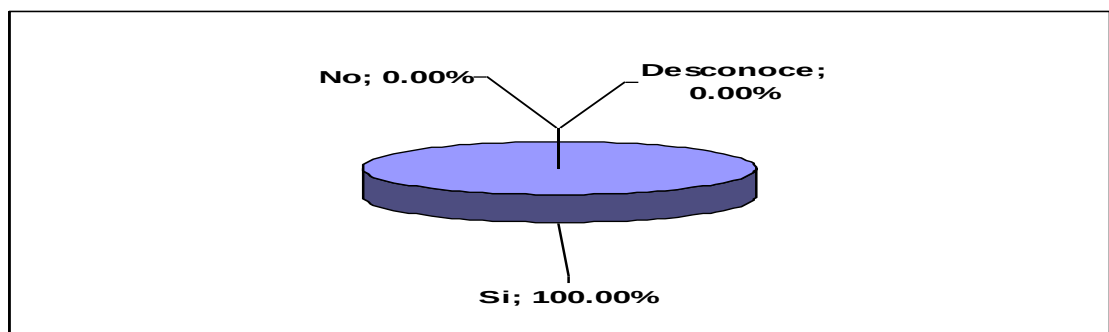


Figura 21. Comunicación entre el personal administrativo y directivos de Ameripriv, 2010

10. Reingeniería en la estructura organizacional y funcional

En la figura 22, se observa que el 100% están de acuerdo que la empresa realice una reingeniería en su estructura organizacional y funcional, ya que esto mejoraría la calidad de su servicio y todos desean un cambio para mejora de la empresa.

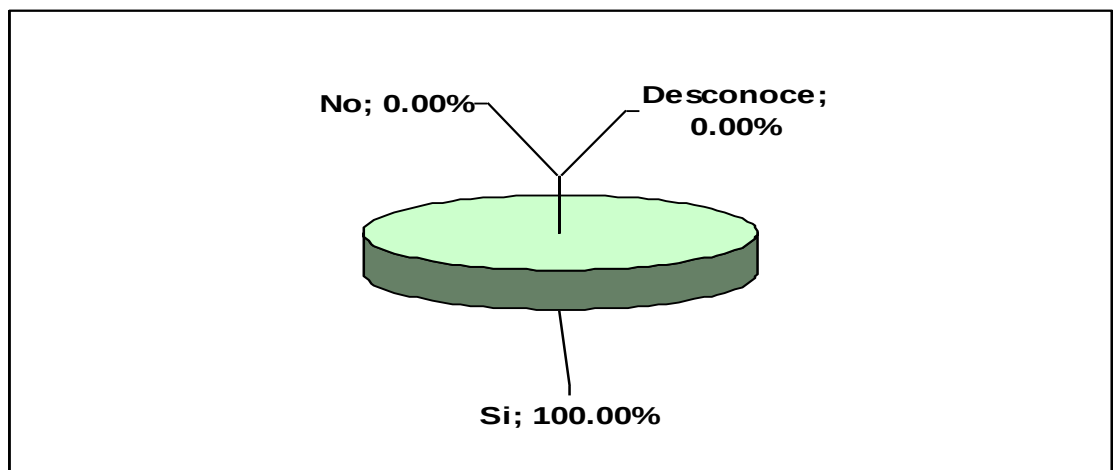


Figura 22. Reingeniería en la estructura organizacional y funcional personal administrativo Ameripriv, 2010

4.1.2 Personal operativo

Se encuestó a todos los empleados de esta área de lo cual se extrae lo siguiente:

1. Edad de los empleados de la empresa Ameripriv

En la figura 23, se deduce que la edad fluctuante de los empleados operativos en su mayoría es de 26 a 35 años 43.48% y como menor porcentaje los que indica con más de 55 años 5.43%. Esto demuestra que los empleados de la Empresa Ameripriv en el área operativo tienen entre 26 a 35 años de edad su mayoría.

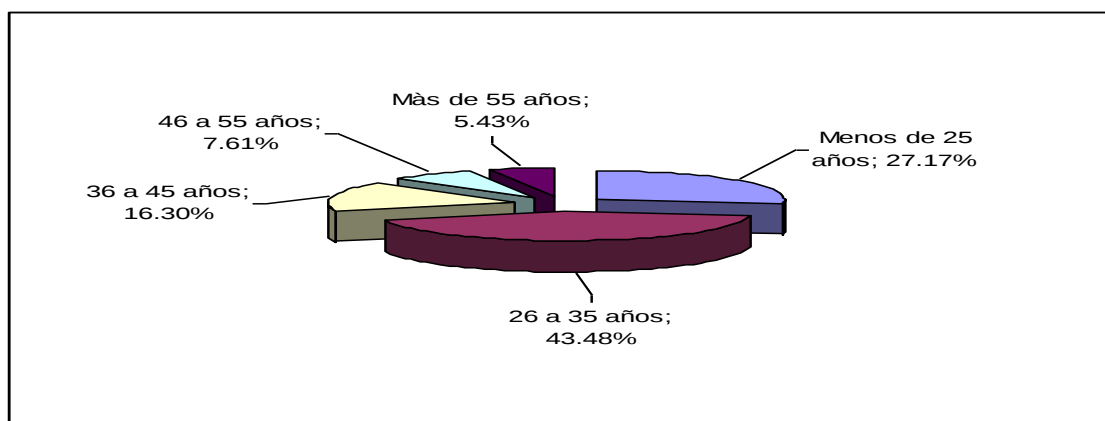


Figura 23. Edad del personal operativo de Ameripriv, 2010

2. Nivel de educación del personal operativo

El nivel de educación del personal operativo se deduce en su mayoría el 54.35% es de primaria y el 1.09% Profesional. Donde se puede visualizar en la figura 24.

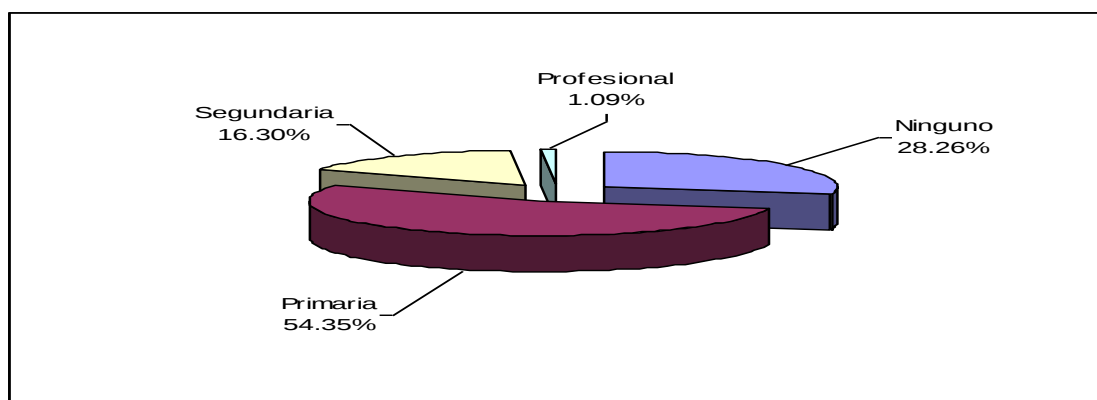


Figura 24. Nivel de educación del personal operativo de Ameripriv, 2010

3. Años de permanencia del personal operativo

En la figura 25, los años de permanencia del personal operativo es menos de un año que representa el 63.04% esto indica claramente que existe mucha rotación en esta área, y teniendo con el 13.04% representa los que tienen laborando más de 5 años.

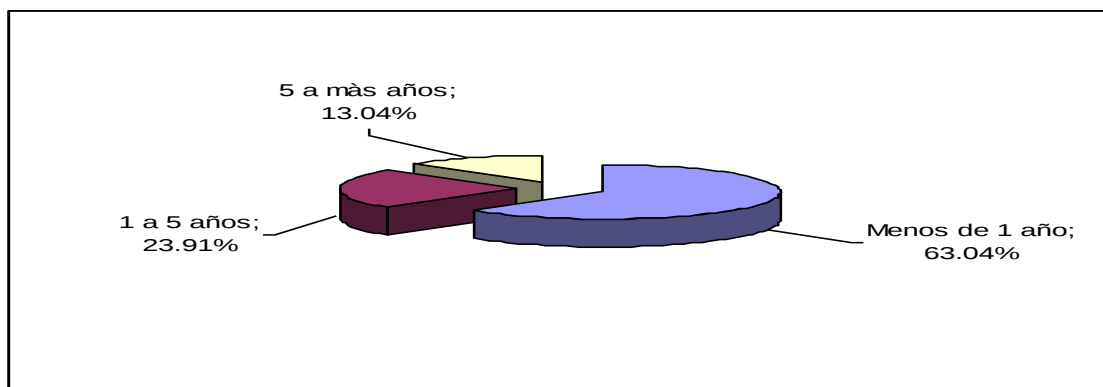


Figura 25. Años de permanencia del personal operativo de Ameripriv, 2010

4. Problemas que afectan la armonía en el trabajo

Se evidencia los problemas que afectan la armonía en el trabajo tenemos como resultado que existen 3 puntos de igual porcentaje como es Sueldo, Stress y Presión por conseguir objetivos con el 33.33% cada uno, como se muestra en la figura 26.

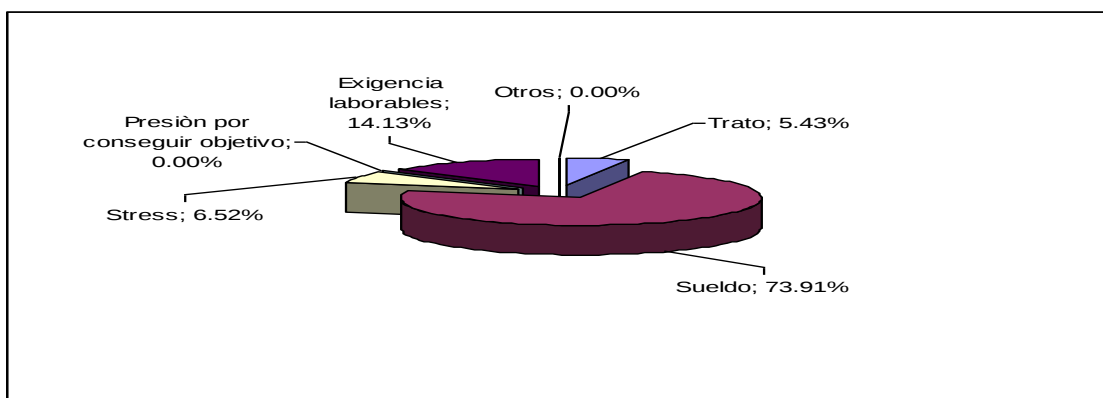


Figura 26. Problemas que afectan al personal operativo de Ameripriv, 2010

5. Capacitación

Lo referente a la capacitación, los empleados se manifestaron de la siguiente manera: el 84.78%, de ellos afirma que rara vez reciben capacitación; otros empleados (15.22%) aseguran que nunca han recibido capacitación para el desempeño de su cargo, figura 27.

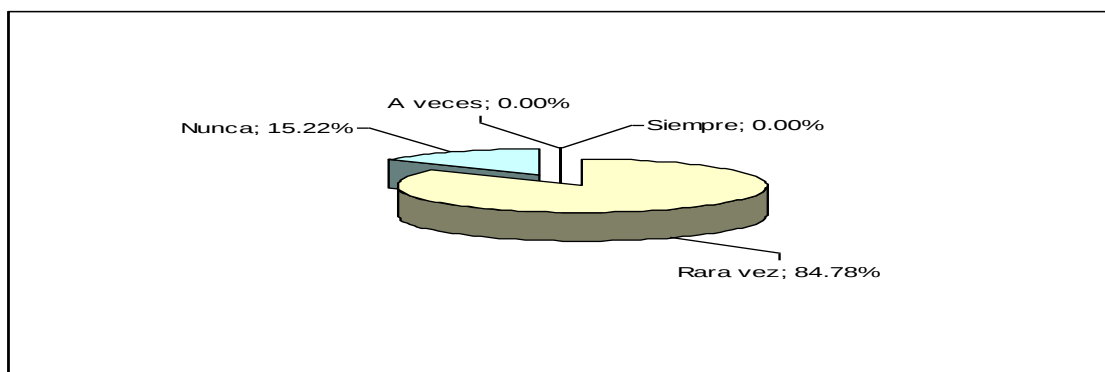


Figura 27. Capacitación al personal operativo de Ameripriv, 2010

6. Tipos de capacitación

Con respecto a los tipos de capacitaciones, como se observa en la figura 28 en su mayoría se han dado en el área técnica la misma que incluye: Instrucción de tiro, en aula, en el terreno, fluvial, defensa personal, ejercicio de protección de personas, preparación en gimnasio de Ameripriv 86.96%, y un porcentaje 13.04% en relaciones humanas.

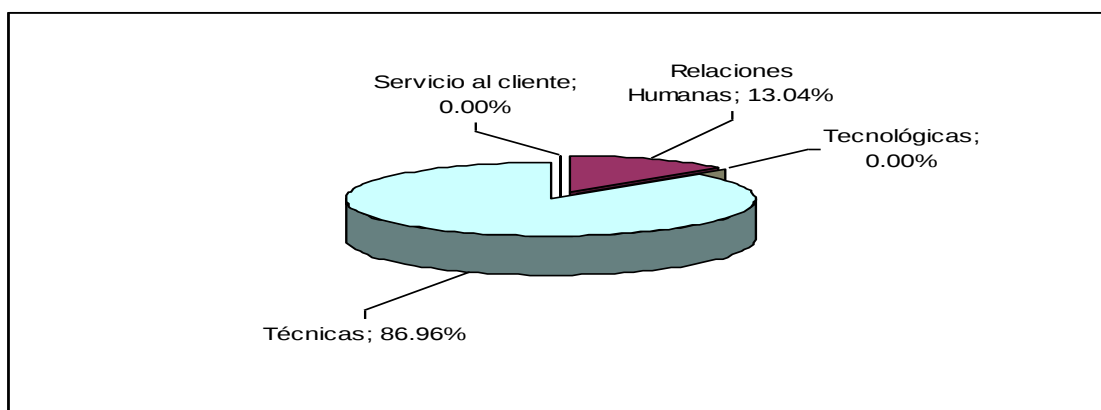


Figura 28. Tipos de capacitación, personal operativo de Ameripriv, 2010

7. Manual de procedimientos

Se realizó la pregunta que si disponían de un manual de procedimientos para el cumplimiento de sus actividades el 80.43% indica que no y el 19.57% Desconoce, se observa en la figura 29.

Con esta respuesta se afirma que la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, no cuenta con un manual de funciones para cada uno de sus empleados del área operativa.

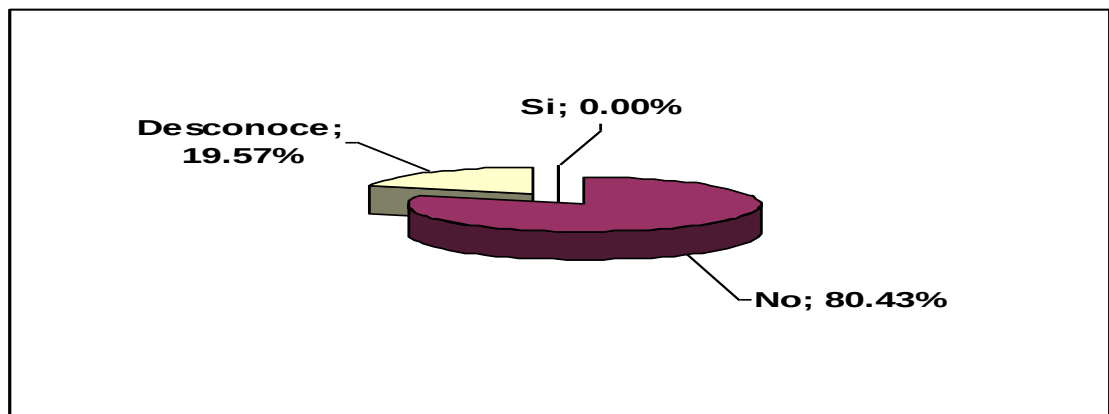


Figura 29. Manual de procedimientos personal operativo de Ameripriv, 2010

8. Trabajado Social

Se observa que el 79.35% indica no conocer a la trabajadora social el 16.30% indica que si y el 4.35% manifiesta que desconoce, como se muestra en la figura 30, esto evidencia que en la empresa no se cumple con lo establecido por la ley con contar con una trabajadora social.

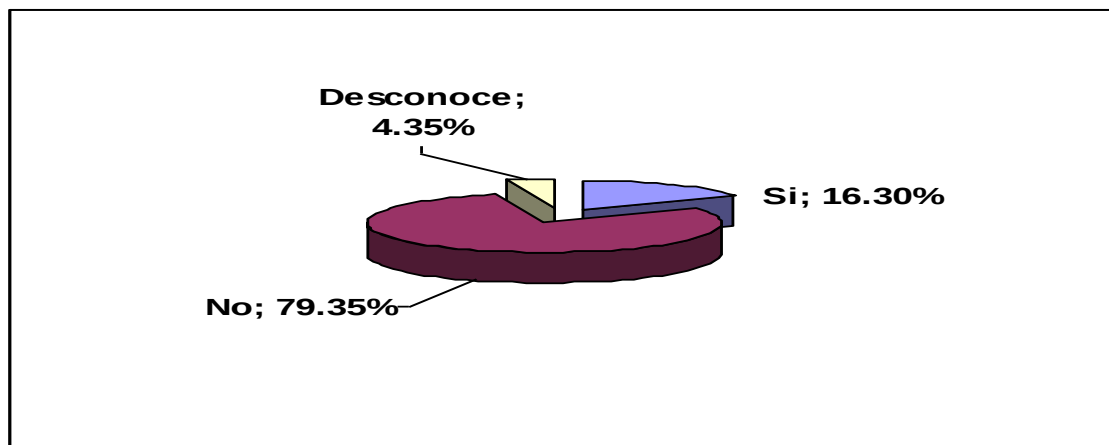


Figura 30. Trabajado social personal operativo de Ameripriv, 2010

9. Beneficios Sociales

En la figura 31, al realizar la pregunta si recibían todos los beneficios sociales (afiliado al seguro social, décimo tercero, décimo cuarto, utilidades, vacaciones) la mayoría el 64.13% indico que si y el 35.87% que no.

