



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN PARA EL ÁREA DE OPERACIONES
DE LA EMPRESA SEGURIDAD Y VIGILANCIA EL EBANO, S. A.**

German René Muñoz López

Asesorado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña

Guatemala, marzo de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN PARA EL ÁREA DE OPERACIONES
DE LA EMPRESA SEGURIDAD Y VIGILANCIA EL EBANO, S. A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

GERMAN RENÉ MUÑOZ LÓPEZ

ASESORADO POR LA INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO ZECEÑA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García (a. i.)
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA SEGURIDAD Y VIGILANCIA EL EBANO, S. A.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha de 2014.



German René Muñoz López



Guatemala, 12 de noviembre de 2015.
REF.EPS.DOC.761.11.15.

Ingeniero
Silvio José Rodríguez Serrano
Director Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Rodríguez Serrano:

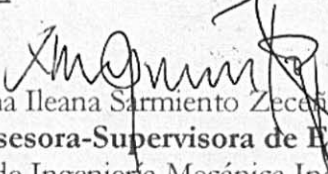
Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) del estudiante universitario de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Germán René Muñoz López**, Carné No. **9316552** procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **DISEÑO DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA SEGURIDAD Y VIGILANCIA EL EBANO S.A..**

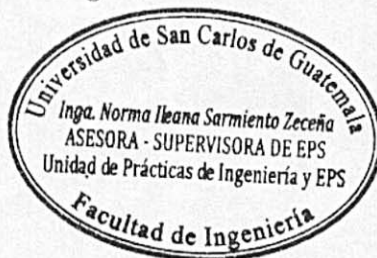
En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Asesora-Supervisora de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



NISZds/ra



Guatemala, 12 de noviembre de 2015.
REF.EPS.D.597.11.15

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Urquizú Rodas:

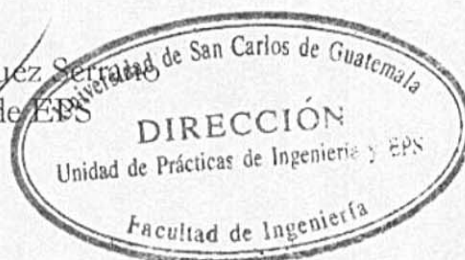
Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **DISEÑO DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA SEGURIDAD Y VIGILANCIA EL EBANO S.A.**, que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Germán René Muñoz López** quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte de la Asesora-Supervisora de EPS, en mi calidad de Director, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
"Id y Enseñad a Todos"

Ing. Silvio José Rodríguez Serrano
Director Unidad de EPS

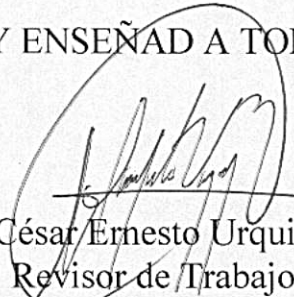




REF.REV.EMI.171.015

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN PARA EL AREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA SEGURIDAD Y VIGILANCIA EL EBANO S. A.**, presentado por el estudiante universitario **German René Muñoz López**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2015.

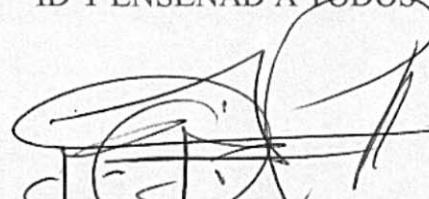
/mgp



REF.DIR.EMI.024.016

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA SEGURIDAD Y VIGILANCIA EL EBANO S. A.**, presentado por el estudiante universitario **German René Muñoz López**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, febrero de 2016.

/mgp

Universidad de San Carlos
Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.091-2016

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA SEGURIDAD Y VIGILANCIA EL EBANO, S.A.**, presentado por el estudiante universitario: **German René Muñoz López**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano



ACTO QUE DEDICO A:

Dios	El físico y matemático más grande de todos los tiempos y del universo.
Santísima Virgen María	Madre de toda la humanidad, y de nuestro Señor Jesucristo.
Mis padres	German Julio Muñoz Noriega y Vilma López Solórzano de Muñoz, con gratitud por sus esfuerzos en mi formación profesional.
Mi esposa	Silvia Georgina de León López de Muñoz, por su amor y apoyo en la finalización de este trabajo.
Mis hijos	Julio René y Ana Silvia Muñoz de León, quienes seguirán siendo mi inspiración para seguir adelante.
Mis hermanos	Julio César y Vilma Julissa Muñoz López, con cariño y gratitud por el apoyo brindado.
Mis suegros	Juan Gilberto de León Maldonado y María López de León, con cariño por su apoyo.
Mi abuela	Esperanza Solórzano de López, por su cariño y apoyo.