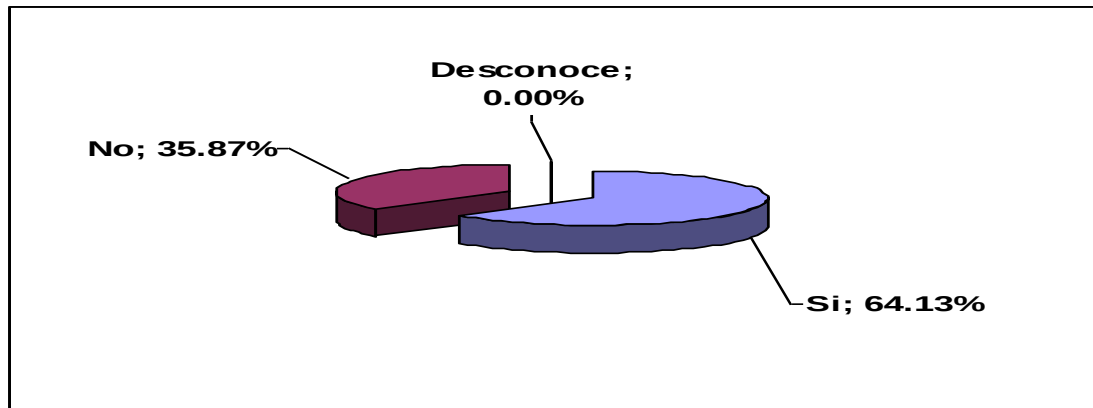


Figura 31. Beneficios sociales personal operativo de Ameripriv, 2010

10. Comunicación

La comunicación que existe entre el personal operativo con los directivos de la empresa según la encuesta indica que el 70.65% que es la mayoría dicen que si, como se observa en la figura 32 y 4.35% que es la minoría indica que no.

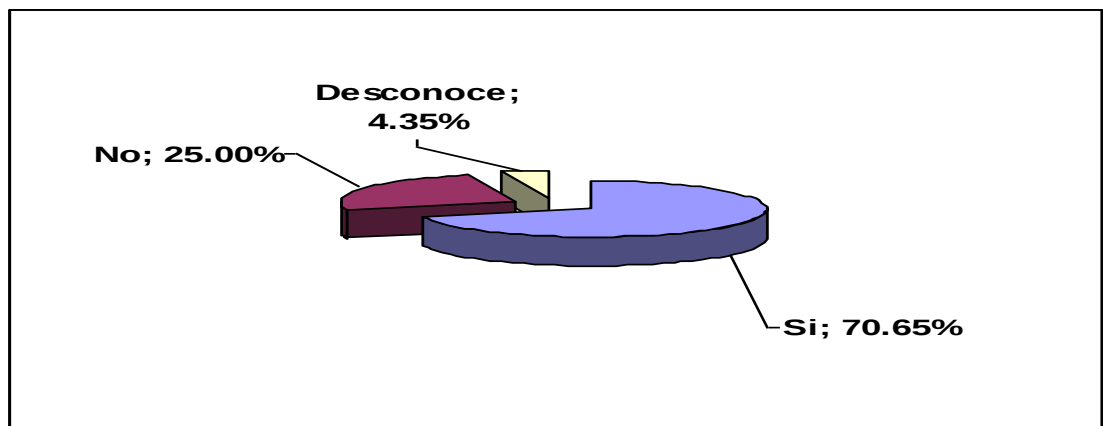


Figura 32. Comunicación del personal operativo y directivos de Ameripriv. 2010

11. Nivel jerárquico

Se indica en la pregunta realizada que si ellos reciben ordenes de la misma persona el 100% indica que no, esto se debe a que no tiene definido quien es su jefe inmediato.

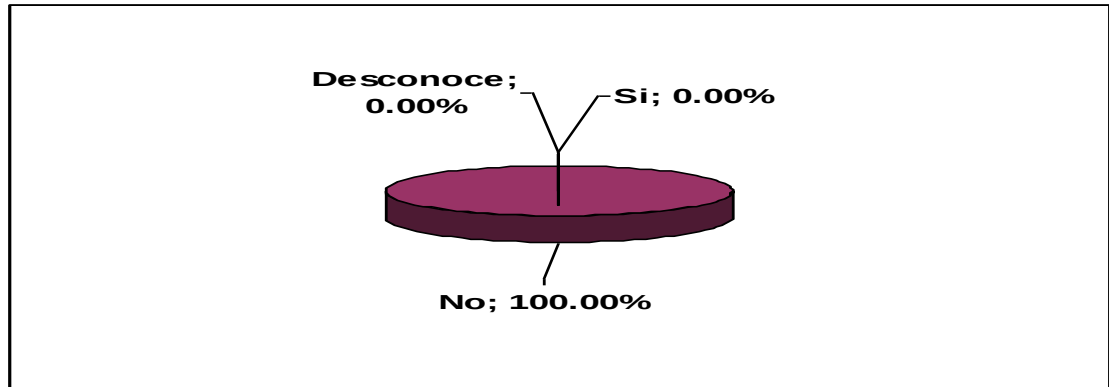


Figura 33.- Nivel Jerárquico personal operativo de Ameripriv, 2010

12. Implementos para labores diarias

En la figura 34, se les realizó la pregunta de que si cuentan con los implementos necesarios para sus labores diarias teniendo con resultado el 69.57% indica que si y el 30.43 indica que no.

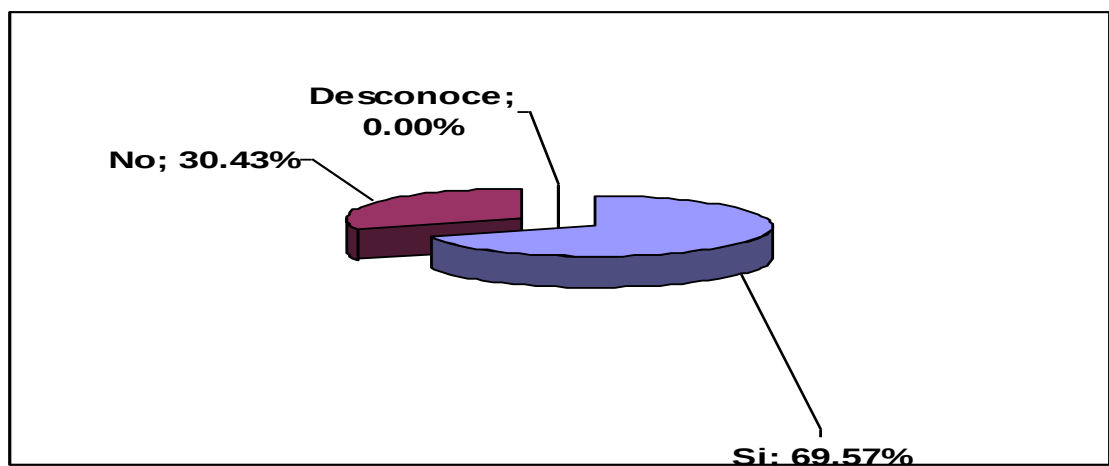


Figura 34. Implementos labores diarias personal operativo de Ameripriv, 2010

13. Multas

Se les pregunto si estaban de acuerdo con la multas que impone la empresa mediante su reglamento interno la mayoría indica que no 83.70% y el 16.30%.

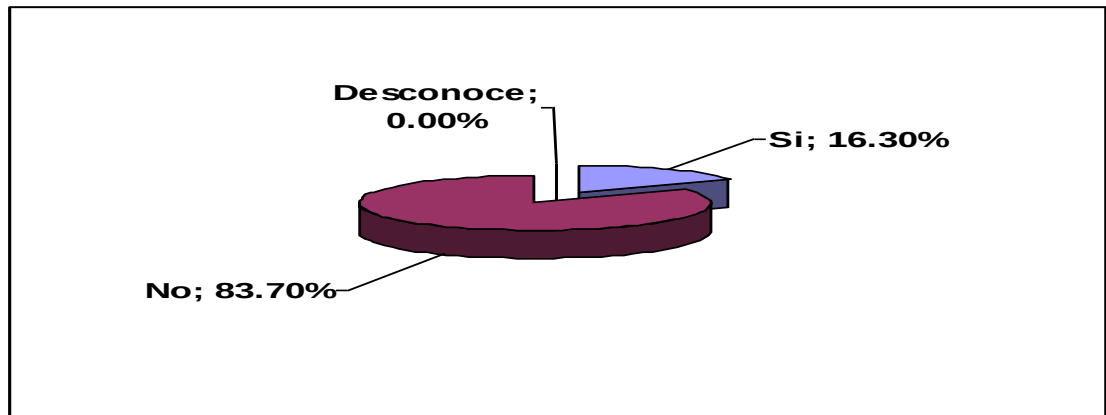


Figura 35.- Multas personal operativo de Ameripriv, 2010

14. Reingeniería en su estructura organizacional y funcional

Se observa en la figura 36 que el 100% están de acuerdo que la empresa realice una reingeniería en su estructura organizacional y funcional, ya que esto mejoraría la calidad de su servicio y todos desean un cambio para mejoras de la empresa.

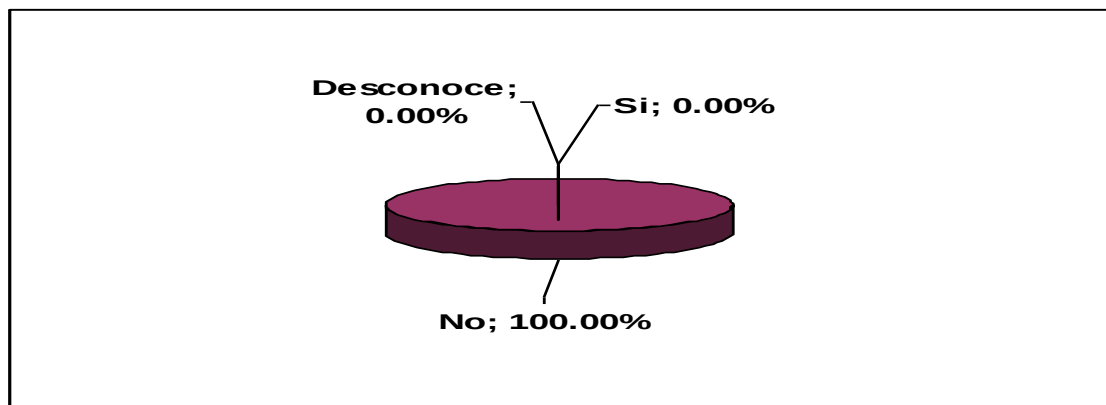


Figura 36. Reingeniería en la estructura organizacional y funcional personal operativo de Ameripriv, 2010

4.1.3 Personal operativo saliente.

Se encuestó a todos los empleados de esta área de lo cual se extrae lo siguiente:

1. Edad del personal saliente de la empresa Ameripriv

En la figura 36, indica el resultado de las encuestas se deduce que la edad fluctuante del personal operativo saliente es de 26 a 35 años 65% y el 10% como mínimo.

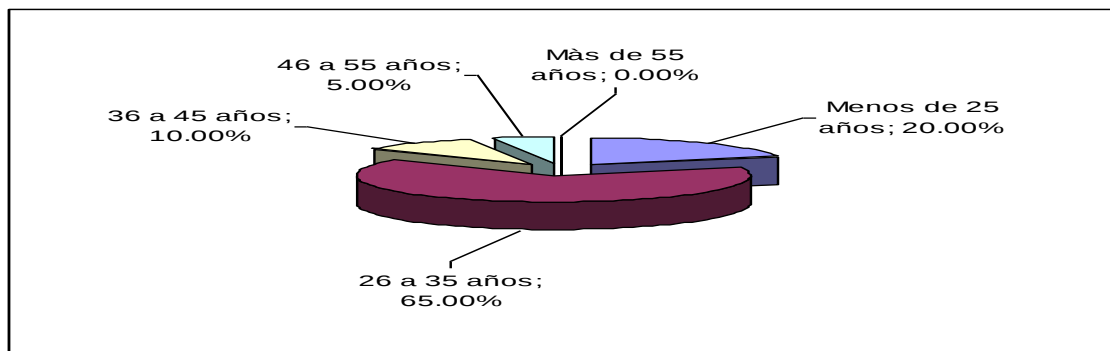


Figura 37. Edad del personal operativo saliente de Ameripriv, 2010

2. Nivel de educación del personal saliente administrativo

Se observa en la figura 38 que en el resultado de las encuestas se deduce que la edad fluctuante del personal operativo saliente es de 26 a 35 años 65% y el 10% de 36 a 45 años.

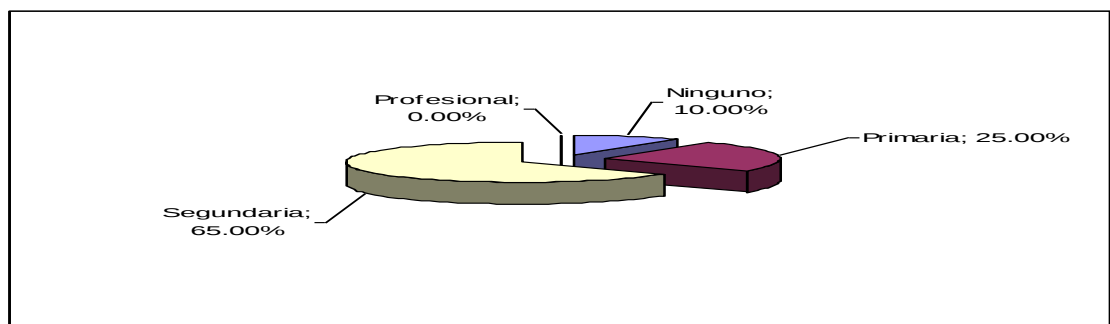


Figura 38. Nivel de educación del personal operativo saliente de Ameripriv, 2010

3. Años de permanencia del personal saliente

Se observa en la figura 39 los años de permanencia del personal operativo saliente es menos de un año con el 95% y de más de 1 año el 5%, esto demuestra que no existe estabilidad laboral en el personal operativo.

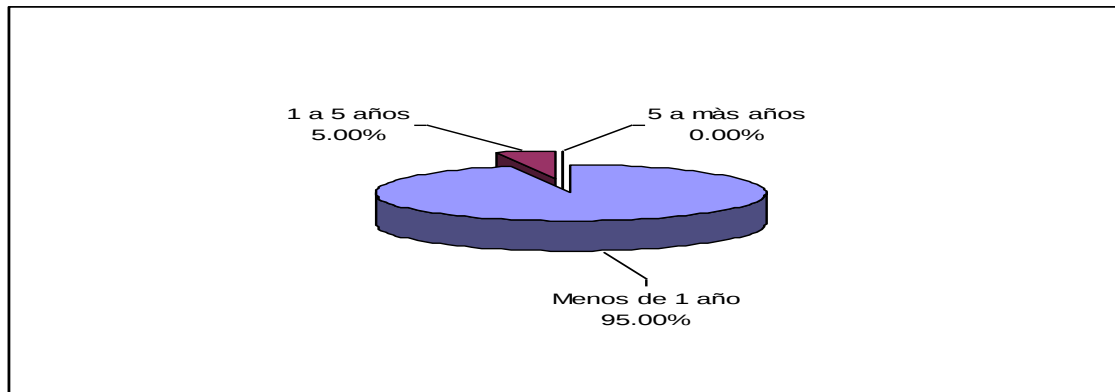


Figura 39. Años de permanencia del personal operativo saliente de Ameripriv, 2010

4. Problemas que afectan la armonía en el trabajo

Al preguntar por los problemas que afectaron la armonía en el trabajo tenemos como resultado que existen como punto principal el sueldo con la mayoría de porcentaje de 75% y con el 5% el Trato y Stress, como muestra la figura 40.

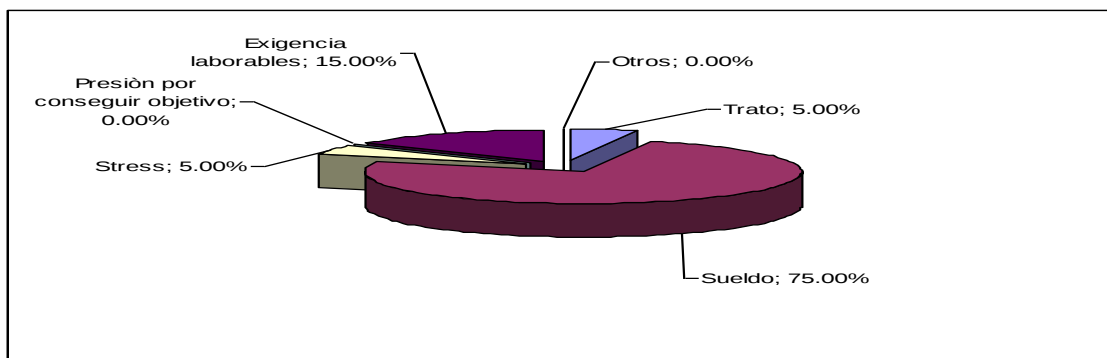


Figura 40. Problemas que afectaron la armonía en el trabajo al personal operativo saliente de Ameripriv, 2010

5. Comunicación

En la figura 41 muestra que la comunicación que existe entre el personal operativo saliente con los directivos de la empresa según la encuesta indica que el 75% que es la mayoría dicen que si existe y el 25% señala que no.

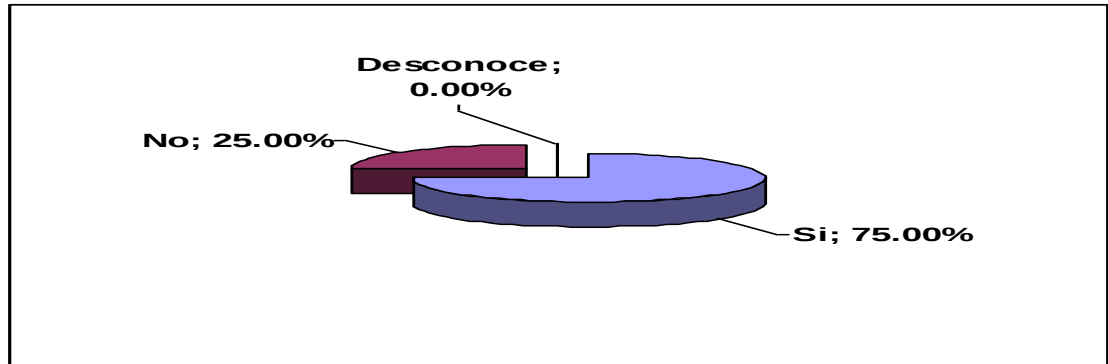


Figura 41. Comunicación del personal operativo saliente de Ameripriv, 2010

6. Motivo de salida

Se indica el motivo de salida del personal saliente mediante la encuesta que el 80% es por mejora salarial mientras como se muestra en la figura 42 y el 10% por renuncia voluntaria y otros, esto indica que existe inconvenientes con los sueldos.

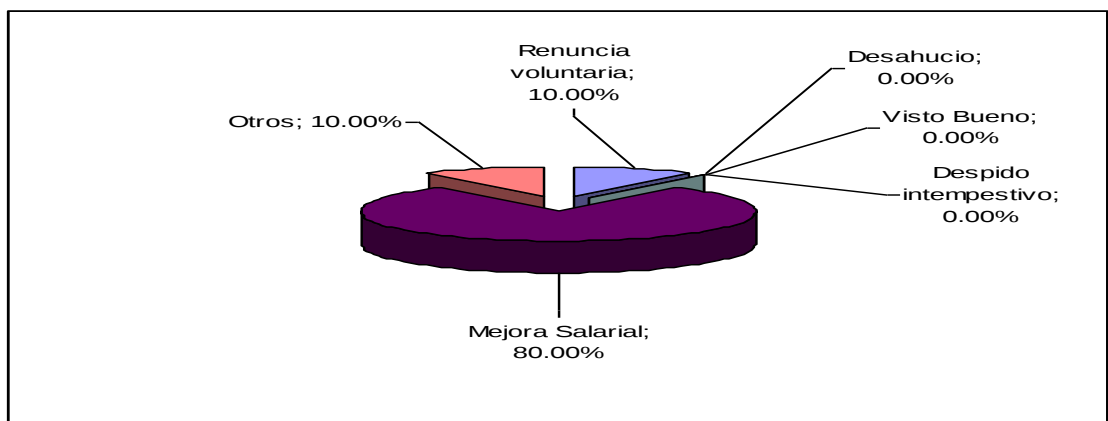


Figura 42. Motivo de salida del personal operativo saliente de Ameripriv, 2010

7. Reingeniería en su estructura organizacional y funcional

En la figura 43, se observa que el 100% están de acuerdo que la empresa realice una reingeniería en su estructura organizacional y funcional, ya que esto mejoraría la calidad de su servicio y todos desean un cambio para la empresa.

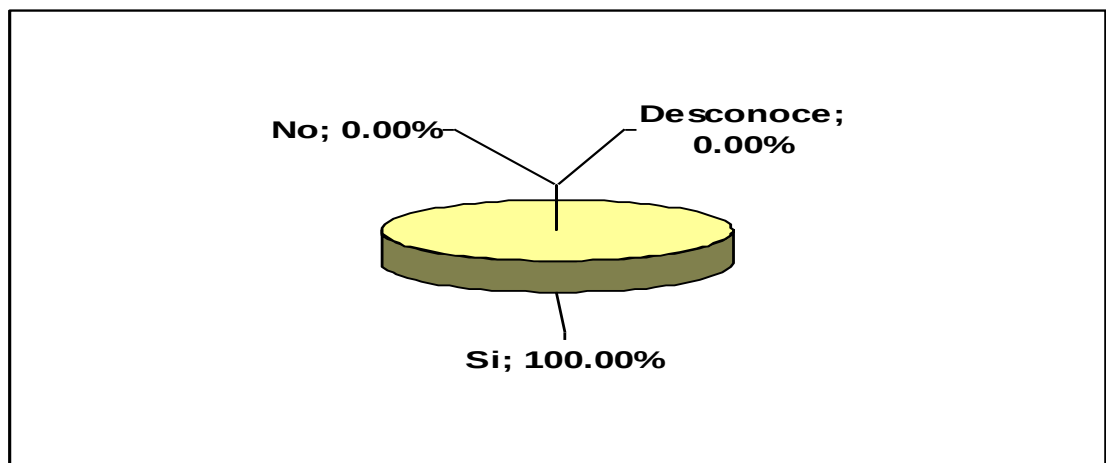


Figura 43. Reingeniería en la estructura organizacional y funcional, personal operativo saliente de Ameripriv, 2010

4.1.4 Clientes

Se encuestó a los clientes a los cuales se les brinda el servicio de seguridad privada de lo cual se extrae lo siguiente:

1. Estructura organizacional y funcional

La figura 44 permite observar que los clientes no tiene claro cual es la estructura organizacional y funcional que tiene la empresa de seguridad, teniendo como resultado el 75% que indica no conocer y el 25% corresponde a la categoría si.

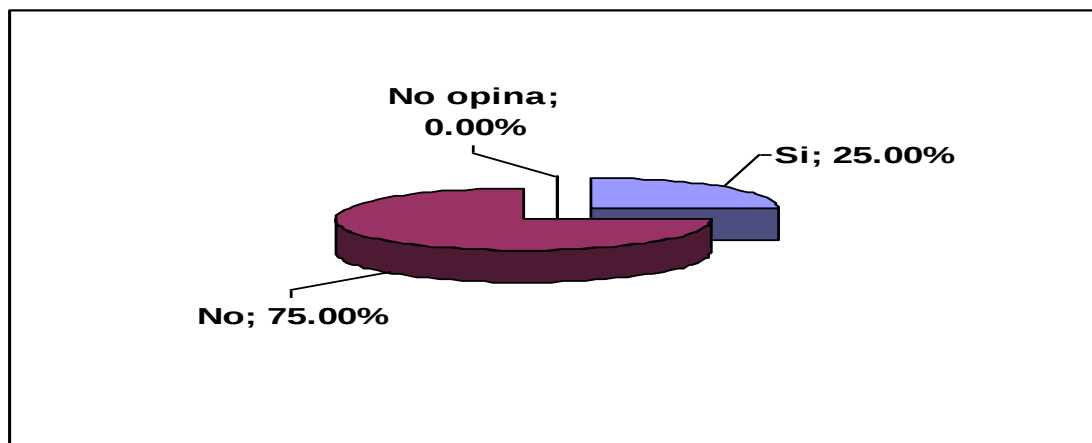


Figura 44. Estructura organizacional y funcional, clientes de Ameripriv 2010

2. Peticiones que realiza los clientes

Se observa que el 50 % indica que si y el otro 50% que no al referirnos que si la empresa atiende de manera oportuna la peticiones, como se muestra en la figura 45.

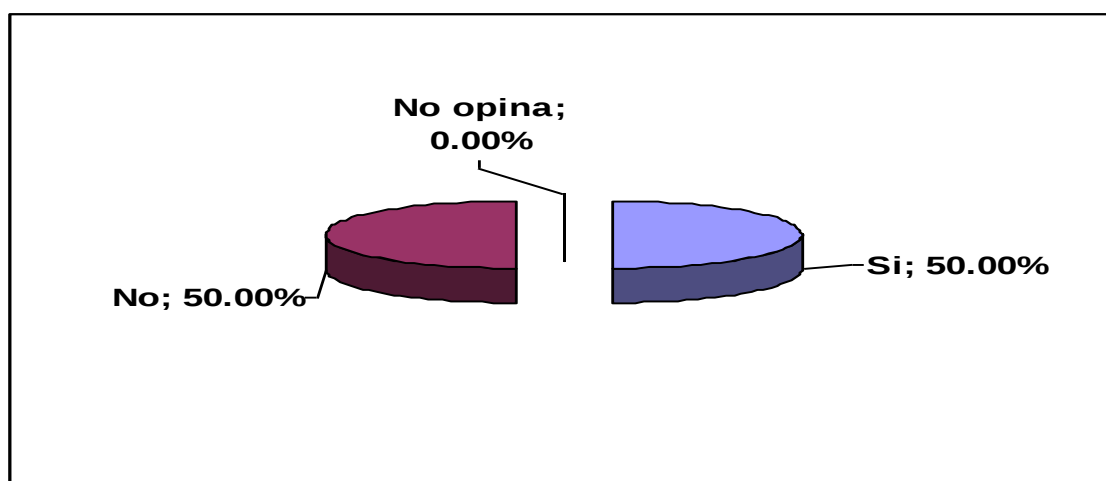


Figura 45. Peticiones clientes de Ameripriv 2010

3. Inconveniente con el servicio de la empresa

Se puede observar en la figura 46 que el 75% de porcentaje indica que ha tenido inconvenientes con el servicio que presta la empresa y el 25% indica de no.

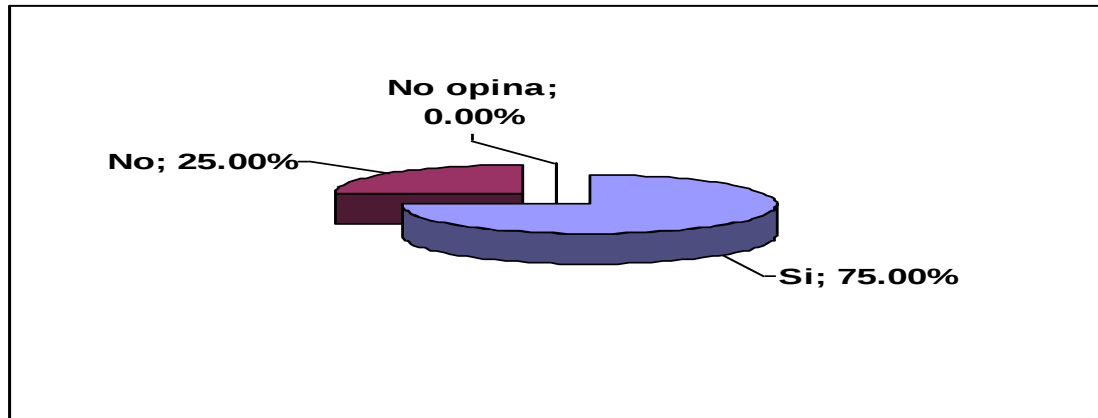


Figura 46. Inconvenientes con el servicio, clientes de Ameripriv 2010

4. Conforme con tipo de garantía

En la figura 47 se muestra que al preguntar sobre la garantía que le ofrece la empresa si se encontraba conforme con las misma todos indicaron que si con el 100%.

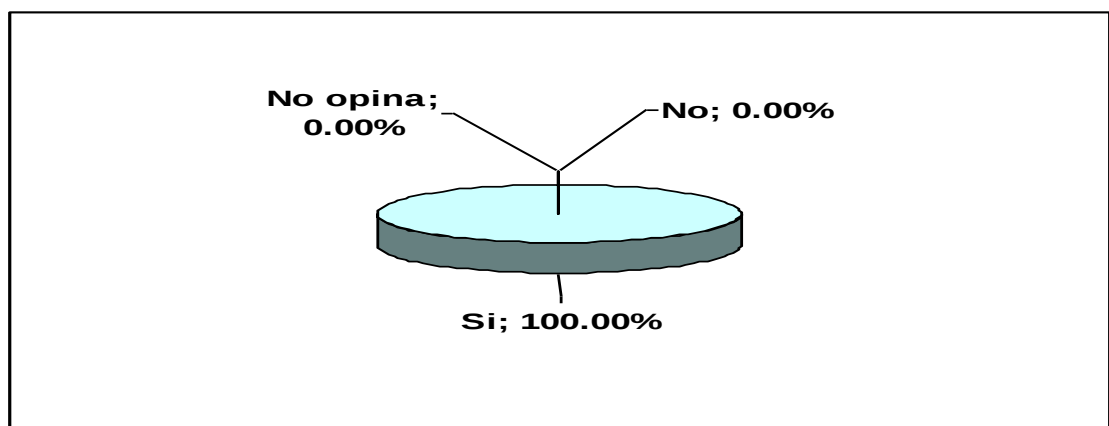


Figura 47. Tipo de garantía clientes de Ameripriv 2010

5. Reingeniería en su estructura organizacional y funcional

Se observa que todos están de acuerdo a que exista un reingeniería en la estructura organizacional y funcional porque permitirá el crecimiento de la misma, la figura 46.

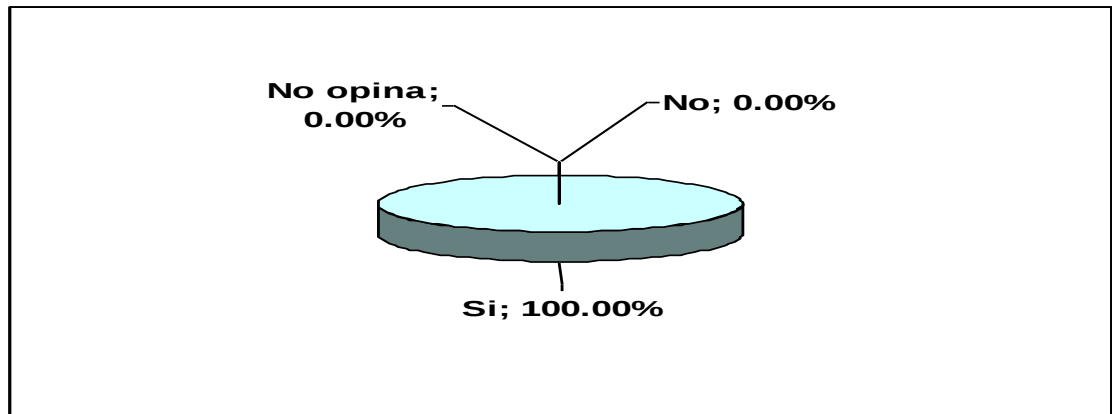


Figura 48. Estructura organizacional y funcional clientes de Ameripriv, 2010

4.2 Entrevista aplicada al Gerente General de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, teniendo las siguientes preguntas aplicadas.

1. ¿Cuál es el tiempo de trabajo en la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo?

La empresa Ameripriv, tiene prestando sus servicios alrededor de 10 años, misma que le brinda seguridad privada en diferentes instituciones del Cantón Quevedo y sus zonas de influencia.

2. ¿Se elaboran planes y presupuestos para realizar la gestión administrativa?

Manifestó que si cuentan con planes y presupuestos que le permitan viabilizar la gestión administrativa de la empresa.

4. ¿Cómo está estructurada su empresa?

Indica el Gerente que la empresa está estructurada por departamentos, secciones debidamente definidos.

5. ¿Qué tipo de organigrama maneja su empresa (vertical, horizontal o mixta?

El organigrama que tiene la empresa es mixto ya que existe delegación de funciones y ellos conocen a quien deben reportarse.

6. ¿Conoce y comprende la importancia de la aplicación de un manual de procedimiento administrativo para organizar las actividades de la empresa?

Al ser cuestionada si conoce y comprende la importancia de contar con un manual de procedimientos administrativo que permita la organización y control de la actividad empresarial, respondió que sí, considerando que un manual de procedimiento es la guía que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de la empresa.

7. ¿De qué forma se concretaría la aplicación del manual de procedimientos administrativo como mecanismo de control eficaz en la gestión de la empresa?

La aplicación del manual de procedimiento administrativo en la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, se constituiría en un mecanismo de control interno ya que fortalecería la eficiencia de la gestión empresarial en todas las áreas que la conforman.

8. ¿Cuántos departamentos o secciones tiene su empresa?

La empresa Ameripriv cuenta con los siguientes departamentos: Presidencia, Gerencia, Legal, Recursos Humanos, Administrativo, Contable y operativo.

9. ¿Cuántos empleados existen en cada departamento?

El número de empleados se encuentran ubicados de acuerdo a las necesidades de la empresa, en Presidencia 1 persona, Gerencia 1, Legal 1 es externo, Recursos Humanos 2 personas, Administrativo 1, Contable 1 es externo y operativo (Operativo, Supervisor y personal operativo) colaboran 95 personas.

10. ¿Para qué fueron creados los departamentos en Ameripriv?

Las secciones en Ameripriv fueron creadas para solucionar la carencia de organización departamental, ayudar en la coordinación de actividades y evitar duplicidades de funciones de los empleados.

11. ¿La empresa cuenta en el departamento de Recursos Humanos con Trabajo Social?

Respondiendo que en la actualidad no cuenta porque la persona que se encarga de este trámite es la Gerente de Recursos Humanos.

12. ¿Usted conoce que en código de trabajo en el Título I Capítulo IV Artículo 42, Inciso 24, indica que la empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado?

Un poco sorprendido con la pregunta, respondió que sí, y que esta investigación que se está realizando ayudará a determinar algunas falencias que tiene la empresa para mejora de la misma, y que se tomará en cuenta las sugerencias planteadas.

13. ¿En su gestión administrativa que situación debe resolver de manera continua, respecto al trabajo que realizan los empleados de Ameripriv?

La situación que se debe resolver continuamente, es vigilar el desempeño de cada empleado de la empresa, para lograrlo es necesario brindarles capacitación constante para que sean competentes en su puesto.

14. ¿Los puestos de trabajo de los empleados de Ameripriv, considera que están claramente definidos o es necesario establecer cambios?

Se están evaluando los puestos de trabajo de los empleados de la empresa, ya que actualmente existen personal capacitado para asensos.

15. ¿Cómo evalúa el desempeño de los empleados de Ameripriv en el desarrollo de las actividades diarias?

El desempeño de los empleados de Ameripriv, se los realiza por medio de la observación, ya que no se encuentra con parámetros que faciliten la evaluación en su puesto de trabajo, considerando que desarrollan su trabajo sin ningún inconveniente.

16. ¿De acuerdo al crecimiento de la empresa, creé usted que si se innovara la estructura organizacional y funcional mediante una reingeniería, esto mejoraría la calidad de su servicio de su compañía?

Respondiendo que todo cambio bien estudiado investigado y analizado porque no ponerlo en práctica ya que los cambios siempre se los realiza para mejora y crecimiento de la empresa.

4.3 Procesos actuales de la estructura organizacional de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cía. Ltda. del Cantón Quevedo.

Actualmente la estructura organizacional que posee la empresa de seguridad Ameripriv es una estructura vertical, misma que no se encuentra bien definidas y no es tan recomendable para la empresa.

4.3.1 Estructura actual de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cía. Ltda. del Cantón Quevedo.

Licdo. Marco Vinicio Poveda Sánchez

CRNEL. DE E.M PARAC. S/P

PRESIDENTE

Ing. César Chica Rivera

SGOP. PARAC. S/P

GERENTE GENERAL

Lcda. Maritza Campuzano Escóbar

GERENTE DE RR-HH

Ing. Alfredo Zambrano Pisco

JEFE DE OPERACIONES

Sr. Jorge Raúl Cruz Aguas

SUPERVISOR

SECRETARIAS EJECUTIVAS DE QUEVEDO

Ing. Alba Coello Ronquillo

Ing. Nancy Saltos Cedeño

Para realizar la reingeniería de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cía. Ltda. del Cantón Quevedo, es importante establecer como uno de los puntos a estudiar es la estructura organizacional, pudiéndose determinar que la empresa Ameripriv no posee una estructura organizacional adecuada con 75% y 66.67% el personal administrativo y clientes respectivamente; según lo indica la figura 49.