Mi primo	Danilo Muñoz Cano, por su apoyo en la realización del trabajo de graduación.
Mis abuelos (q. e. p. d.)	Julián Muñoz Gámez, Tomasa Noriega de Muñoz, Jorge López Montt, quienes están en gloria, y que de alguna manera me acompañan en este momento.
Mi tía	Honestina Solórzano Villagrán, por su cariño y apoyo.
Mis tíos	Adalberto (q. e. p. d.), Luis, Oswaldo, Álvaro, Juan, María Luisa, Aura Alicia Muñoz Noriega, Rudi, René, Jorge, Silvia López Solórzano, con cariño.
Mi sobrina	Andrea Muñoz Torres, con aprecio.
Mis primos	Ingreed ,Edlyn López, Adalberto, Sofía, Elvia, Sandra Gladiola Muñoz, Jorge Mario Estrada, Ricardo, Karina Letona, Álvaro, Ivan, Nury, Mónica, Ana Katalina Muñoz, Ludwin, Ana Luisa Cabrera, por su apoyo.
Las familias	Muñoz Torres, Chicol Muñoz, Flores de León, Arriola de León, Tenerelli de León, de León Hernández y de León Macal, con aprecio.
Mis amigos	Williams Wilson Arreola, Cristian Rivera, Rolando Linares, Pavel Paz, por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser la institución educativa que me dio cobijo y me permitió cumplir mis sueños de estudiante.

Facultad de Ingeniería

Por ser el lugar donde desarrollé las piezas y herramientas para mi futuro y el de mi familia.

**Mis amigos de
La Facultad**

Son tantas las personas de quienes aprendí y me permitieron compartir la experiencia de estudiante, que mencionarlos a todos es imposible, gracias por su apoyo.

**Inga. Norma Ileana
Sarmiento Zeceña**

Por haberme asesorado desinteresadamente durante el desarrollo de este trabajo.

**Seguridad y Vigilancia
El Ebano, S. A.**

Por darme la oportunidad de desarrollar EPS y apoyarme a lo largo de él.

**Ingenieros
Helmunt Chicol
Carlos Chicol**

Por el apoyo técnico profesional brindado para la culminación de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII
1. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA EL EBANO, S. A.....	1
1.1. Aspectos generales de la empresa.....	1
1.1.1. Condiciones generales	1
1.1.2. Visión.....	2
1.1.3. Misión	2
1.1.4. Principios y valores.....	2
1.2. Estructura organizacional	3
1.3. Descripción general de los diferentes departamentos y las actividades que realizan	3
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	7
2.1. Diagrama de causa y efecto situación actual.....	7
2.2. Análisis de la organización	8
2.2.1. Cultura organizacional	8
2.2.2. Estructura organizacional	8
2.2.3. Misión	9
2.2.4. Visión.....	9

2.2.5.	Valores	9
2.3.	Análisis de puestos y funciones actuales	9
2.3.1.	Gerente de Operaciones	11
2.3.2.	Gerente de Investigaciones.....	11
2.3.3.	Gerente de Transporte y Logística	12
2.3.4.	Gerente de Recursos Humanos	12
2.3.5.	Jefe de Operaciones de la Capital	12
2.3.6.	Jefe de Operaciones Departamental	13
2.3.7.	Jefe del Sistema Inteligente de Transporte	13
2.3.8.	Jefe de Patrullaje.....	14
2.3.9.	Agente de Operación	14
2.4.	Análisis de procedimientos	15
2.4.1.	Procedimientos administrativos	15
2.4.1.1.	Departamento de Investigaciones.....	15
2.4.1.2.	Departamento de Logística	16
2.4.1.3.	Departamento de Recursos Humanos.....	17
2.4.2.	Procedimientos operativos	18
2.4.2.1.	Departamento de Operaciones de la Capital.....	18
2.4.2.2.	Departamento de Operaciones Departamental	19
2.4.2.3.	Departamento Inteligencia de Transporte.....	19
2.4.2.4.	Departamento de Patrullaje	20
2.5.	Análisis del procedimiento para la evaluación del desempeño.....	21
2.6.	Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos	22
2.6.1.	Procedimiento de reclutamiento del personal.....	22

2.6.2.	Procedimiento de inducción del personal	23
2.6.3.	Procedimiento de capacitación del personal	24
3.	PROPUESTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA	25
3.1.	Manual de puestos y funciones.....	25
3.1.1.	Información general	25
3.1.2.	Organigrama de Operaciones.....	26
3.1.3.	Formato de descripción de puestos.....	26
3.1.4.	Descripción de puestos y funciones	26
3.1.5.	Tabla de perfil de puestos.....	26
3.2.	Manual de procedimientos	27
3.2.1.	Procedimientos administrativos	27
3.2.1.1.	Departamento de Investigaciones	27
3.2.1.2.	Departamento de Logística	27
3.2.1.3.	Departamento de Recursos Humanos	27
3.2.2.	Procedimientos operativos	28
3.3.	Manual de personal	28
3.4.	Costo de la propuesta.....	117
4.	PROGRAMA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL PROPUESTO	119
4.1.	Visión, propósito y objetivos del programa	119
4.1.1.	Visión del programa.....	119
4.1.2.	Propósito del programa	119
4.1.3.	Objetivos del programa.....	120
4.2.	Definiciones de medio ambiente	120
4.2.1.	Medio ambiente	120

4.3.	Uso y manejo sostenible del ambiente y los recursos naturales no renovables	122
4.3.1.	Saneamiento y restauración ambiental del territorio	122
4.3.2.	Restauración ambiental del territorio	123
4.3.3.	Usar racionalmente los recursos naturales no renovables.....	123
4.3.4.	Usos sostenibles de los recursos naturales	124
4.4.	Valor económico ambiental de los recursos naturales no renovables	124
4.5.	Conocimiento de la política de educación ambiental de Guatemala	126
4.6.	Programa de actividades de capacitación al personal sobre el medio ambiente y recursos no renovables	127
CONCLUSIONES		129
RECOMENDACIONES		131
BIBLIOGRAFÍA.....		133
APÉNDICES.....		137

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Diagrama de causa y efecto situación actual	7
2.	Manual de puestos y funciones	29
3.	Manual de procedimientos	54
4.	Manual de personal.....	87

TABLAS

I.	Costo de la propuesta	117
II.	Programa de actividades de capacitación	127

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
	Actividad
	Archivo
	Documento
	Inicio y fin
	Inspección
	Operación
	Transporte

GLOSARIO

Administración	Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de esfuerzo humano coordinado.
Administración de personal	División de la administración de empresas que maneja el factor humano de la institución, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.
Capacitación	La orientación comienza con el proceso de contratación de personal, describiendo de manera detallada las responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo, las características, experiencia y conocimientos que deberá tener la persona que ocupe el puesto, la manera y métodos para evaluar el desempeño del empleado, y la relación con las otras funciones de la compañía.
Control de calidad	Medio analítico empleado para controlar el nivel de calidad deseado del proceso.

Diagrama de causa y efecto	Diagrama que representa visualmente, usando categorías específicas, la causa más probable del problema.
Diagrama de flujo	Representación gráfica que indica cómo fluye o circula un producto, o se desarrolla un fenómeno, a través de un sistema o una serie de sistemas operativos.
Diagrama de operaciones	Representación gráfica de una actividad que indica todas las operaciones, inspecciones, tolerancias y materiales que se utilizan en un proceso de fabricación.
Diagrama de Pareto	Herramienta de análisis administrativo que se utiliza para mostrar el porcentaje de incidencia de cada causa en el problema. Se conoce también como el diagrama 20-80, ya que, generalmente el 80 % de un problema se debe al 20 % de las causas.
Gráficos de control	Gráfica que comprende límites de control y se destina al registro de medidas estadísticas acerca de las características de un producto, a fin de detectar las tendencias susceptibles de generar unidades defectuosas.

Manuales administrativos	Documentos administrativos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización.
Medio ambiente	Conjunto de elementos abióticos (energía solar, suelo, agua y aire) y bióticos (organismos vivos), que integran la delgada capa de la Tierra llamada biósfera, sustento y hogar de los seres vivos.
Misión	Razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Asimismo, es la determinación de la o las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.
Reclutamiento de personal	Proceso que tiene como fin reunir la mayor cantidad posible de candidatos, que reúnan las características de las plazas vacantes que entren en proceso de ser cubiertas.
Visión	Imagen clara de lo que el empresario cree que la empresa o institución puede llegar a ser, suele ser el motor que mantiene caminando, aun en momento de dificultad, y permite orientar los esfuerzos de todos hacia un mismo fin.

RESUMEN

En Guatemala la seguridad privada está saturado por diversas empresas que ofrecen y brindan variedad de servicios con los cuales se puede prevenir la pérdida de vidas, productos o equipos. Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A., tiene una gama de productos y servicios de seguridad de la más alta y desarrollada tecnología, por ello se documentan sus servicios creando manuales organizacionales para el área de Operaciones, en los cuales se puede consultar a clientes, que de manera directa o indirecta reciben el servicio que brinda, a sabiendas, que a mejor tecnología y desarrollo se producirán y prestarán mejor los servicios.

Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A. es una empresa que se dedica a distribuir, vender e integrar soluciones de soporte y diseña aplicaciones innovadoras para el desarrollo de servicios integrales de seguridad a clientes de tipo industrial, comercial y residencial, por ello crearon manuales en el Departamento de Operaciones, específicamente, con el fin de mejorar y eficientizar los procesos administrativos por medio de los cuales se venden e integren soluciones de soporte y diseñen aplicaciones innovadoras en el desarrollo de servicios integrales de seguridad, provocando que, con la eficiencia administrativa alcancen su mejor proyección a nivel nacional.

Manuales que contengan documentos con información sobre la empresa, sus amenazas, debilidades, visión, misión y estructura organizacional, lo cual es gratificante para los clientes, porque saben que pueden confiar en la empresa de Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A. y, además, pueden esperar que el servicio sea el ofrecido generar manuales para una empresa de seguridad es

de interés capital a todo nivel por tratarse de un servicio o producto no tradicional, que prestado por medio de capital humano guatemalteco que satisface y protege a personas nacionales y extranjeras, ya que este tipo de empresa genera un alto porcentaje de trabajo a capital humano guatemalteco, contribuyendo así al desarrollo del país.

OBJETIVOS

General

Diseñar los manuales organizacionales para el área de Operaciones de la empresa Seguridad y Vigilancia El Eban, S. A., así como obtener una base sólida de información acerca del recurso humano que está dentro de la empresa.