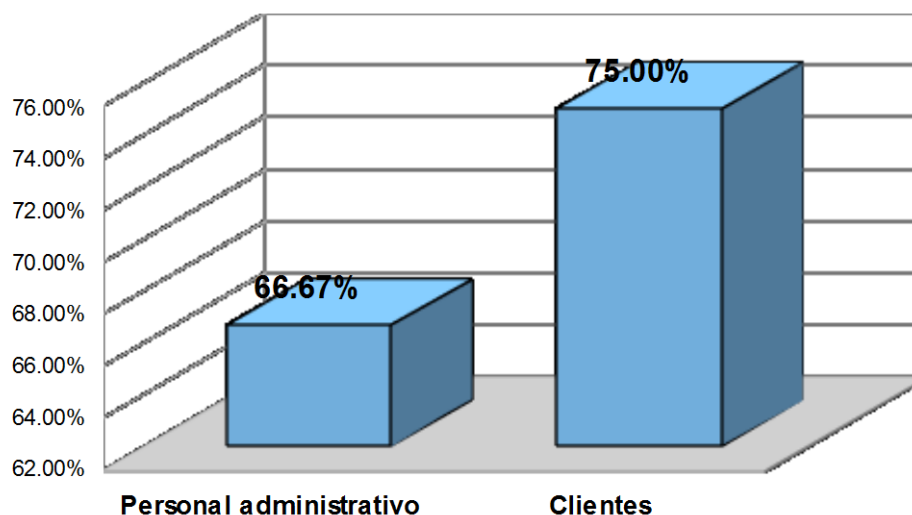


Figura 49. Estructura organizacional y funcional Ameripriv, 2010

4.4 Falencias existentes en el proceso organizacional y funcional de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cía. Ltda. del Cantón Quevedo.

Las Falencias detectadas dentro de la investigación fueron algunas que no permite cumplir a cabalidad con los procesos administrativos de la empresa Ameripriv, se detalla los siguientes:

4.4.1 Manual de Procedimientos

El manual de función es otra variable a estudiar; en la figura 50, se puede observar que la empresa no cuenta con un manual de procedimiento tanto el personal administrativo con el 83.33%, operativo 80.43%, indica no tener un

manual detallado de las funciones que realizan a diario, es de indicar que no se aplicó esta pregunta al personal saliente.

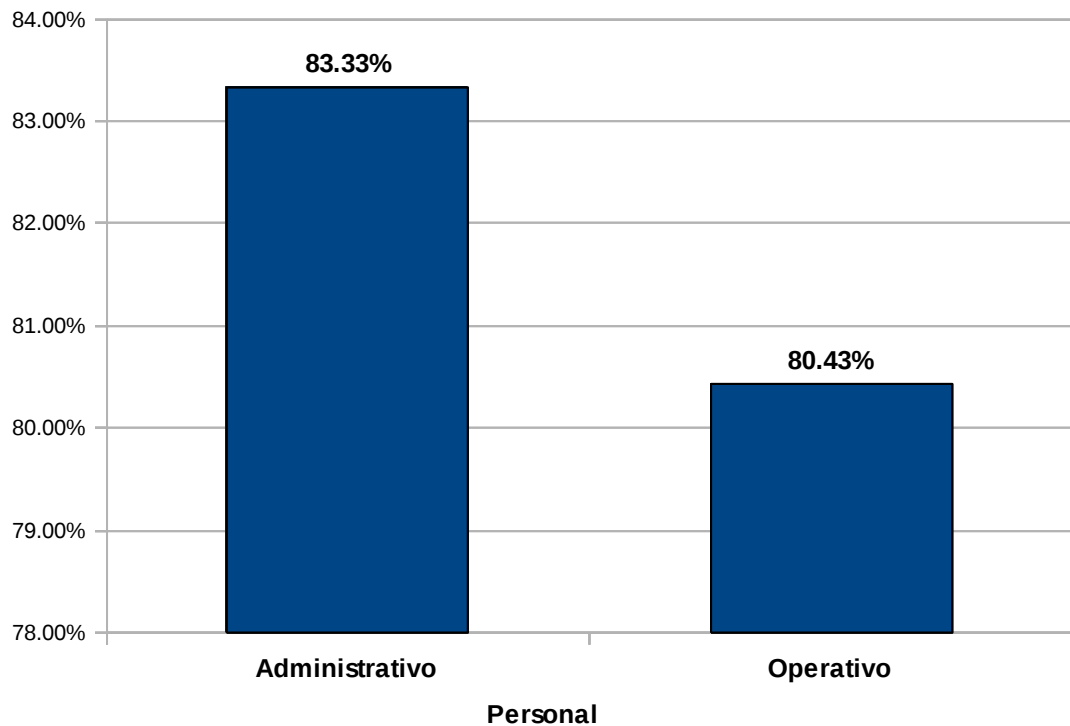


Figura 50. Manual de funciones Ameripriv, 2010

4.4.2 Rotación de personal

La rotación del personal que labora en la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cía. Ltda. del Cantón Quevedo, es muy clara mediante la pregunta realizada de cuantos años llevan laborando en la empresa; obteniendo como resultado que el personal administrativo tiene de 5 años en adelante con el 66.67%, el personal operativo que representa a 92 personas indica tener menos de un año con el 63.04%, el personal saliente con el 95% manifiesta tener menos de un año laborando como se refleja en la figura 51.

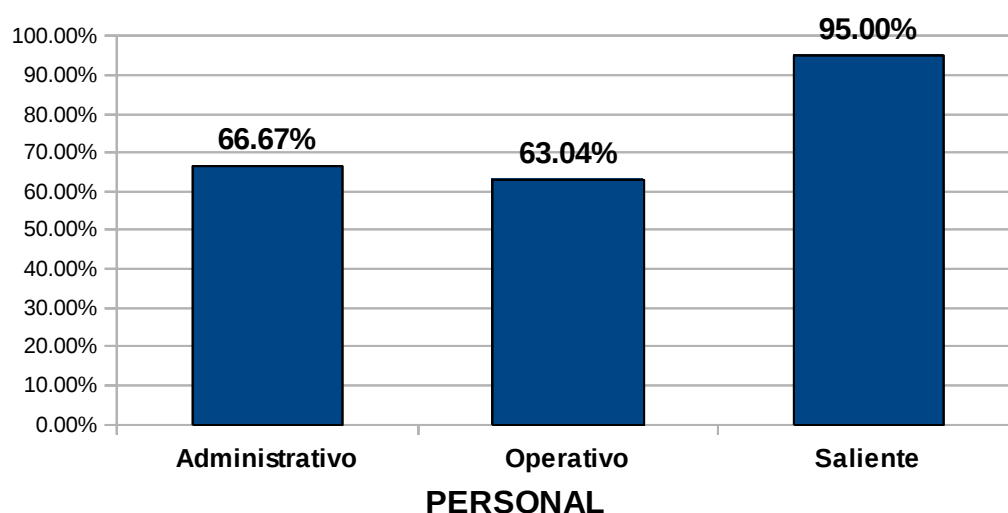


Figura 51. Rotación de personal en la empresa Ameripriv, 2010

4.4.3 Otras

Entre otras falencias encontradas es el motivo de la frecuente rotación de personal y se lo obtuvo mediante la encuesta al preguntar el motivo de deserción del personal saliente con el 80% lo que indica que es por Mejora Salarial y los problemas que afectaron la armonía en su trabajo con el 75% es por el sueldo.

4.5 Desarrollo de la propuesta de la Reingeniería de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cía. Ltda. del Cantón Quevedo.

Para el desarrollo de la propuesta de Reingeniería en la Empresa Ameripriv, se reviso los resultados obtenidos mediante las encuestas, entrevista y la observación, teniendo como resultados que todos los involucrados estaban de acuerdo que la empresa realice una reingeniería en el sistema organizacional o funcional, para que mejore la prestación de servicio, teniendo el 100% de aceptación como se muestra en la figura 52, esto permitirá el crecimiento de la misma, y están dispuesto a colaborar para la ejecución de la propuesta.

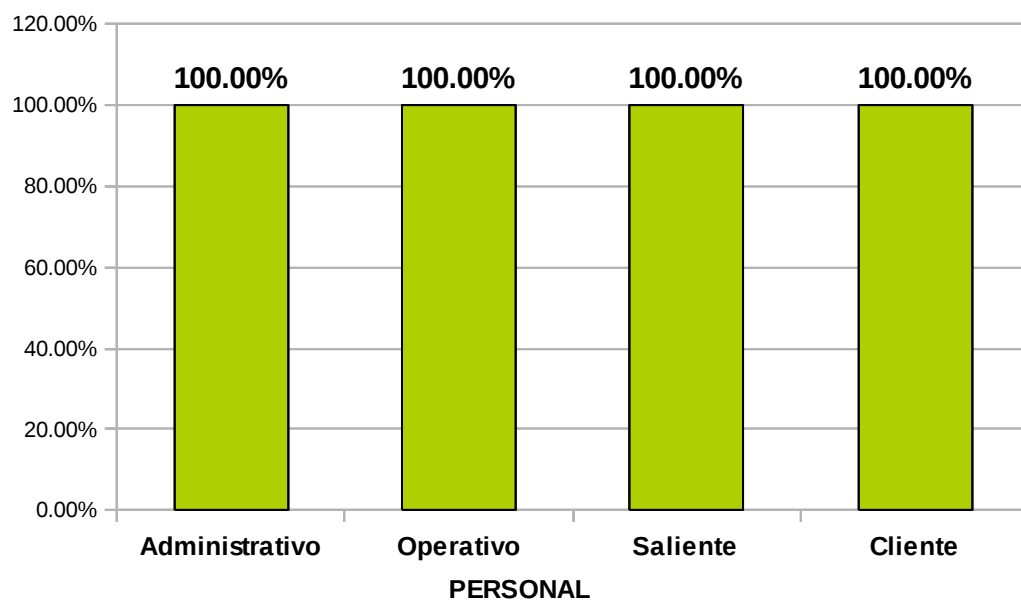


Figura 52. Propuesta de reingeniería en la empresa Ameripriv, 2010

V. PROPUESTA

5.1 Título

Diseño de los procesos administrativos para la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.

5.2 Justificación

Las empresas en la actualidad se enfrentan a un desafío muy grande, pues deber realizar un cambio sin precedentes en sus procesos para lograr ser competitivos en un mercado cambiante. A esta necesidad se le deben agregar factores como la desregulación, el rápido cambio tecnológico, las amenazas de adquisición y la intensa competencia exterior, debido a las necesidades de un mercado globalizado.

El planteamiento del estudio se justifica porque la propuesta esta orientada a mejorar el servicio, cuya tendencia es preservar y satisfacer las necesidades de los clientes y del mismo personal que labora en la empresa Ameripriv, porque trata sobre la reingeniería del sistema organizacional y funcional, como propósito principal el mejoramiento de su proceso organizacional y administrativo a través de una estructura funcional y un manual de procedimiento que permitirá el seguimiento a los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación que será un instrumento de información para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas.

Basado en los resultados de la investigación se demuestra la necesidad de diseñar una estructura acorde a la empresa, el manual de procedimiento administrativo, que exponga en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Además debe incluir las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido

estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Por tal motivo la estructura y el manual de procedimiento administrativo, el flujograma y los procesos administrativos permitirá llevar un control de gestión básico, por medio de un seguimiento de las actividades desarrolladas en Ameripriv .

5.3 Importancia

La importancia del diseño de una reingeniería orienta y especifica ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa con el fin de unificar criterios al interior de la empresa, a recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren.

La estructura y manual de procedimientos administrativos, los flujogramas y los procesos, señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de la organización.

Fija las políticas y establece los sistemas administrativos de la organización, facilita la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización. También asegura al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y logra la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.

5.4 Ubicación Sectorial

La propuesta será aplicada en la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cía. Ltda. del Cantón Quevedo, que se dedica a brindar servicio de seguridad privada ha distintas empresas del medio, se encuentra ubicada a 1°2'30" de latitud sur, y 79°28'30" de longitud oeste en la ciudadela la Floresta calle Milton Reyes Callejón S/n. del Cantón Quevedo, Provincia Los Ríos.



Figura 53. Mapa del Catón Quevedo

5.5 Fundamentación

La reingeniería, como una más de las nuevas herramientas de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades empresariales. Pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que impone los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial.

Las estructuras, manuales administrativos, flujogramas y procesos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Los manuales de procedimiento administrativo son considerados como uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya

que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de los departamentos que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se han encomendado.

Como documento eminentemente dinámico, unifica los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

Todo ello permite conocer el funcionamiento interno de la empresa, descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

El manual de procedimiento administrativo para la empresa Ameripriv presenta la siguiente estructura:

- **Descripción y análisis de puesto de funciones:** Nombre del puesto, Departamento, Sueldo, Reporta a, Personal a su cargo. El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.
- **Objetivo del cargo:** Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.
- **Áreas de responsabilidad.** Es la encargada de evaluar, determinar cambios y direccionar cada una de las actividades de los diferentes departamentos.

- **Funciones y responsabilidades:** En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.
- **Pautas generales:** Son todas las tareas ejecutadas por este cargo y otras que le sean asignadas y que se encuentren sujetas a las políticas de la empresa.
- **Perfil del cargo:** Edad, Género y Estudios. En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.
- **Conocimientos:** Es el dominio práctico y científico de las funciones encomendadas de cada individuo involucrado con la organización
- **Experiencia:** Estrategias, medios para realizar actividades de forma eficiente y en el momento adecuado.

5.6 Factibilidad

Esta propuesta es factible porque desde el punto de vista económico, social, legal, institucional la elaboración de una estructura del manual de procedimientos administrativos los flujogramas y los procesos para Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cía. Ltda. del Cantón Quevedo, ha determinado que las expectativas, metas y objetivos pueden ser alcanzados en un alto nivel. El alcance, cobertura, proyección y ejecución del presente proyecto está de acuerdo a la realidad empresarial; es totalmente factible debido a que es un proyecto de acción medible y evaluable de manera permanente.

5.7 Objetivos

5.7.1 General

- Rediseñar los procesos administrativos para la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.

5.7.2 Específicos

- Elaborar el organigrama estructural para la empresa Ameripriv, 2010
- Definir el manual de funciones de cada puesto de la empresa
- Diseñar el flujograma de procesos de selección, capacitación, personal operativo y acreditación de pagos.
- Contextuar los procesos administrativos para mejorar el desempeño.

5.8 Plan de acción

Un organigrama de la estructura de la empresa con el manual de procedimientos, los flujogramas y los procesos es el elemento básico de una gestión administrativa eficaz, ya que orienta el desempeño del esfuerzo de las personas que colaboran con la empresa.

5.8.1 Organigrama estructural de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.

La propuesta de rediseñar los procesos administrativos tiene como objetivo la elaboración de organigrama estructural para la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, que permita llevar correctamente una estructura y ayude a identificar los niveles jerárquicos que tiene la entidad.

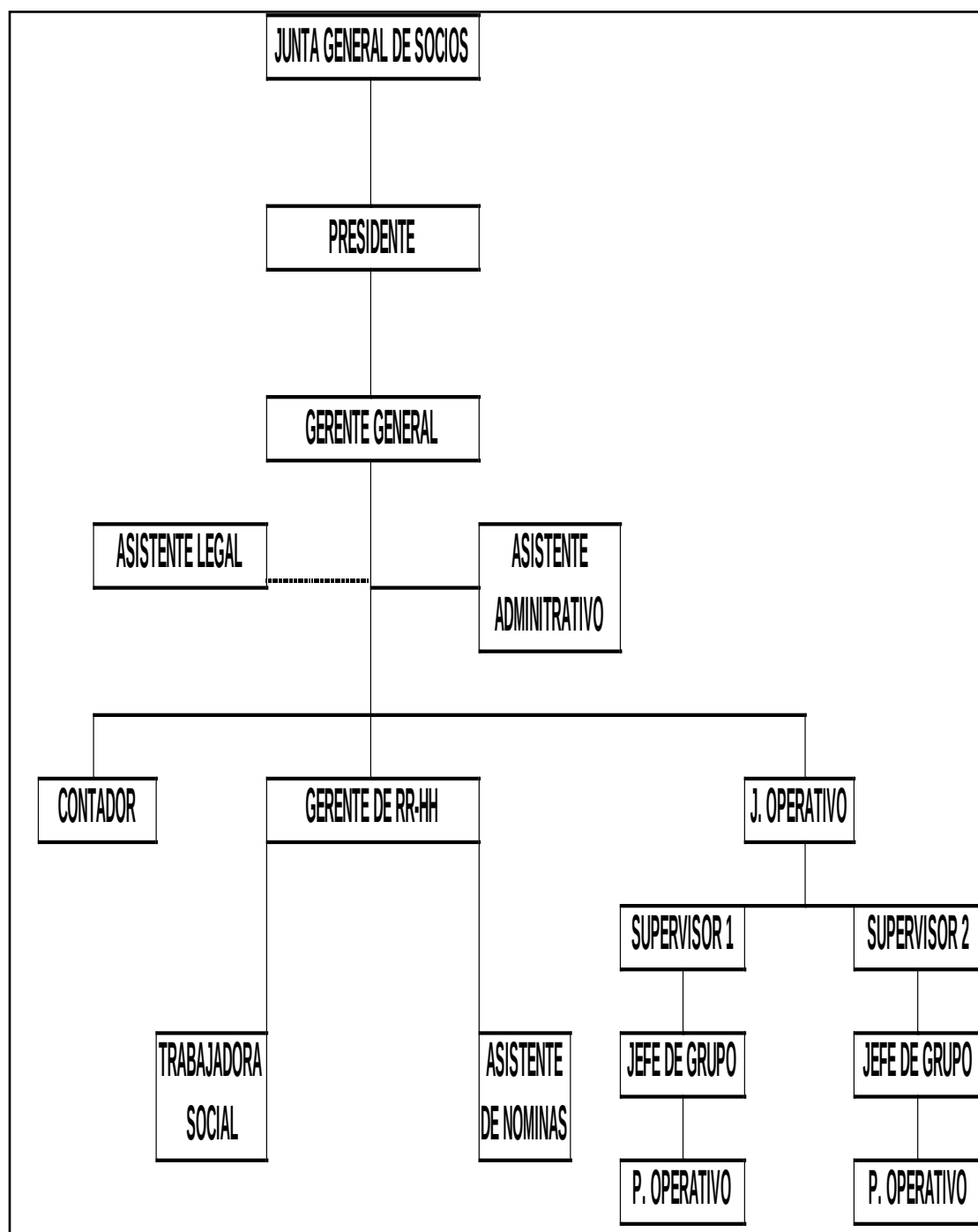


Figura 54. Organigrama Estructural de la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.

5.8.2 Manual de funciones para Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.

JUNTA GENERAL DE SOCIOS

La Junta General es la máxima autoridad de la compañía, tiene los plenos poderes para tomar decisiones y resolver asuntos relacionados con el buen funcionamiento del negocio.

Las Juntas Generales de Socios, se realizan de manera Ordinaria y Extraordinaria; en los dos casos las juntas generales serán convocadas por el presidente y/o Gerente General de la compañía, o quien lo estuviere reemplazando.

La Junta Ordinaria, se realiza una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del período fiscal; mientras que la Junta extraordinaria se realiza cuando existen asuntos puntuales, mismos que se especifican en la convocatoria.

Podrá convocar a la Junta General de Socios a reunión por simple pedido escrito del o de los socios que completen por lo menos el diez por ciento del capital social para tratar los asuntos que indiquen en su petición.

Para que la Junta General pueda instalarse a deliberar en primera convocatoria sera necesario que los socios presenten más de la mitad del capital.

Las Juntas de Socios se realizan en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria con ocho días de anticipación, en la que se indica la hora y el lugar, especificando el orden del día.

PRESIDENTE

Cargo	:	Presidente
Departamento	:	Presidencia
Sueldo	:	\$1.000,00
Reporta a	:	Junta de Accionista
Personal a su cargo	:	Gerente General, Gerente de RR-HH, Contador, Asistente Legal, Jefe de operaciones, Asistente Administrativo.
Otros Beneficios	:	Sociales, seguro de vida

Objetivo del cargo: Velar por el correcto y adecuado control de las actividades de seguridad.

Áreas de responsabilidad

- Administrativa
- Operativas
- Otras

Funciones y responsabilidades

- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos de la Junta General.
- Convocar y presidir las sesiones de la Junta General.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportaciones, las acatadas de la Junta General, así como los certificados de presidencia.
- Supervigilar las operaciones de la marcha económica de la Compañía.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente General actos y contratos.
- Establecer necesidades de seguridad en conjunto con el Gerente.
- Implementar normas de seguridad física para el grupo.
- Aprobar la dotación de armamento y equipos de seguridad para el personal
- Mantener contacto permanente con autoridades militares, policiales y organismo de control.

- Cumplir con las leyes para el funcionamiento de la Empresa de Seguridad.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes estatales pertinentes (tributarias, legales, contables).
- Coordinar y controlar las gestiones de los departamentos a su cargo.

Pautas generales: Todas las tareas ejecutadas por este cargo y otras que le sean asignadas y que se encuentren sujetas a las políticas de la empresa. El Presidente durara en su cargo dos años, pero podrá ser elegido indefinitivamente, para ser Presidente no se requiere ser socio de la compañía, sus funciones se prorrogarán hasta ser legalmente reemplazado, en caso de ausencia, falta o impedimento temporal del Presidente le reemplazará la persona que designe la Junta General de socios.

Pérfil del cargo:

Edad : De 35 a 45 años
Género : Indistinto
Estudios : Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial carreras afines. De preferencia con especialización en el área de seguridad como Militar en servicio pasivo de preferencia con rango de Coronel, Capitán o Sargento.

Conocimientos:

- Legales
- Administración de RR-HH
- Planeación estratégica
- Contables
- Tributarios y societarios

Experiencia:

Mínimo 5 años en funciones similares

GERENTE GENERAL

Cargo : Gerente General
Departamento : Gerencia

Sueldo	:	\$1.000,00
Reporta a	:	Presidente
Personal a su cargo	:	Gerente de RR-HH, Asistente Administrativo, Contador, Asistente Legal y Jefe operativo.
Otros Beneficios	:	Sociales, seguro de vida

Objetivo del cargo: Dirigir y controlar las actividades inherentes al Área Administrativa, seguridad física y electrónica, Toma de decisiones y otros.

Áreas de responsabilidad

- Administrativa
- Seguridad Física
- Legales (Representación legal de la Empresa)

Funciones y responsabilidades

- Convocar a Juntas Generales.
- Actuar como secretario en las Juntas Generales.
- Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la compañía.
- Suscribir conjuntamente con el Presidente los certificados de aportaciones, las actas de la Junta General, así como los certificados de preferencia.
- Suscribir actos y contratos sin limitación alguna.
- Cuidar y hacer que se lleven los libros sociales y la contabilidad de la compañía y llevar por sí mismo el libro de actas de Juntas Generales; así como el libro talonario y el de participaciones y socios.
- Presentar cada año a la Junta General una memorizada razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada de balances y de la cuenta de pérdidas y ganancias e inventario.
- Informar a la Junta General cuando se solicite y este organismo lo considere necesario o conveniente acerca de la situación administrativa y financiera de la Compañía.

- Obligar a la compañía sin más limitaciones que las establecidas por la Ley y estos estatutos sin perjuicio de lo que se halla dispuesto en el artículo doce de la ley de Compañías.
- Ejercer todas las funciones que le señalada la Junta General y además todas aquellas que sean necesarias y conveniente para el funcionamiento de la compañía.
- Ofertar los beneficios que brinda la empresa mediante licitaciones.
- Analizar y dar recomendaciones sobre la adquisición e instalación de los equipos electrónicos, monitorear el buen funcionamiento del mismo.
- Realizar visitas periódicas a las diferentes empresas que se les brinda el servicio.
- Coordinar los trámites correspondientes para la obtención de permisos y tenencias de armas para los guardias.
- Coordinar y asegurar el aprovisionamiento de municiones, balas, chalecos antibalas para el personal a su cargo.
- Establecer y dar lineamientos de control para el personal a su cargo.
- Aprobar y Autorizar las solicitudes de préstamos a empleados.
- Autorizar el pago de la nómina a su cargo.
- Autorizar pagos a proveedores.

Pautas generales: Todas las tareas ejecutadas por este cargo y otras que le sean asignadas y que se encuentren sujetas a las políticas de la empresa. El Gerente durara en su cargo dos años, pero podrá ser elegido indefinitivamente, y no se requiere ser socio de la compañía, sus funciones se prorrogarán hasta ser legalmente reemplazado, en caso de ausencia, falta o impedimento temporal del Gerente General lo reemplazará el Presidente

Pérfil del cargo:

Edad : De 30 a 45 años
Género : Indistinto
Estudios : Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial carreras afines.
 De preferencia con especialización en el área de seguridad

como Militar en servicio pasivo de preferencia con rango de Coronel, Capitán o Sargento.

Conocimientos:

- Seguridad PPI (Protección de Personas Importantes)
- Seguridad Operativa (Física)
- Seguridad Electrónica
- Manejo de armas.
- Manejo de Office.

Experiencia:

Mínimo 5 años en funciones similares

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Cargo	:	Gerente de Recursos Humanos
Departamento	:	Recursos Humanos
Sueldo	:	\$750,00
Reporta a	:	Gerente General

Personal a su cargo : Trabajo social, Asistente de Nomina.
Otros Beneficios : Sociales, seguro de vida

Objetivo del cargo: Colaborar en la definición y ejecución de políticas, normas y procedimientos para la mejora continua de los procesos organizacionales y la consecución de sus Objetivos

Áreas de responsabilidad

- Administración Salarial
- Selección
- Capacitación y Evaluación de Desempeño
- Bienestar Social y Médico

Funciones y responsabilidades

- Revisar y controlar la correcta elaboración de la pre nómina del personal y la elaboración de la nómina del personal.
- Revisar las solicitudes de préstamos a empleados.
- Revisar el pago de la nómina.
- Elaborar y controlar el presupuesto del departamento
- Revisión semanal de los consolidados de las nominas del personal.
- Elaborar el plan de entrenamiento anual para el personal.
- Supervisar el cumplimiento del Plan de capacitación.
- Controlar el proceso de evaluación de contratación del personal.
- Supervisar el mantenimiento de la base de datos de aspirantes.
- Supervisar y controlar las actividades del personal a su cargo.
- Aprobar permisos, vacaciones, ausentismo, etc.
- Elaborar reportes e informes solicitados por el nivel superior.
- Negociar los términos de las actas de finiquito.
- Revisión de presupuesto del periodo de gastos de RRHH de nominas.
- Revisar los pagos a los proveedores.

- Apoyar en el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Apoyar y asesorar a los Jefes Departamentales en temas de personal.
- Visitar los puestos para la detección de las necesidades de personal.
- Asesoramiento en temas laborales a los supervisores.

Pautas generales: Todas las tareas ejecutadas por este cargo y otras que le sean asignadas y que se encuentren sujetas a las políticas de la empresa.

Pérfil del cargo:

Edad : De 25 a 35 años
Género : Indistinto
Estudios : Graduado de Sicología Organizacional, Sicología, Trabajo Social, Abogado, Ingeniero Comercial o Carreras Afines.

Conocimientos:

- Legislación Laboral
- Administración Salarial
- Selección de Personal
- Ley de Seguridad Social
- Sicología

Experiencia:

De 2 a 5 años de experiencia en el cargo

ASISTENTE LEGAL

Cargo : Asistente Legal
Departamento : Legal
Sueldo : \$800,00
Reporta a : Gerente General
Personal a su cargo: N/N

Otros Beneficios : Sociales, seguro de vida

Objetivo del cargo: Facilitar Información por los funcionarios, además realiza el trámite para el pago de las facturas y elaborar el presupuesto del departamento.

Áreas de responsabilidad.

- Laboral
- Civil
- Penal
- Societario nacional

Funciones y responsabilidades

- Realizar trámites generales y contratos en los Municipios
- Realizar trámites en las diversas instituciones para obtención de permiso Autorizar Portuaria.
- Presentar escritos y realizar trámites en los juzgados y fiscalías.
- Visitar el casillero judicial para estar informado sobre los asuntos legales.
- Realizar inscripciones en el Registro de la Propiedad y Mercantil.

Pautas generales: Todas las tareas ejecutadas por este cargo y otras que le sean asignadas y que se encuentren sujetas a las políticas de la empresa.

Pérfil del cargo:

Edad : de 25 a 40 años
Género : Indistinto
Estudios : Graduado en Leyes

Conocimientos:

- Trámites de los juzgados y dependencias administrativas

- Manejo de utilitarios
- Movilización propia preferible

Experiencia:

De 2 a 3 Años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

CONTADOR

Cargo	:	Contador
Departamento	:	Contabilidad
Sueldo	:	\$500,00
Reporta a	:	Presidente, Gerente General
Personal a su cargo	:	N/N
Otros Beneficios	:	Sociales, seguro de vida

Objetivo del cargo: Coordinar y supervisar la ejecución de labores en el departamento de contabilidad, preparación, revisión y elaboración de la información financiera, verificación de la correcta aplicación de los procedimientos contables de la empresa

Áreas de responsabilidad

- Administrativa
- Contable
- Tributarios
- Auditoria
- Otras

Funciones y responsabilidades

- Elaborar y preparar los estados financieros para su oportuna presentación.
- Discutir analíticamente los estados financieros en conjunto con la gerencia.
- Supervisar, controlar y revisar las compras y inventario para el buen uso de los recursos.
- Elaborar comprobantes de resumen de todas las operaciones contables para su registro en los libros contables.
- Practicar sistemáticamente arqueos de caja, preparar las respectivas declaraciones de impuestos y anexos transaccionales para la presentación.
- Otras funciones afines a su cargo.

Pautas generales: Todas las tareas ejecutadas por este cargo y otras que le sean asignadas y que se encuentren sujetas a las políticas de la empresa.

Pérfil del cargo:

Edad : De 30 a 45 años
Género : Indistinto
Estudios : Contador Público Autorizado, Ingeniero Comercial con especialización en C.P.A.

Conocimientos:

- Contables
- Tributarios
- Auditoría
- Manejo de utilitarios

Experiencia:

De 3 a 5 Años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Cargo : Asistente administrativo
Departamento : Administrativo
Sueldo : \$400,00
Reporta a : Gerente General
Personal a su cargo: N/N
Otros Beneficios : Sociales, seguro de vida

Objetivo del cargo: Apoyar en la Gestión Administrativa a la Gerencia y a Operaciones

Áreas de responsabilidad:

- Novedades en las funciones administrativas
- Facturación
- RR-HH
- Otras

Funciones y responsabilidades:

- Elaborar las facturas a todas las empresas que se le brinda servicio.
- Elaborar pagos para los proveedores.
- Pago a proveedores de comedores
- Gestión de cobranza.
- Apoyo directo a la Gerencia general en la elaboración de comunicaciones y procedimientos.
- Realizar trámites correspondientes para la obtención de permisos y tenencias de armas para los guardias.
- Elaboración de Presupuestos solicitados por Gerencia.
- Solicitar a los proveedores uniformes para el personal.

Pautas generales: Todas las tareas ejecutadas por este cargo y otras que le sean asignadas y que se encuentren sujetas a las políticas de la empresa.

Pérfil del cargo:

Edad : de 22 a 35 años
Género : Indistinto
Estudios : Graduado en Ingeniería Comercial, CPA, Marketing o carreras afines.

Conocimientos:

- Contable
- Archivo.
- Buenas relaciones personales.
- Manejo de Utilitarios para windows.

Experiencia:

De 1 a 3 Años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

TRABAJADORA SOCIAL

Nombre del puesto :	Trabajo Social
Departamento :	Recursos Humanos
Sueldo :	\$500,00
Reporta a :	Gerente de Recursos Humanos
Personal a su cargo:	N/N
Otros Beneficios :	Sociales, seguro de vida

Objetivo del cargo: Buscar el beneficio del trabajador y su familia.

Áreas de responsabilidad:

- Préstamos a los Trabajadores
- Bienestar Social
- Otras

Funciones y responsabilidades

- Atender las necesidades de préstamos del personal, por concepto de emergencia y enfermedad.
- Realizar trámites de ayuda económicas en casos especiales.
- Realizar la encuesta socio-económica al personal.
- Brindar ayuda al personal en lo que respecta a trámites con el IESS.
- Generación de comprobante de pago.
- Validación de planilla que se generó historia laboral sobre préstamos quirografarios.
- Tramitar documentación en el IESS de Guayaquil y Quito personal con problemas.
- Realizar inspecciones en los comedores con el objetivo de controlar el cumplimiento de las normas de calidad de aseo y calidad de la alimentación en las mismas.
- Trasladar a empleados enfermos a hospitalización a Centros de Salud, cuando el caso amerite.
- Inspeccionar las instalaciones, dotación de camas, colchones, etc.
- Elaborar reportes a la Jefatura de Recursos Humanos, sobre los avances semanales.
- Planificar y coordinar charlas de prevención de enfermedades al personal.
- Elaborar informe mensual de actividades realizadas.
- Organizar brigadas de cedulaación.
- Hacer seguimiento al cumplimiento del goce de vacaciones al personal

- Apoyar a las Gerencias, en los cuadros de reemplazo de personal, con el fin de que el goce de vacaciones se cumpla.

Pautas generales: Todas las tareas ejecutadas por este cargo y otras que le sean asignadas y que se encuentren sujetas a las políticas del grupo.

Pérfil del cargo:

Edad : de 21 a 45 años
 Género : Indistinto
 Estudios : Graduado en Trabajo Social

Conocimientos:

- Manejo de conflictos
- Técnicas de entrevistas
- Legislación Laboral
- Manejo de utilitarios para Windows

Experiencia:

De 1 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares

ASISTENTE DE NÓMINA

Cargo : Asistente de nominas
 Departamento : Recursos Humanos
 Sueldo : \$350,00
 Reporta a : Gerente de Recursos Humanos
 Personal a su cargo: N/N
 Otros Beneficios : Sociales, seguro de vida

Objetivo del cargo: Responsable del proceso de pago de sueldos y salarios a los empleados de la Empresa.

Áreas de responsabilidad:

- Elaboración de la Nómina Administrativa.
- Otras

Funciones y responsabilidades

- Ingresar novedades del personal en el sistema tales como, permisos por descuentos o nivelaciones de sueldos, previo a proceder a elaborar la nómina.
- Registrar en el sistema los datos del personal que ingresa a la Empresa.
- Registrar en el sistema los egresos del personal de la Empresa.
- Elaborar pre nómina y revisar las novedades ingresadas.
- Emitir la nómina definitiva.
- Emitir los roles de pago de cada empleado.
- Recibir información de las novedades que se generan en el sistema (ingresos, salidas, diferencia de sueldo, faltas).
- Subida de Información a historia laboral vía Batch.
- Actualizar el cuadro de estructura de personal .
- Atención de novedades no resueltas por el IESS, entrega de cédulas invalidas al IESS Quito.
- Receptar, enlistar, remitir y archivar el reporte de personal que estará en goce de vacaciones.
- Realizar liquidación de haberes, actas de finiquitos del personal que se retira de la empresa.
- Pago de planilla del IESS.
- Reunir documentación para trámites legales como visto bueno, desahucio, juicios, otros.
- Ayudar al personal para la apertura de la cuenta de ahorro.

- Acreditar en la cuentas a cada empleado individualmente.

Pautas generales: Todas las tareas ejecutadas por este cargo y otras que le sean asignadas y que se encuentren sujetas a las políticas del grupo.

Pérfil del cargo:

Edad : de 20 a 36 años
 Género : Indistinto
 Estudios : Estudiante o graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Contabilidad o carreras afines.

Conocimientos:

- Elaboración y procesamiento de roles de pagos.
- Legislación Laboral.
- Régimen de Tributación General.

Experiencia:

De 1 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares

JEFE OPERATIVO

Cargo : Jefe Operativo
 Departamento : Operativo
 Sueldo : \$600,00
 Reporta a : Gerente General
 Personal a su cargo: Supervisor, Jefe de grupo, Personal operativo
 Otros Beneficios : Sociales, seguro de vida

Objetivo del cargo: Velar por la seguridad física y electrónica tanto de personas como instalaciones asignadas, de acuerdo a las funciones y responsabilidades establecidas.

Áreas de responsabilidad:

- Seguridad física y electrónicas
- Otras

Funciones y responsabilidades

- Elaborar el plan de trabajo de seguridad.
- Elaborar el plan de entrenamiento para el personal.
- Realizar visitas a las empresas que se le brinda el servicio de seguridad
- Coordinar con las autoridades militares de las zonas, recorridos y requisas aleatorias en las haciendas.
- Elaborar informe del personal activo, vacaciones, faltas y permisos.
- Coordinar con el Gerente acciones preventivas dentro de las instalaciones.
- Realizar las investigaciones respectivas cuando se presenten hechos delictivos, elaborar informe y coordinar acciones correctivas necesarias.
- Preparar y coordinar la logística y custodia a los clientes
- Llevar a cabo reuniones periódicas con el personal a cargo, así como personal contratado supervisores de seguridad.
- Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas por la empresa.

Pautas generales: Todas las tareas ejecutadas por este cargo y otras que le sean asignadas y que se encuentren sujetas a las políticas del grupo.

Pérfil del cargo:

Edad : de 25 a 36 años
Género : Indistinto

Estudios : Militar en servicio pasivo de preferencia con rango de oficial

Conocimientos:

- Seguridad PPI (Protección de personas Importantes)
- Seguridad Operativa (Física)
- Seguridad Electrónica
- Manejo de armas.
- Manejo de Office.