Específicos

1. Describir en términos generales el entorno de la empresa.
2. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa.
3. Elaborar un análisis de puestos y funciones para comprender los servicios que presta la empresa.
4. Elaborar una propuesta de manuales administrativos para el área operativa de la empresa.
5. Crear formato de descripción de puestos para cada área de la empresa y poder mejorar los procedimientos de áreas o funciones.
6. Crear un programa de capacitaciones y programación de educación ambiental dentro del personal de cada área.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de contar con manuales administrativos en todas las empresas y organizaciones es indispensable, debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de operaciones, recursos que se les asignan, demanda de servicios por parte de clientes y usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional y siempre mantener una cultura organizacional de alto nivel.

Actualmente, la fuerza humana es quien mantiene activa una empresa, por ello es necesario que las condiciones de trabajo provean al recurso humano un ambiente agradable, con un adecuado proceso de inducción y capacitación, así como de un procedimiento al momento de reclutar y seleccionar o proponer los ascensos a las personas indicadas. Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano de los distintos departamentos con que cuentan las empresas, y de esta forma mantener una comunicación, coordinación, dirección y evaluaciones administrativas eficientes.

El presente trabajo desarrollado a través de EPS, se divide en cuatro capítulos, en los cuales se presenta la descripción general de la empresa, condiciones de la misma, su visión, misión, principios y valores, así como la estructura organizacional, los diferentes departamentos y servicios que cada uno de ellos prestan.

El capítulo dos genera un análisis de la situación actual de la empresa de Seguridad y Vigilancia El Ebanos S. A., en el cual se muestran las necesidades y urgencias existentes que justifican la implementación de un proceso de administración estratégica y de los manuales administrativos.

En capítulo tres, se presenta el desarrollo de la propuesta a implementar dentro de la empresa, los formatos de descripción de puestos y manuales de funciones así como los procedimientos administrativos y operativos; además, un manual de personal que contiene información general, el reglamento interno de trabajo y los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación. También se propone una forma directa de evaluación del desempeño laboral.

Finalmente en el capítulo cuatro, se desarrolla un programa de educación ambiental, implementando una visión clara y una misión detallada de sus objetivos y alcances del programa, haciendo énfasis en el manejo sostenible de los recursos naturales renovables y no renovables. En el mismo se detalla un cronograma de actividades con el fin de desarrollar y crear una conciencia sobre el valor económico y psicológico que tiene el impacto ambiental en el país.

1. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA EL EBANO, S. A.

1.1. Aspectos generales de la empresa

Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A., es una empresa que se dedica a distribuir, vender e integrar soluciones de soporte, diseña aplicaciones innovadoras para el desarrollo de servicios integrales de seguridad a clientes de tipo industrial, comercial y habitacional. Fue fundada en 1977, como una empresa privada con el objetivo de dar seguridad a la población de Centro América. Actualmente cuenta con personal administrativo presupuestado y no presupuestado, operativo.

Del centro de operaciones de Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A., se encuentran ubicados en la ciudad de Guatemala en la 18 calle 18-70, de la zona 12 donde se encuentran las oficinas administrativas y operativas.

1.1.1. Condiciones generales

Según AES, empresa encuestadora contratada por El Ebano, S. A., para realizar un estudio sobre demanda y oferta de las empresas de seguridad que funcionan en Guatemala, presenta datos oficiales donde El Ebano, S. A., se sitúa en el primer lugar como la mejor empresa desarrolladora de servicios de vigilancia a nivel nacional. El reporte muestra que cubre el 70% de Guatemala con sus servicios de vigilancia, para lo cual emplea 25 personas administrativas presupuestadas, 25 no presupuestadas y más de 3000 en el área Operativa.

Además cuenta con 200 vehículos, 25 automóviles y 175 motocicletas con los que se apoya para cubrir las necesidades operativas.

Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A. posee 30 sucursales a nivel nacional con la más adecuada infraestructura para prestar los mejores servicios de vigilancia y seguridad en el área industrial y residencial.

1.1.2. Visión

“Transformar y evolucionar la industria de la seguridad privada a un concepto de globalización y tecnología que el mercado de la seguridad demande”¹.

1.1.3. Misión

“Diseñar sistemas y servicios integrales de seguridad con eficiencia y calidad que garanticen a nuestros clientes una inversión rentable y segura”².

1.1.4. Principios y valores

“Existir para contribuir a que las empresas que contratan nuestros servicios desarrollen sus actividades de servicios de producción y en un marco seguro y confiable, poniendo para ello los recursos humanos y técnicos mejor calificados”³.

¹ Fuente: Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A.

² Ibíd.

³ Ibíd.

1.2. Estructura organizacional

El Ebano S. A., cuenta con una estructura organizacional departamental tipo vertical, formada por 5 departamentos, los cuales realizan las siguientes actividades: vender, distribuir e integrar servicios de vigilancia para empresas o residencias.

Estructura quien está regida por medio del Departamento de Operaciones, quien se encarga de organizar y dirigir las actividades del proceso. Es la forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales y operativos que llevan a cabo las tareas o actividades de la empresa.

1.3. Descripción general de los diferentes departamentos y las actividades que realizan

Seguridad y Vigilancia El Ebano S. A., está formada por diferentes departamentos comunicados directamente entre sí, por lo que a continuación se describe cada uno de ellos:

- Departamento de Operaciones

Es el encargado de administrar, organizar y distribuir el personal y el equipo necesario para que cada operación se realice de manera adecuada, además, que la fuerza del personal esté cubierta en todos los puntos sin dejar al descubierto alguna empresa. También revisa los servicios básicos de las empresas para que el personal operativo pueda realizar su trabajo al máximo.

- Departamento de Investigación

Responsable de realizar las investigaciones correspondientes cuando ocurre un accidente, robo o irregularidad dentro de las instalaciones del cliente, determinando las causas del problema y sugerir soluciones detalladas. Además, este Departamento se encarga de verificar los datos del personal que ingresará a trabajar a la empresa por primera vez y envía el reporte al Departamento de Recursos Humanos para proceder a la contratación del personal.

- Departamento de Transporte y Logística

Le corresponde la inspección del traslado y la distribución del personal a las instalaciones de los clientes en forma puntual, evitando demoras en las llegadas y posibles reclamos de los clientes. También se encarga de la ubicación de cada vehículo dentro de la sucursal que lo necesite. Además de programar los mantenimientos preventivos y correctivos de los vehículos al servicio de cada una de las sucursales.

- Departamento de Recursos Humanos

Controla el número de personal que debe ser contratado y que haga falta dentro de la empresa. Asimismo, como parte principal, este Departamento es responsable de capacitar e inducir a todo el personal de reciente ingreso a la empresa, así como también, que se encuentre laborando.

- Departamento de Patrullaje

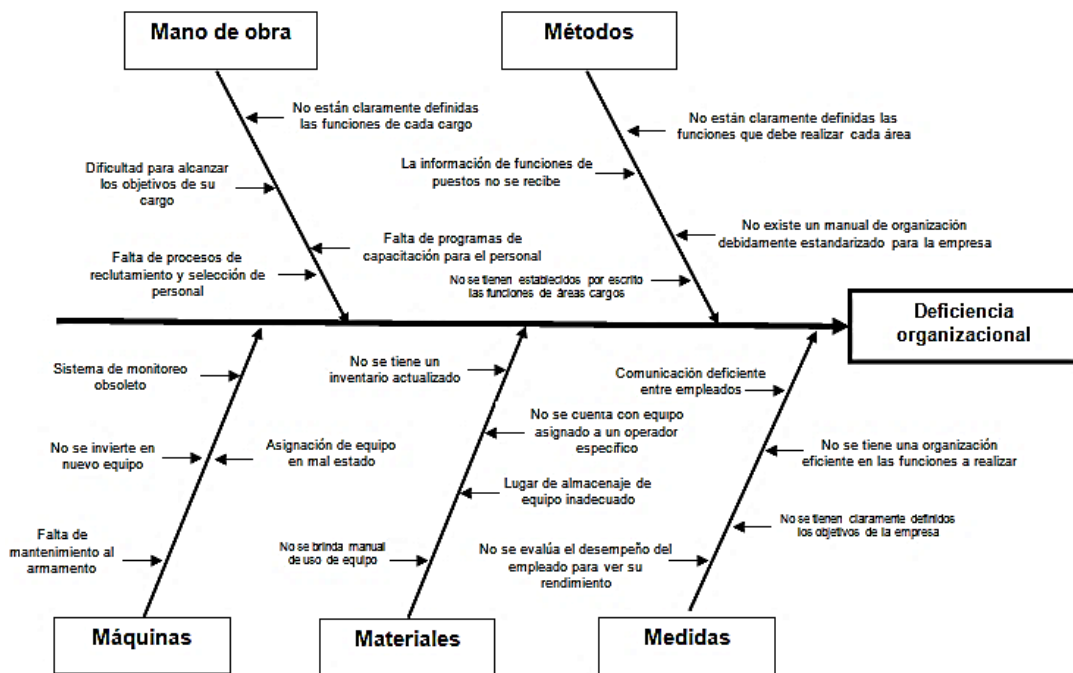
Organiza la forma de respuesta rápida a las emergencias de activaciones de alarmas de los clientes.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Diagrama de causa y efecto situación actual

Para poder implementar propuestas que mejoren el área de Operaciones es necesario un análisis completo de la estructura organizacional con el fin de detectar puntos, debilidades y amenazas que representan la justificación, para la resolución del problema.

Figura 1. Diagrama de causa y efecto situación actual



Fuente: elaboración propia.

2.2. Análisis de la organización

Su objetivo es revisar las áreas de interés administrativo de toda la organización, por ello se analizan los siguientes aspectos.

- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- La misión, visión y los valores
- Los puestos y funciones

2.2.1. Cultura organizacional

Al realizar el estudio organizacional de la empresa, se identificó la jerarquía de puestos y una diagramación de tipo piramidal vertical con autoridad en línea.

Este tipo de cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas o grupos que dan forma a la empresa y son capaces de controlar la forma en la que interactúan los empleados con su entorno, permitiendo con esto, la supervisión directa para que se apliquen las normas en la empresa.