Experiencia:

De 1 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares

SUPERVISOR DE SEGURIDAD

Cargo	:	Supervisor de seguridad
Departamento	:	Seguridad
Sueldo	:	\$400,00
Reporta a	:	Jefe Operativo
Personal a su cargo:		Jefe de grupo, Personal operativo
Otros Beneficios	:	Sociales, seguro de vida

Objetivo del cargo: Velar por la seguridad física y electrónica tanto de personas como instalaciones asignadas, de acuerdo a las funciones y responsabilidades establecidas.

Áreas de responsabilidad:

- Seguridad física y electrónicas
- Otras

Funciones y responsabilidades

- Supervisar la presentación de los guardia a cargo, previo a iniciar la jornada de trabajo (correcto uso de uniforme, no síntomas de haber ingerido bebidas alcohólicas o sustancias estufacientes).
- Dotar de armamento y permisos de porte de armas a cada guardia, retirar el armamento, una vez finalizada la jornada de trabajo.
- Realizar las rondas de supervisión de manera aleatoria en las instalaciones que ha sido asignado.
- Ejecutar y controlar el plan de rotación establecido por Gerencia.
- Realizar reportes de novedades, cuando se presente eventos particulares.
- Realizar el cuadro de novedades (asistencia) los guardias a cargo.
- Participar y apoyar en las actividades particulares de las localidades en las que se encuentre (brigadas)
- Llevar a cabo reuniones periódicas con el personal a cargo, así como personal contratado supervisores de seguridad.
- Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas y procedimientos generales establecidos por la empresa (Reglamento Interno).

Pautas generales: Todas las tareas ejecutadas por este cargo y otras que le sean asignadas y que se encuentren sujetas a las políticas del grupo.

Pérfil del cargo:

Edad : de 25 a 36 años
Género : Indistinto
Estudios : Militar en servicio pasivo, Profesional con experiencia en el área de Seguridad Física e industrial.

Conocimientos:

- Seguridad PPI (Protección de personas Importantes)
- Seguridad Operativa (Física)
- Seguridad Electrónica
- Manejo de armas.
- Manejo de Office.

Experiencia:

De 1 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares

JEFE DE GRUPO

Cargo : Jefe de Grupo
Departamento : Seguridad
Sueldo : \$350,00
Reporta a : Supervisor de Seguridad
Personal a su cargo: Personal operativo
Otros Beneficios : Sociales, seguro de vida

Objetivo del cargo: Velar por la seguridad física y electrónica tanto de personas como instalaciones asignadas, de acuerdo a las funciones y responsabilidades establecidas.

Áreas de responsabilidad:

- Seguridad física y electrónicas
- Otras

Funciones y responsabilidades

- Supervisar que todo el personal operativo se encuentre en el lugar que este asignado.
- Supervisar que se encuentren debidamente uniformados.
- Hacer reporte de las novedades que se generen en el día con el personal que está bajo su mando.
- Llevar a cabo reuniones periódicas con el personal a cargo.
- Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas y procedimientos generales establecidos por la empresa (Reglamento Interno).

Pautas generales: Todas las tareas ejecutadas por este cargo y otras que le sean asignadas y que se encuentren sujetas a las políticas del grupo.

Pérfil del cargo:

Edad : de 25 a 36 años
Género : Masculino
Estudios : Bachiller que haya cumplido con el servicio militar

Conocimientos:

- Seguridad PPI (Protección de personas Importantes)

- Seguridad Operativa (Física)
- Seguridad Electrónica
- Manejo de armas.
- Manejo de Office.

Experiencia:

De 1 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares

PERSONAL OPERATIVO

Nombre del puesto :	Personal Operativo
Departamento :	Seguridad
Sueldo :	\$300,00
Reporta a :	Supervisor, Jefe de Grupo
Personal a su cargo:	N/N
Otros Beneficios :	Sociales, seguro de vida

Objetivo del cargo: Brindar seguridad basado en las normas y procedimientos establecidos y de acuerdo a las responsabilidades dadas en las diferentes localidades.

Áreas de responsabilidad:

- Seguridad física
- Otras

Funciones y responsabilidades

- Cumplir y hacer cumplir lo establecido en la Guía Funcional, elaborada por el área Administrativa y Operaciones para cada localidad.

Pautas generales: Todas las tareas ejecutadas por este cargo y otras que le sean asignadas y que se encuentren sujetas a las políticas del grupo.

Pérfil del cargo:

Edad : de 25 a 45 años
Género : Masculino
Estudios : Bachiller que haya cumplido con el servicio militar

Conocimientos:

- Seguridad PPI (Protección de personas Importantes)
- Seguridad Operativa (Física)
- Manejo defensivo y ofensivo
- Manejo de armas.

Experiencia:

De 1 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

5.8.3 Flujogramas

Los Flujogramas ayudaran a llevar a cabo los procesos relacionas con las funciones ya definidas, se ha realizado los siguientes procesos.

5.8.3.1 Selección

La actividad de vinculación de personal, es una de las más importantes debido a la responsabilidad de contratar al personal adecuado para cada una de las

funciones, es necesario seguir un orden regular para que no se deje fuera ningún aspecto y la contratación tenga éxito; se propone el siguiente flujograma como indica la figura 55.

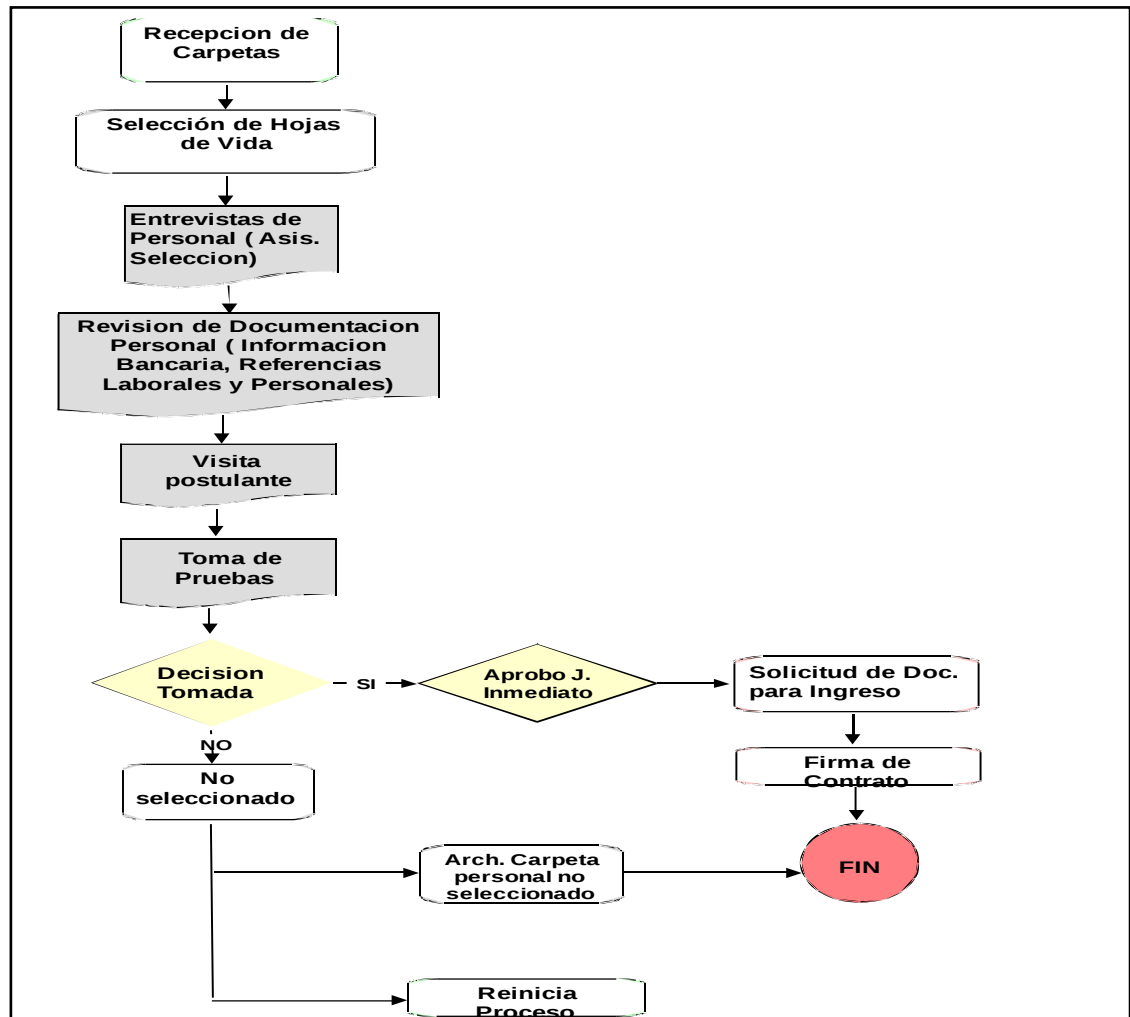


Figura 55. Flujograma del proceso de selección de la Empresa Ameripriv.

Elaborado por: La Autora

5.8.3.2 Capacitación

Se propone según la figura 56, el flujograma de capacitación, por ser un factor importante, permanente para el éxito de la empresas por tal motivo se debe establecer programas acorde a las funciones del personal, con la finalidad de alcanzar mayor productividad en cada uno de ellos.

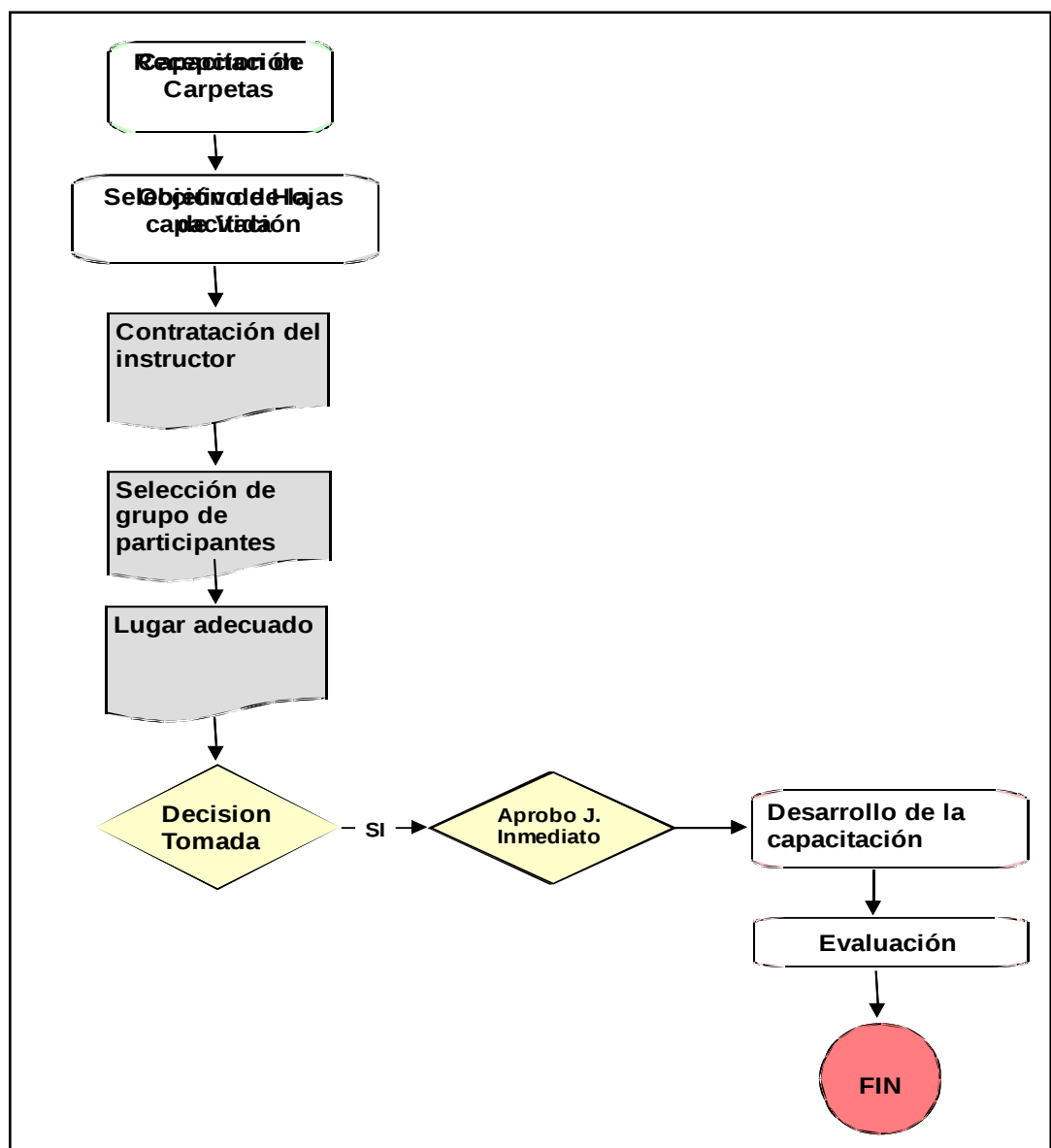


Figura 56. Flujograma del proceso de capacitación de la Empresa Ameripriv.

Elaborado por: La Autora

5.8.3.3 Personal operativo

El que cada individuo conozca las actividades que debe desarrollar en su puesto de trabajo, es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, según la figura 57.

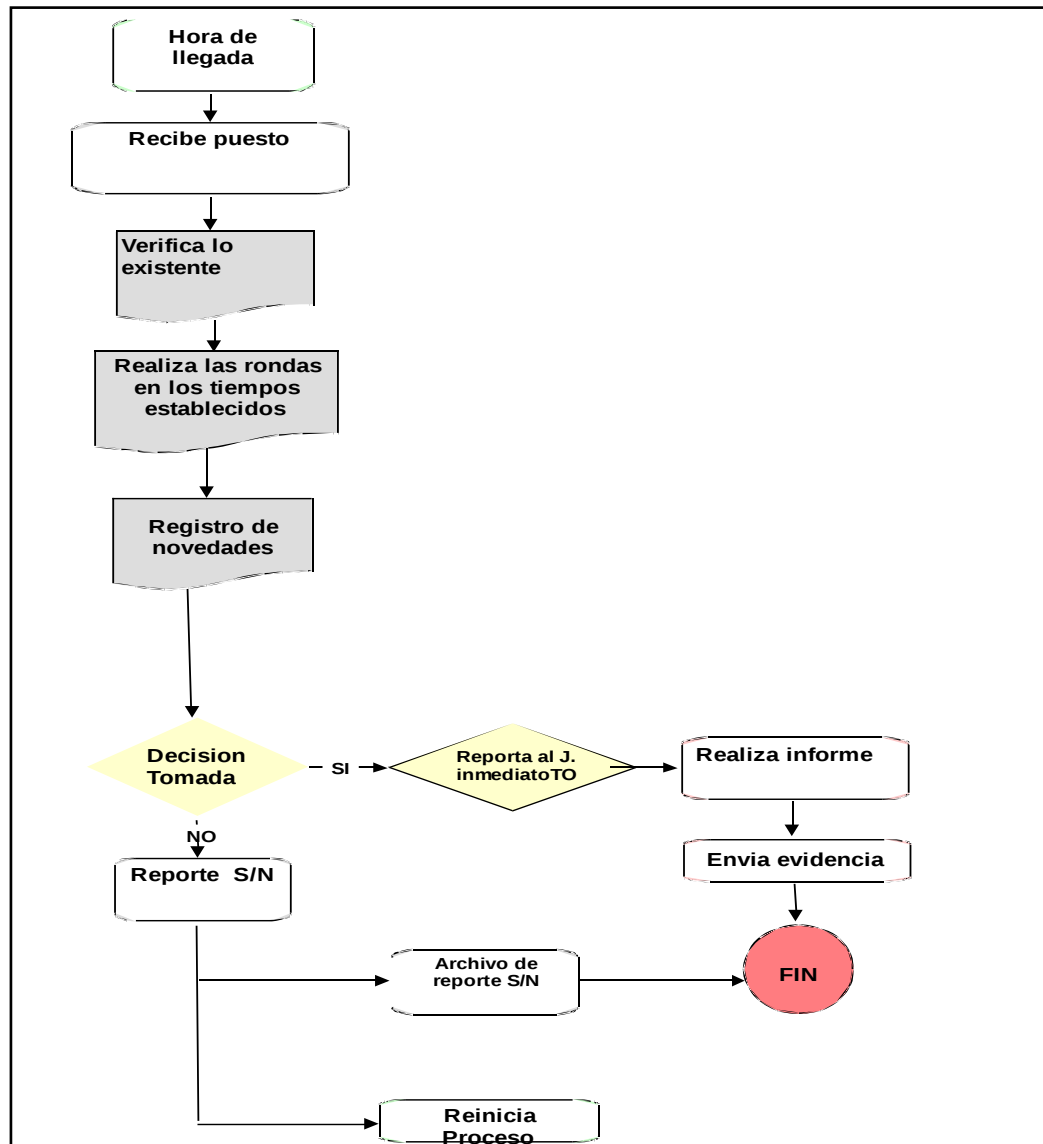


Figura 57. Flujograma del proceso del personal operativo de la Empresa Ameripriv.

Elaborado por: La Autora

5.8.3.4 Acreditación al personal

Se propone en la figura 58, un flujograma para la cancelación de haberes en forma electrónica, por facilidad tanto para los encargados de la cancelación de la nómina ya que se ahorra tiempo y recursos, y para los empleados porque de esta manera pueden contar con sus haberes en el tiempo oportuno.