2.2.2. Estructura organizacional

De acuerdo al análisis de la estructura organizativa se detecta una agrupación de actividades tipo lineal, es decir, se cuenta con un organigrama con denominaciones funcionales donde cada departamento funciona en forma individual y reporta al Departamento Operaciones donde se generan y analizan todas las funciones y operaciones de la empresa. En este Departamento se

tienen definidas algunas líneas de autoridad que van desde el gerente de Operaciones, quien dirige y organiza a todos los departamentos hasta el personal operativo de Patrullaje.

2.2.3. Misión

Brindar seguridad y eficiencia al cliente para realizar o vender un servicio, inculcando responsabilidad y calidad.

2.2.4. Visión

Remueve y renueva conceptos de evolución industrial y desarrollo tecnológico, para ganar mercado dentro de la sociedad guatemalteca.

2.2.5. Valores

Son transmitidos a los empleados desde que ingresan a la empresa hasta que son retirados de la misma, a través de la ética, moral y principios profesionales que los haga sentirse cómodos y a gusto con lo que realizan.

2.3. Análisis de puestos y funciones actuales

Se realizó un análisis de puestos utilizando las técnicas de entrevista y cuestionario, ver anexo 4, donde se obtuvo información para determinar las actividades, tarea y requisitos de aptitudes de los puestos y el tipo de persona requerida. Para la recolección de información se procedió de la siguiente manera:

- Paso 1: recolección de información por medio de entrevistas a empleados, en la cual se describió en qué consiste el puesto, sus responsabilidades, horarios, remuneración, personal a su cargo. Mobiliario o equipo a su cargo, además, las relaciones de trabajo con otros puestos o departamentos. Para ello se utilizó un lenguaje claro, sencillo y comprensible. En cada cuestionario, también se describe el valor y complicitad de cada puesto.
- Paso 2: revisión y análisis de organigramas y diagramas de proceso.
- Paso 3: inspección visual al personal, al momento de estar realizando sus actividades para determinar su conducta laboral.
- Paso 4: análisis de las condiciones humanas del puesto en cuanto a su entorno físico, condiciones ambientales, salud y seguridad.
- Paso 5: evaluación del nivel académico y se comprobaron experiencias del empleado.
- Paso 6: para lograr la recolección de datos de los empleados se obtuvo la ayuda de la Gerencia de Operaciones por medio de una circular donde se les indicaba de una reunión, el motivo de la misma y luego se les explicó las ventajas de su colaboración para este estudio.
- Paso 7: para determinar las funciones y operaciones de un puesto específico se utilizó el análisis funcional del puesto.

2.3.1. Gerente de Operaciones

Las funciones generales de esta Gerencia, se describen a continuación:

- Recepción de novedades (venta o integración de servicio de seguridad).
- Comunicación y visitas a clientes.
- Verificación del cumplimiento de los programas de capacitación aplicados en función de retroalimentación.
- Creación e implementación de diseños para mejorar la calidad del servicio e interactuar entre departamentos.

2.3.2. Gerente de Investigaciones

Las funciones generales de esta gerencia son:

- Coordinar los grupos de investigadores al momento de que exista una anomalía en las instalaciones del cliente.
- Presentar reportes a Gerencia General y al cliente que solicita una investigación.
- Coordinar al personal para realizar estudios socioeconómicos al personal de nuevo ingreso.
- Realizar verificaciones de la falta de personal con el gerente de Recursos Humanos.

2.3.3. Gerente de Transporte y Logística

Las funciones generales de esta Gerencia son:

- Dirigir y coordinar el movimiento del personal a los distintos puntos de los clientes.
- Dirigir, coordinar y fiscalizar el buen uso de los activos de la empresa en las áreas de vehículos, radios, almacén de armas y de la bodega de municiones, repuestos de vehículos y combustibles.
- Realizar y coordinar cotizaciones, compras, inventarios, mantenimiento y control de asignaciones de los activos.
- Estandarizar la presentación física de las agencias para posicionar la marca de El Ebano, S. A.

2.3.4. Gerente de Recursos Humanos

Las funciones generales de esta Gerencia son:

- Encargado de gestionar todo el proceso de selección y contratación de personal que laborará en la empresa.
- Realiza todas las pruebas de aptitudes y conocimientos que los puestos necesiten.

2.3.5. Jefe de Operaciones de la Capital

Las funciones generales de esta Gerencia son:

- Monitorea únicamente la agencia principal que se encuentra ubicada en la capital de la República.

- Comunicación y visitas con los clientes.
- Verificar el cumplimiento de los programas de capacitación aplicados en función de retroalimentación.
- Creación e implementación de diseños para mejorar la calidad del servicio e interactuar entre Departamentos o Gerencias para encontrar las mejores alternativas de solución a los casos que directa o indirectamente afectan la buena prestación del servicio.

2.3.6. Jefe de Operaciones Departamental

Tiene las mismas funciones que el jefe de Operaciones de la capital, solo que este las realiza con agencias a nivel departamental y son las siguientes:

- Recepción de novedades (venta o integración de servicio de seguridad).
- Comunicación y visitas con los clientes.
- Verifica el cumplimiento de los programas de capacitación aplicados en función de retroalimentación.
- Creación e implementación de diseños para mejorar la calidad del servicio e interactuar entre Departamentos o Gerencias para encontrar las mejores alternativas de solución a los casos que directa o indirectamente afectan a la buena prestación del servicio.