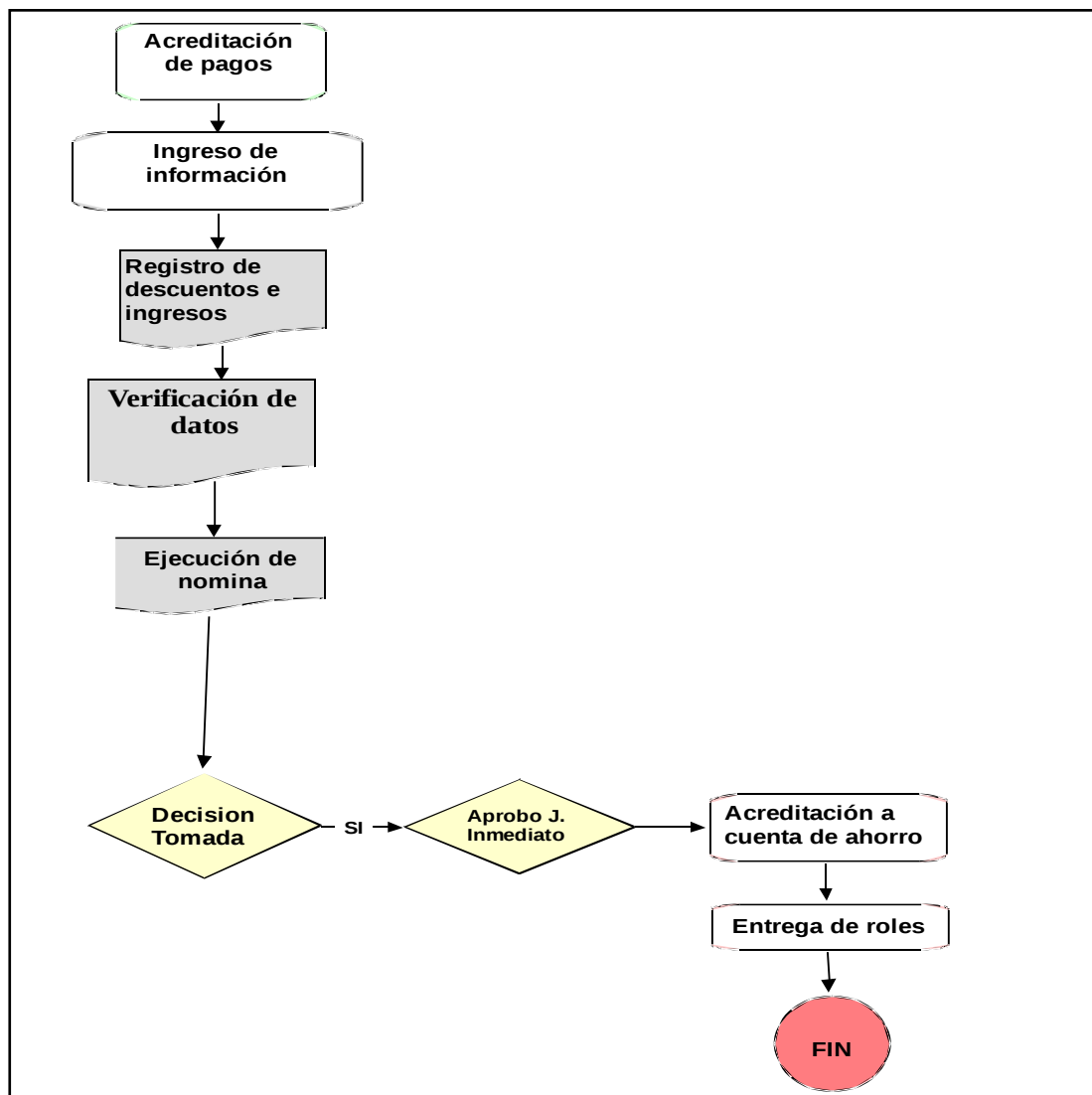


Figura 58. Flujograma del proceso de acreditación de pagos del personal de la Empresa Ameripriv.

Elaborado por: La Autora

5.8.4 Procesos Administrativos

Con la finalidad de verificar los cambios dentro de la empresa una vez puesta en marcha esta propuesta se sugiere evaluar cada uno de los procesos administrativos:

Planificación: Es importante realizar un proceso de planificación de las diversas actividades que conforman la operativa de la empresa, logrando así un cumplimiento armónico de todas las metas establecidas, la planificación es considerada como eje fundamental en las estructuras ya que estas deben estar en constante coordinación con el flujograma determinado y optimizar recursos; la capacitación del personal involucrado y la socialización de los manuales de funciones definidos para la organización son indispensables, por ello los talleres de capacitación se deben dar con personal especializado y en horarios adecuados que no interfieran las labores diarias, por lo que debe estar planificada en función de ello.

Organización: Ameripriv, por el crecimiento y confianza que ha adquirido necesita concientizar al personal que un buen sistema de organización bajo principios administrativos competitivos ayuda a realizar todas las actividades de acuerdo a la prioridad de las mismas, considerando que todas son importantes; una buena organización ayudará a conseguir los objetivos y metas planificadas en los tiempos requeridos.

Dirección: Para cumplir con responsabilidad las funciones asignadas en los diferentes puestos de trabajo es necesario conocer la visión y metas de la empresa para determinar el aporte de cada uno de sus miembros hacia su consecución, para ello se requiere de la colaboración de todos los integrantes de la empresa. Ameripriv, bajo la supervisión de los jefes departamentales con un personal motivado con sentido de pertenencia y consciente de que el crecimiento de la empresa es también su oportunidad de crecer, con el pago de sus salarios justos y a tiempo logrará tener un personal comprometido con un rendimiento acorde a lo requerido.

Control: Es indispensable dentro de la Administración, porque permite establecer el cumplimiento de forma específica de los procedimientos y funciones establecidas; la Compañía Ameripriv debe mantener un sistema de control que permita medir el desarrollo y cumplimiento de las actividades así como también de los logros alcanzados y al mismo tiempo la pauta para

implementar correctivos si fuere el caso sin que estos afecten en forma significativa a los objetivos de la organización.

5. 9 Recursos necesarios

Dentro de los recursos que se consideran necesarios para el desarrollo de esta propuesta tenemos:

5.9.1 Humano

- Gerente General de Ameripriv
- Personal administrativo, operativo y saliente
- Clientes de la empresa

5.9.2 Financieros

El presente trabajo de investigación debe manejarse gerencialmente, financiado por recursos propios de la empresa aplicando los principios contables.

5.9.3 Tecnológicos

Se utilizaran equipos informáticos porque permitirá trabajar con eficiencia y eficacia en la toma de decisiones de manera veraz y oportuna.

5.10 Impacto

La propuesta “Diseño de los procesos administrativos para la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.”, por su naturaleza informativa-organizativa está dirigida a orientar a las personas

que se dedican a la actividad económica y que desconocen la importancia de la estructura organizacional de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades y contar con los lineamientos administrativos básicos.

Está llamada a producir un impacto social y económico de trascendencia ya que detalla las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa con el fin de unificar criterios al interior de la misma, a recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren.

5.11 Evaluación

El seguimiento y la evaluación serán directamente realizados por el Gerente General; desde el inicio de su ejecución se debe monitorear el proceso administrativo constantemente, desde el punto de vista técnico, así como también del organizacional porque permite realizar los ajustes pertinentes cuando el caso lo requiera, y se constituirán en elementos adicionales de retroalimentación.

Se aplicará la evaluación de administración por objetivos que implica el desarrollo de fines entre superiores y subordinados para todos los niveles en la jerarquía de la administración y en todas las unidades de la organización. Este sistema las actividades administrativas fundamentales en una forma sistemática y está dirigido hacia el logro efectivo y eficiente de los fines organizacionales e individuales.

La administración por objetivos se emplea para la evaluación del desempeño y motivación del empleado. Este enfoque estimula la autoevaluación y el autodesarrollo, los empleados asumen la responsabilidad de fijar objetivos a corto plazo para ellos mismos y después los revisan con el administrador, se

evalúa el desempeño en relación con los objetivos principalmente lo hacen los propios trabajadores.

VI. DISCUSIÓN

La Reingeniería, como una más de la nueva herramienta de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades empresariales.

Pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial.

Al determinar las falencias que aquejan a la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, se constatará que la misma no ofrece un servicio óptimo y con calidad, **Sanchez (2007)**, el método de Reingeniería es descrito por Hammer y Champy como “la reconsideración fundamental y el reajuste radical de procesos de organización, para lograr la mejoría drástica del desempeño actual en costo, servicios y velocidad”.

De acuerdo al estudio del análisis de los factores que inciden en los procedimientos administrativos de Ameripriv, se comprobará que la estructura de la organización es deficiente lo cual no permite que la empresa coordine y asigne responsabilidades a las personas que la integran, mientras **Volpentesta (2000)**, manifiesta que la estructura organizacional es una herramienta que permita a la organización alcanzar sus objetivos; es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

La empresa no cuenta con un organigrama funcional está estructurado de acuerdo a las necesidades de la empresa, que demuestre las áreas o secciones de la organización y facilitar la comunicación entre las personas que laboran para la misma entidad, **Gilli (2003)**, indica que los organigramas son utilizados como herramientas de trabajo del ejecutivo, puesto que en ellos se demuestra la línea de autoridad y las unidades administrativas que integran la organización.

De acuerdo a los criterios emitidos por los involucrados se consideran viable la presencia de un manual para Ameripriv porque toda empresa posee gran cantidad de actividades, por consiguiente la elaboración de un manual de procedimientos permite ver las actividades que se desarrollan y los pasos que se deben seguir; lo que concuerda con **Holguín (2005)**, que señala que el

manual de organización, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

Los Flujogramas son de gran importancia para toda empresa y persona ya que brinda elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones, **Becerra (2009)**. El flujograma o diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Un alto porcentaje de los encuestados desconocen la estructura de la empresa indica no tener un manual de procedimiento administrativo, además no cuentan con un persona de trabajo social, **Código de trabajo (2009)**. Título I Capítulo IV Artículo 42, Inciso 24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado.

La Gestión de cobranza por medio del área administrativa es deficiente retraso en el pago de los sueldos al personal operativo, el 63.04% del personal tiene menos de un año laborando en la empresa y el 80% del personal saliente ha sido por motivo del Mejora salarial (sueldo) quedando claro que en la empresa existe rotación frecuente de personal porque no se encuentra motivados y satisfechos. **Hernández (2007)**. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Los entrevistados consideran que el desarrollo de una reingeniería en la estructura organizacional y funcional constituye el detalle de las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización

compatibles con lo antes mencionado; por lo tanto la hipótesis: “La deficiente estructura organizacional y funcional es la causante de la rotación del personal operativo de la empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo”, se acepta.

VII. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

- Ameripriv carece de un organigrama funcional adecuado, que permita una correcta organización de los empleados para que conozcan sus tareas específicas de su puesto de trabajo.
- La empresa no cuenta con un manual de procedimiento administrativo como mecanismo de control interno que permita fortalecer la eficiencia de la gestión empresarial en todas las áreas que la conforman, además realiza la descripción de cada puesto de trabajo, y la responsabilidad de cada empleado.
- La capacitación del personal que labora en Ameripriv esta orientado a la actualización de conocimientos en el área donde se desempeña, es totalmente deficiente.
- La empresa Ameripriv no tiene diseñados los flujogramas de los procesos administrativos.
- Existe en la empresa rotación de personal frecuente, mismo que indica que no hay estabilidad laboral, pago de sueldo impropio y salario bajos.
- La empresa, mantiene asesoría contable externa permanente, con la finalidad de cumplir con sus obligaciones tributarias.
- Actualmente no hay un trabajador social, ni con una persona que realice esta función en forma específica.
- De acuerdo al diagnóstico realizado se detecta que en la constitución de la empresa Ameripriv, según su artículo tercero indica el objeto social, mientras que en la reforma en los estatutos indica el cambio de objeto social en el artículo cuarto.

VIII RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- Aplicar el diagrama orgánico funcional y utilizarlo como herramienta de soporte para la organización y comunicación, describir claramente los puestos de trabajo de cada colaborador de Ameripriv.
- Poner en consideración el manual de procedimiento administrativo en Ameripriv, para lograr una eficiente gestión administrativa.
- Motivar a los empleados que laboran en la empresa, a través de una capacitación constante, con el propósito de contar con personal eficiente, aptos para cada uno de los procesos de las diferentes áreas y que se desenvuelvan en sus lugares de trabajo con la máxima eficacia.
- Establecer estrategias que permitan cumplir a cabalidad con la responsabilidad que tiene la empresa con su personal.
- Contratar un trabajador social para que preste los servicios que por obligación tiene los empleados según el Código de Trabajo vigente.
- Modificar las reformas de los estatutos de la empresa con respecto al objeto social, para evitar futuros problemas legales.

IX RESUMEN

La presente investigación se realizó en Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cía. Ltda. del Cantón Quevedo, misma que se dedica a brindar servicio de seguridad privada ha distintas empresas del medio, se encuentra

ubicada en la ciudadela la Floresta calle Milton Reyes Callejón S/n. del Cantón Quevedo, Provincia Los Ríos. El trabajo investigativo tuvo una duración de 6 meses.

Una de las actividades de mayor trascendencia de organización y métodos, consiste en el análisis de los procedimientos administrativos vigentes o en la definición de los circuitos y las nuevas actividades que encare una empresa constituida; es aquí donde un procedimiento administrativo implica la definición de funciones y tareas para cada área en que se halle estructurada una organización, con especificaciones claras y precisas del tratamiento o curso de acción a seguir.

Los objetivos específicos planteados para la empresa Ameripriv fueron los siguientes: Identificar los procesos actuales de la estructura organizacional y funcional, determinar las falencias existentes en el proceso organizacional y funcional, desarrollar la propuesta de reingeniería para la empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo.

El direccionamiento metodológico estuvo orientado en el empleo de dos tipos de Investigación: De campo, en la que se utilizó las técnicas de la encuesta, la entrevista y observación en donde se aplicó los métodos Deductivo - Inductivo y Analítico - Sintético e Investigación Bibliográfica, cuyo soporte es la información obtenida por medio de fuentes primarias y secundarias apoyadas en métodos.

Para conocer el medio situacional de Ameripriv se encuestó a sus empleados, se utilizó un cuestionario; en donde se destaca que de las personas que laboran en la empresa tiene la edad fluctuante de 26 a 35 años, que los años que llevan laborando el personal operativo es menos de un año con el 63.

los problemas que más afectan la armonía en el trabajo del personal oper es el sueldo con el 73.91%, la capacitación que reciben en su mayoría corresponde al 84.78% rara vez el 80.43% indica no contar con un manual de

funciones, el 100% señaló que están de acuerdo con que se realice una reingeniería porque permitirá el crecimiento de la empresa

El manual de procedimiento administrativo fue elaborado como un mecanismo de control para fortalecer la eficiencia de la gestión empresarial en todas las áreas que la conforman, además de realizar la descripción de cada puesto de trabajo, y la responsabilidad de cada empleado.

X SUMMARY

The present investigation fulfilled in Company Private American Seguridad Ameripriv Cía. Ltda. of the Canton Quevedo, same who devotes itself to offer

service of private safety there are different companies of the way, the Wood is located in the citadel there is quiet Milton Reyes Callejón S/n. of the Canton Quevedo, Province The Rivers. The work investigativo had a duration of 6 months.

One of the activities of major transcendancy of organization and methods, consists of the analysis of the administrative in force procedures or of the definition of the circuits and the new activities that a constituted company faces; it is here where an administrative procedure involves the definition of functions and tasks for every area that is structured an organization, with clear and precise specifications of the treatment or course of action to continue.

The specific aims raised for the company Ameripriv were the following ones: To identify the current processes of the structure organizacional and functional, to determine the existing failings in the process organizacional and functionally, develops the offer of reengineering for the company Private American Seguridad Ameripriv Cia. Ltda. of the Canton Quevedo.

The methodological addressing was orientated in the employment of two types of Investigation: Of field, in that one used the technologies of the survey, the interview and observation where the methods were applied Deductively - Inductively and Analytical - Synthetically and Bibliographical Investigation, which support is the information obtained by means of primary and secondary sources rested on methods.

To know Ameripriv's situational way his employees were polled, a questionnaire was in use; where one emphasizes that of the persons who work in the company it has the fluctuating age from 26 to 35 years, that the years that go working the operative personnel is less than one year with 63.04 %, the problems that more affect the harmony in the work of the operative personnel it is the salary with 73.91 %, the training that they receive in the main corresponds to 84.78 % rarely 80.43 % indicates not to possess a manual of functions, 100

% indicated that they agree with that a reengineering is realized because it will allow the growth of the company

The manual of administrative procedure was elaborated as a mechanism of control to strengthen the efficiency of the business management in all the areas that shape it, beside realizing the description of every working place, and the responsibility of every employee.

XI BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Héctor. (2002). Principios de administración. Ediciones Ecuador. Córdoba-Argentina.

AMERIPRIV, Cía Ltda. (2010). Constitución y estatutos

BECERRA, Leonardo. (2009). Flujogramas; disponible en [www.google](http://www.google.com), flujograma, consultado el 18/10/2010

BENJAMÍN, Franklin. (2002). Organización y métodos primera edición , México Pp. 27-43.

BENJAMÍN, Franklin. (2005). Gerencia de la 4ta. Generación. El control de gestión estratégico McGraw-Hill, México. Pp. 56-59.

CASTRO, Pedro. (2004). Diseño de un Manual de Funciones Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico de la ciudad de Latacunga Pp. 38 – 45.

CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos, McGraw – Hill, Octava Edición, México. Pp. 20-98.

CÓDIGO DE TRABAJO. (2009). Título I, Capítulo IV, Artículo 42, De las obligaciones del empleador y del trabajador, inciso 24

CORSICEN (2006). Elaboración de Manual de Funciones. Pp. 25 – 51.

CUMMINGS, Thomas. (2007). Desarrollo organización y cambio. Disponible en: <http://books.google.com.ec/reingeniería>, consultado el 15/10/2009. Pp. 670.

DAMMERT (2008). Empresa de seguridad privada

DESSLER, Gary. (2001). Administración de personal. Disponible en: <http://books.google.com.ec/reingeniería>, consultado el 15/10/2009. Pp. 700.

ESCOBAR, Antonio. (2004). Manual de Funciones para la Gerencia Regional Amazónica del Ministerio de Turismo Pp. 32 – 46.

GARCÍA, José y Galindo, Munch. (2002). Fundamentos de administración. Disponible en <http://www.lamosa.com/infg.htm>.

GILLI, Joseph. (2003). Diseño y Efectividad Organizacional. Machi, Bs. As. Pp 78-83.

GÓMEZ, Francisco. (2003). Sistema y Procedimiento Administrativo Editorial Frigor Caracas. Pp. 22 – 30.

HELLRIEGELI, Don. (2006). Administración. Disponible en: <http://books.google.com.ec/administracion>, consultado el 14/10/2009. Pp. 540.

HERNÁNDEZ, Margarita. (2007). Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales. Disponible en: <http://books.google.com.ec/rotaciónpersonal>, consultado el 07/10/2009.

HITT, Michael. (2006). Administración y Estrategia THOMSON, Séptima Edición. México. Pp. 243-247.

HOLGUÍN, Rúben. (2005). La administración: Organización y Métodos. McGraw Hill, Primera Edición. España. Pp. 95-107.

LARRONDO, Walter (2004). Clasificación y Tipos de Empresa consultado el 12/08/2010. Disponible en: www.monografías.com

LOACHAMIN, Mercedes. (2004). La administración una herramienta para los líderes del futuro. Quinta Edición. Pp. 250-260.

ORMAZA, K. (2005). El producto de la PYMES, primera edición S.A. Lima-Perù. Pp. 123-129.