2.3.7. Jefe del Sistema Inteligente de Transporte

Las funciones generales se describen a continuación:

- Elaborar reportes de nómina de personal.
- Reporte nómina de armas y radios.

- Reporte nómina de vehículos
- Reporte de proyecciones de ventas en las diferentes Agencias Departamentales y la central.
- Elaborar liquidaciones de fondos de servicios especiales.
- Elaboración de formatos: reporte de visitas, de ventas y de reclamos.
- Elaboración de órdenes de polígrafo.
- Elaboración de órdenes de servicio de investigación.

2.3.8. Jefe de Patrullaje

Las funciones generales se describen a continuación:

- Administración de personal de patrulleros.
- Supervisión y control de atención de clientes con servicio de cobertura de respuesta de patrullaje.
- Atención personalizada a clientes corporativos y otros que le designen.
- Elaborar programas de capacitación de patrulleros en coordinación con el Departamento de Capacitación.
- Atención y coordinación de todos los reclamos de patrullaje y darle seguimiento.

2.3.9. Agente de Operación

Las funciones generales se describen a continuación:

- Ejecuta la vigilancia del puesto al que ha sido asignado.
- Comunicar y reportar por escrito de las novedades al finalizar cada turno de trabajo.

2.4. Análisis de procedimientos

Dentro de la empresa se empleó este análisis para todas las operaciones y desarrollar de forma ordenada y funcional el proceso, ya que el tipo de servicio que presta la empresa de Seguridad y Vigilancia seguridad de El Eban S. A. es muy complicado.

2.4.1. Procedimientos administrativos

Al analizar los procedimientos administrativos de los diferentes departamentos, se determinó que no cuenta con ninguna función básica de planificación, organización, dirección, ni control. Estos procedimientos ayudan en la fluidez de atención a los problemas, debido a que no están estructurados ni documentados, provoca lo siguiente:

- Que el personal de cada departamento no se involucra en el proceso y no haga su mejor esfuerzo.
- Rotación de personal.
- Contratar personal no adecuado para los puestos.

2.4.1.1. Departamento de Investigaciones

Es ejecutado por medio de procedimientos con el siguiente equipo de trabajo:

- Gerente de Investigación
- Secretaria
- Cuatro investigadores
- Un representante legal de archivos

Todo el personal de este Departamento actúa de inmediato para solucionar los problemas que surjan al estar prestando un servicio a un cliente, de acuerdo al siguiente procedimiento:

- El gerente organiza las órdenes de investigación de casos de para distintos clientes, administrando un caso a cada investigador.
- El investigador se dirige al punto de investigación, hace análisis y entrevistas a los posibles involucrados dentro del caso.
- El representante legal reúne todos los documentos para resolver.
- La secretaria redacta los informes para presentar formalmente ante el cliente donde se indica los responsables y soluciones.
- El gerente se reúne con los clientes afectados.

2.4.1.2. Departamento de Logística

Este Departamento cuenta con el siguiente personal:

- Gerente de Logística
- Secretaria
- Asistente de Transporte
- Asistente de Logística

Este departamento cuenta con personal que no tiene una formación escolar superior, lo cual genera descontrol en sus funciones y retrasos en su proceso.

El procedimiento administrativo para este Departamento en la entrega de equipos y accesorios para prestar un servicio, es el siguiente:

- El gerente distribuye los accesorios a los distintos jefes de agencias
- La secretaria genera los reportes de equipo entregado a las agencias
- El asistente de Logística genera mantenimiento

El procedimiento administrativo para este Departamento en la asignación de vehículos y transporte para prestar un servicio es el siguiente:

- El gerente asigna vehículos a las distintas agencias
- La secretaria genera los reportes designados por agencia

2.4.1.3. Departamento de Recursos Humanos

Este departamento cuenta con el siguiente personal:

- Gerente de recursos humanos
- Una secretaria
- Un asistente de recursos

Este departamento no cuenta con una adecuada dirección, su procedimiento es desordenado y con filtraciones de información que generan malestar dentro del personal que labora en la empresa. El procedimiento para contratar personal es el siguiente:

- La secretaria recibe currículas de todo tipo de personas.
- El asistente de recursos analiza currículas, realiza entrevistas, hace las pruebas psicométricas, las califica y envía a Gerencia los mejores resultados.

2.4.2. Procedimientos operativos

Son los que se aplican dentro de los Departamentos que cuentan con personal de poca experiencia y quienes laboran en el campo del servicio.