RAMÓN, María del Pilar. (2008). Administración de pequeñas y mediana empresa, consultado el 14/08/2010. Disponible en: www.monografías.com

ROBBINS, Stephen. (2005). Administración octava edición, Person Educación México. Pp. 240-250.

RUÍZ, Walter. (2005). Sistemas Organizacionales y estructuras administrativas, consultado el 17/08/2010. Disponible en: www.monografías.com

SALAZAR, Adafrancys. (2008). Instituto Politécnico Santiago Mariño - Extensión Mérida - Cátedra: Teoría de la Organización.

SÁNCHEZ, F. (2007). Reingeniería de procesos, Cómo hacer reingeniería, Más allá de la reingeniería, Editorial Norma, Colombia Pp. 35.

VOLPENTESTA, Jorge. (2000). Organizaciones, procedimientos y estructuras. Osmar D. Buyatti. Buenos Aires- Argentina. Pp. 400 – 410.

ANEXOS

Anexo 1. Formulario de encuestas para los clientes de la Empresa Ameripriv.

UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

La presente encuesta tiene como finalidad conocer sus criterios y referencia del funcionamiento de la Empresa de Seguridad “Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, por lo que agradecemos su valiosa contribución y garantizamos absoluta reserva.

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

Nombre de la Institución o Empresa

Dirección

.....

.....

1.- ¿Conoce usted la estructura organizacional y funcional de la Empresa que le esta brindado el servicio de seguridad?.

SI

☐

NO

☐

No opina

☐

2.-¿Considera usted que las peticiones que realiza como clientes son atendidas de manera oportuna?

SI

☐

NO

☐

DESCONOCE

☐

3.-¿Ha tenido usted algún inconveniente con el servicio que presta la empresa?.

SI

☐

NO

☐

No opina

☐

4.-¿Está usted conforme con los tipos de garantía que le ofrece la empresa?.

SI

☐

NO

☐

No opina

☐

5.-¿Creé usted, que si la empresa de seguridad a la cual es cliente realice una reingeniería en su estructura organizacional y funcional, mejoraría la prestación de servicio de la misma?.

SI

☐

NO

☐

No opina

☐

Anexo 2. Formulario de encuestas para el personal administrativo de la Empresa Ameripriv.

UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

La presente encuesta tiene como finalidad conocer detalles de las funciones que realizan en la Empresa de Seguridad “Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, por lo que agradecemos su valiosa contribución.

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

1.- ¿Cuántos años tiene usted, cual es su nivel de educación?

Edad

Nivel de educación

Menos de 25

Ninguna

☐

26 a 35 años

Primaria

☐

36 a 45 años

Secundaria

☐

46 a 55 años

Profesional

☐

Más de 55

Maestría

☐

2.- ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Menos de 1

☐

1 a 5 años

☐

5 a 10 años

☐

10 a más años

☐

3.- ¿Cual de estos problemas afectan la armonía en su trabajo?

Trato

☐

Sueldo

☐

Stress

☐

Presión por conseguir objetivos

☐

Exigencia laborales

☐

Otras: _____ Especifique: _____

4.- ¿Recibe capacitación?

Siempre

☐

A veces	☐
Rara Vez	☐
Nunca	☐

5.- ¿Tipos de capacitación de recibe?.

Servicio al cliente	☐
Relaciones Humana	☐
Tecnológicas	☐
Técnicas	☐

Otras: _____ Especifique: _____

6.- ¿En la empresa que usted labora posee de una estructura organizacional y funcional?.

SI	☐
NO	☐
DESCONOCE	☐

7.- ¿Dispone usted de un manual de procedimiento para el cumplimiento de sus actividades?.

SI	☐
NO	☐
DESCONOCE	☐

8.- ¿Existe comunicación con los directivos ?.

SI	☐
NO	☐

9.- ¿Creé usted, que si la empresa de seguridad en la cual trabaja, realiza una reingeniería en su estructura organizacional y funcional, mejoraría la calidad de servicio?.

SI	☐
NO	☐
DESCONOCE	☐

Anexo 3. Formulario de encuestas para el personal operativo de la Empresa Ameripriv.

UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

La presente encuesta tiene como finalidad conocer detalles de las funciones que realizan en la Empresa de Seguridad "Ameripriv" Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, por lo que agradecemos su valiosa contribución. y garantizamos absoluta reserva.

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL OPERATIVO

1.- ¿Cuántos años tiene usted, cual es su nivel de educación?.

Edad		Nivel de educación	
Menos de 25		Ninguna	
26 a 35 años		Primaria	
36 a 45 años		Secundaria	
46 a 55 años		Profesional	
Más de 55		Maestría	

2.- ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?.

Menos de 1	
1 a 5 años	
5 a 10 años	
10 a más años	

3.- ¿Cual de estos problemas afectan la armonía en su trabajo?.

Trato	
Sueldo	
Stress	
Presión por conseguir objetivos	
Exigencia laborales	
Otras: _____	Especifique: _____

4.- ¿Recibe capacitación?.

Siempre	
---------	----------------------

A veces ☐

Rara Vez ☐

Nunca ☐

5.- ¿Tipos de capacitación de recibe?.

Servicio al cliente ☐

Relaciones Humana ☐

Tecnológicas ☐

Técnicas ☐

Otras: _____ Especifique: _____

6.- ¿Cuenta usted con un manual de procedimientos para el cumplimiento de sus labores diarias?.

SI ☐

NO ☐

DESCONOCE ☐

7.- ¿Usted conoce la trabajadora social?.

SI ☐

NO ☐

DESCONOCE ☐

8.- ¿Usted recibe beneficios sociales ?.

Todos ☐

Ninguno ☐

Otros: _____ Especifique: _____

9.- ¿Existe comunicación con los directivos ?.

SI ☐

NO ☐

DESCONOCE ☐

10.- ¿Las ordenes que usted recibe siempre vienen de la misma persona ?.

SI ☐

NO ☐

DESCONOCE ☐

11.- ¿Cuenta usted con los implementos necesarios para sus labores diarias?.

SI	☐
NO	☐
DESCONOCE	☐

12.- ¿Esta de acuerdo con las multas?.

SI	☐
NO	☐
DESCONOCE	☐

13.- ¿Cree usted que si se realizará un cambio en el organigrama de la empresa donde presta sus servicio esto mejoraría su calidad de servicio?.

SI	☐
NO	☐
DESCONOCE	☐

Anexo 4. Formulario de encuestas para el personal saliente de la Empresa Ameripriv.

UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

La presente encuesta tiene como finalidad conocer la causa fundamental de la rotación del personal en la Empresa de Seguridad "Ameripriv" Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, por lo que agradecemos su valiosa contribución. y garantizamos absoluta reserva.

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL SALIENTE

1.- ¿Cuántos años tiene usted, cual es su nivel de educación?.

Edad	Nivel de educación	
Menos de 25	Ninguna	
26 a 35 años	Primaria	
36 a 45 años	Secundaria	
46 a 55 años	Profesional	
Más de 55	Maestría	

2.- ¿Cuántos años trabajo en la empresa?.

Menos de 1	
1 a 5 años	
5 a 10 años	
10 a más años	

3.- ¿Cuál de estos problemas afectarán la armonía en su trabajo?.

Trato	
Sueldo	
Stress	
Presión por conseguir objetivos	
Exigencia laborales	

Otras: _____ Especifique: _____

8.- ¿Existía comunicación con los directivos ?.

SI	
NO	

DESCONOCE

☐

11.- ¿Cuál fue su motivo de salida?.

Renuncia voluntaria

☐

Despido Intempestivo

☐

Visto bueno

☐

Desahucio

☐

Mejora salarial

☐

Otros: _____ Explique: _____

12.- ¿Cree usted que si se realizará un cambio en el organigrama de la empresa donde prestaba sus servicio esto mejoraría el funcionamiento de la misma?.

SI

☐

NO

☐

DESCONOCE

☐

Anexo 5. Formulario de entrevista para el Gerente General de la Empresa Ameripriv.

UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

La presente entrevista tiene como finalidad conocer detalles de las funciones que realizan en la Empresa de Seguridad “Ameripriv” Cia. Ltda. del Cantón Quevedo, por lo que agradecemos su valiosa contribución.

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA

1. ¿Cuál es el tiempo de trabajo en la Empresa American Seguridad Privada Ameripriv Cia. Ltda. del Cantón Quevedo?
2. ¿Se elaboran planes y presupuestos para realizar la gestión administrativa?
4. ¿Cómo esta estructurada su empresa?
5. ¿Qué tipo de organigrama maneja su empresa (verical, horizontal o mixto)?
6. ¿Conoce y comprende la importancia de la aplicación de un manual de procedimiento administrativo para organizar las actividades de la empresa?
7. ¿De qué forma se concretaría la aplicación del manual de procedimientos administrativo como mecanismo de control eficaz en la gestión de la empresa?
8. ¿Cuántos departamentos o secciones tiene su empresa?
9. ¿Cuántos empleados existen en cada departamento?
10. ¿Para qué fueron creados los departamentos en Ameripriv?

11. ¿La empresa cuenta en el departamento de Recursos Humanos con Trabajo Social?
12. ¿Usted conoce que en código de trabajo en el Título I Capítulo IV Artículo 42, Inciso 24, indica que la empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado?
13. ¿En su gestión administrativa que situación debe resolver de manera continua, respecto al trabajo que realizan los empleados de Ameripriv?
14. ¿Los puestos de trabajo de los empleados de Ameripriv, considera que están claramente definidos o es necesario establecer cambios?
15. ¿Cómo evalúa el desempeño de los empleados de Ameripriv en el desarrollo de las actividades diarias?
16. ¿De acuerdo al crecimiento de la empresa, creé usted que si se innovara la estructura organizacional y funcional mediante una reingeniería, esto mejoraría la calidad de su servicio de su compañía?



Anexo 6. Fotos del personal encuestados

Foto 1. Cliente de la empresa Ameripriv

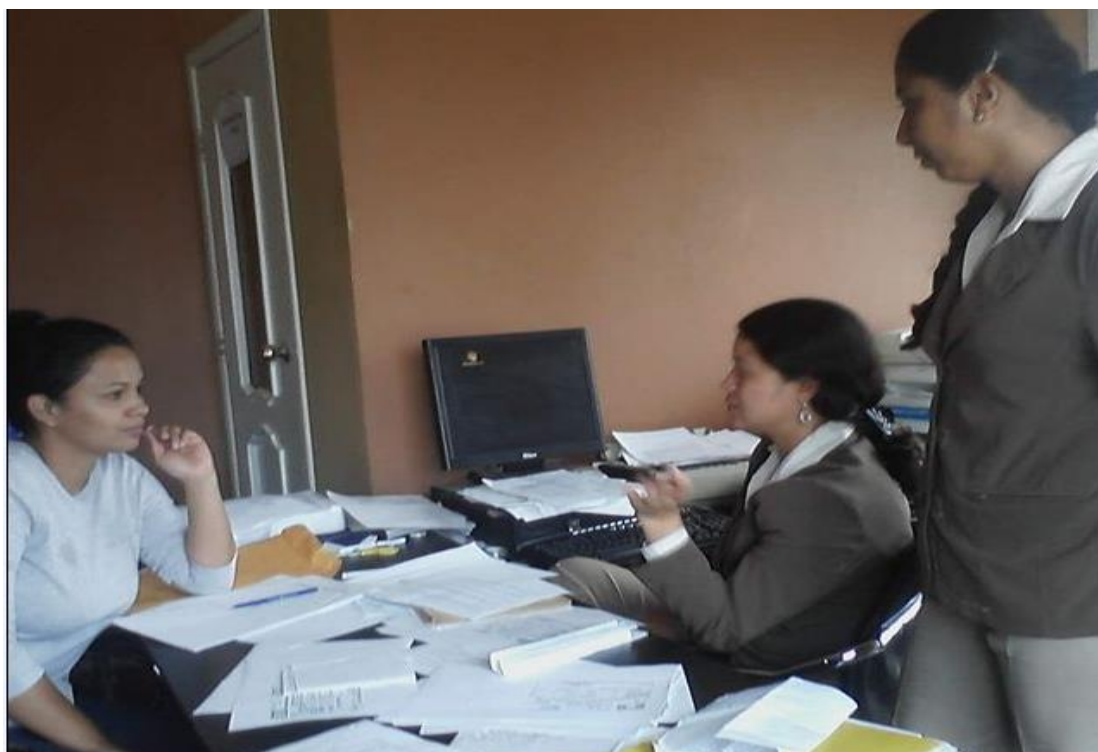


Foto 2. Personal Administrativo de la Empresa Ameripriv



Foto 3. Personal operativo de la Empresa Ameripriv

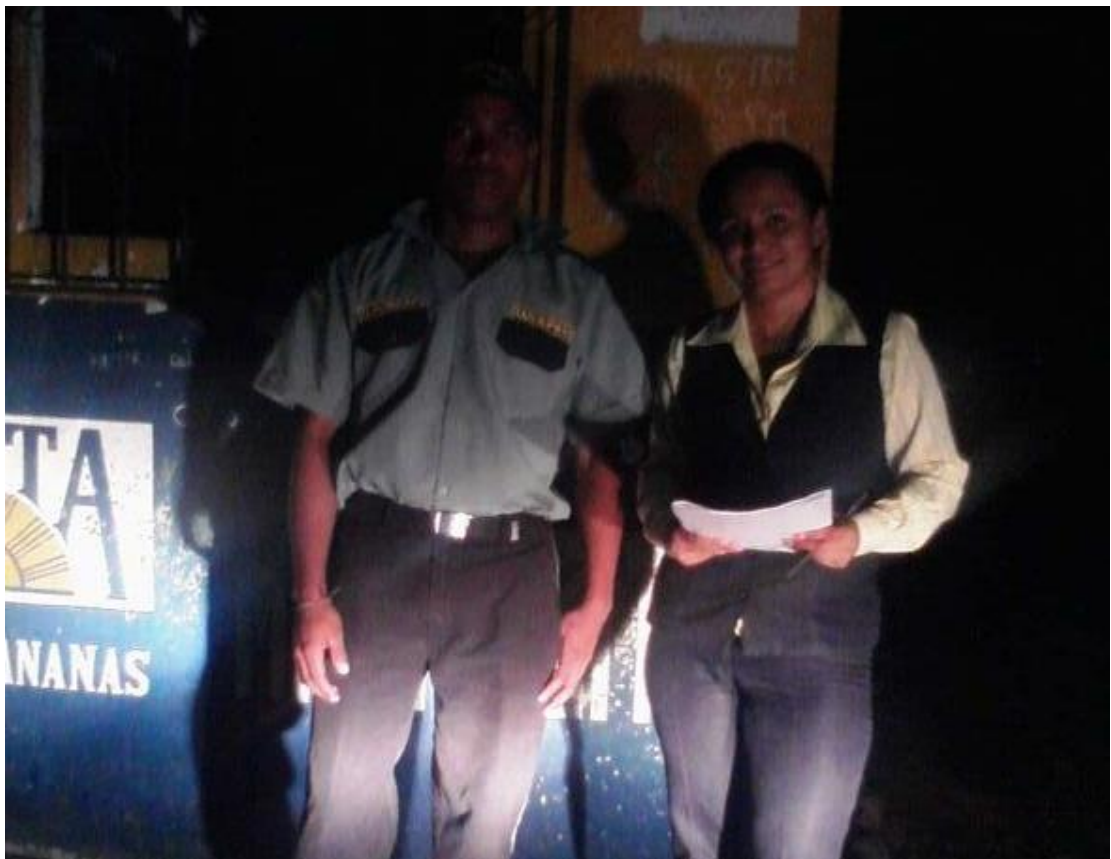


Foto 4. Personal operativo de la Empresa Ameripriv



Foto 5. Personal Saliente de la Empresa Ameripriv

Anexo 7. Fotos de profesionales de asesoría



Foto 6. Ab. Danny Balladares, asesoría legal

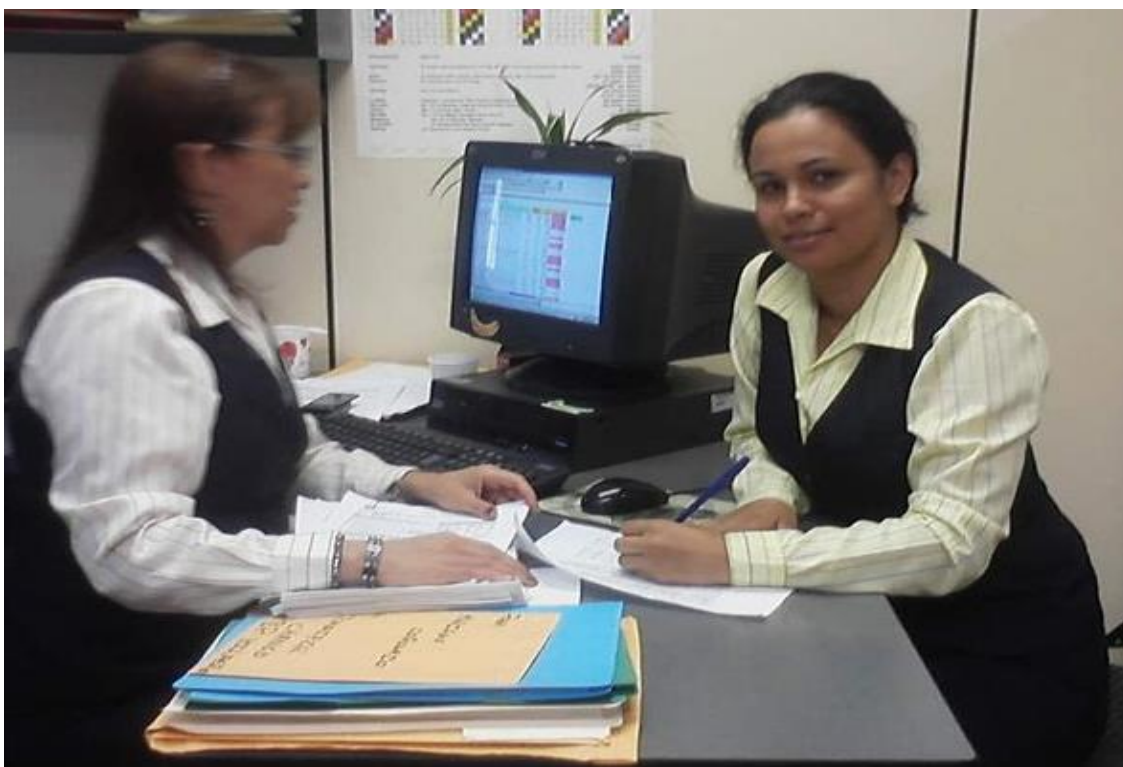


Foto 7. Ing. Mariana Coronado, asesoría RR-HH



Foto 8. Ing. Dolores Cedeño, Msc; Asesoría administrativa