Los procedimientos cuentan con errores y desvío de información debido a lo siguiente:

- No estar documentados
- No estar completamente claros y detallados
- No poseer orden, control y dirección
- Incitan a la deserción
- Confusiones internas

2.4.2.1. Departamento de Operaciones de la Capital

Este Departamento cuenta con el siguiente personal:

- Gerente de Operaciones de la Capital
- Jefe de operaciones de Agencia
- Un jefe de fuerzas

Este Departamento no cuenta con adecuados procedimientos para realizar efectivamente sus actividades, provocando con esto la desintegración, así como filtraciones de información que generan malestar dentro del personal que ahí labora. El procedimiento para cubrir un servicio de vigilancia es el siguiente:

- El gerente recibe una orden de cubrir un servicio por medio del Departamento de Recursos Humanos.
- El gerente verifica el estado de fuerza por la Agencia y solicita cubrir este servicio.
- El jefe de Operaciones asigna el personal operativo para cubrir el servicio, tomando en cuenta el número de personal y la magnitud del servicio.
- El jefe de Fuerzas traslada el personal operativo a lugar del servicio y envía el reporte de cobertura de servicio al jefe de Operaciones de Agencia donde se controla el cumplimiento del Jefe de Operaciones traslada el reporte de la orden al gerente de Operaciones de la Capital.

2.4.2.2. Departamento de Operaciones Departamental

Trabaja de la misma forma que el Departamento de Operaciones de la Capital, solo que este se da por departamentos donde hay representación y ubicación de la empresa de Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A.

2.4.2.3. Departamento Inteligencia de Transporte

Este departamento cuenta con el siguiente personal:

- Gerente de Inteligencia de Transporte
- Secretaria
- Jefe de Transporte

El procedimiento utilizado para cubrir un servicio de vigilancia es el siguiente:

- El gerente recibe una orden de prestar un servicio, la analiza y designa al jefe de Transporte del servicio.
- El jefe Transporte verifica la existencia de vehículos de la empresa para cubrir el servicio, y si no hay en existencia deberá entrar hasta obtener la cobertura del servicio. Asimismo, asigna el personal de responsabilidad y los envía con los vehículos a cubrir el servicio.
- La secretaria redacta el informe al gerente sobre cómo fue cubierto el servicio.

En este procedimiento no se cuenta con documentos donde esté detallada y estandarizada la información, por ello los resultados financieros de la empresa denotan déficit debido a la renta de vehículos no presupuestado en el servicio.

2.4.2.4. Departamento de Patrullaje

Este Departamento cuenta con el siguiente personal:

- Gerente de Patrullaje
- Secretaria
- Un jefe de Patrullaje
- Personal operativo

El procedimiento utilizado para cubrir una emergencia en servicio de vigilancia es el siguiente:

- El gerente de Patrullaje recibe una alarma en señal de emergencia, quien contacta al jefe de Patrullaje.
- El jefe de Patrullaje revisa la disponibilidad del personal operativo para cubrir la emergencia, luego ejecuta el plan de acción y solventa la

emergencia, asimismo, genera un reporte de emergencias cubiertas en el transcurso de la semana y lo representa al gerente.

Este procedimiento se analizó al momento que se generó una emergencia, debido a que no hay documentos que guíen a las personas que desean saber del proceso.

2.5. Análisis del procedimiento para la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño del personal de cada departamento dentro de la empresa se estudió para determinar la toma de decisiones al momento de realizar una promoción de ascenso y remuneraciones dentro de la misma.

La técnica utilizada es por medio de encuesta de servicio que permite verificar las metas alcanzadas, eficiencia, productividad y eficacia. Por no llevar adecuadamente esta técnica de desempeño no se puede elaborar un programa de capacitación.

En la empresa, esta evaluación solo se evalúa el desempeño y parte de la definición del puesto, y no hacen la parte más importante que es retroalimentar los conocimientos y funciones del puesto. La evaluación se desarrolla en forma indirecta debido a que no existe un método de evaluación como el método de alternancia en la calificación de comparación de pares, y el de distribución forzada. Estos métodos llevan a obtener mejores resultados que ayudan al personal a mantener un ritmo de trabajo productivo.

2.6. Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos

- No existe documento alguno donde esté normalizado el proceso de selección y reclutamiento de personal.
- Solo se realizan evaluaciones subjetivas de los aspirantes a nuevos puestos.
- Existe hoja de solicitud de empleo, la cual es la única que orienta e inicia el proceso de reclutamiento.
- No existe un programa de capacitación debido a que no se aplica un método de evaluación del desempeño que muestre e indique las necesidades de capacitación de los empleados.

2.6.1. Procedimiento de reclutamiento del personal

- El proceso no está debidamente documentado, esto provoca que no cumpla con los pasos requeridos para este tipo de caso.
- La hoja de solicitud de empleo es la única que aporta información útil para evaluar el perfil laboral de la persona.

A continuación se presentan algunas condiciones para que una persona pueda optar a ser trabajador de la empresa.

- Ser mayor de edad
- Saber leer y escribir (arriba de personal operativo)
- Llenar solicitud de empleo respectiva
- Presentar currículum vitae con fotografía reciente
- Presentar cartas de recomendación
- Antecedentes penales y policíacos
- Presentar fotocopia de DPI, no se contrata personal extranjero

- Presentarse a entrevistas y pruebas subjetivas

Regularmente el proceso se realiza primero a nivel interno, promoviendo a los empleados que ya laboran para la empresa, si no existe algún empleado que cumpla con el perfil del puesto se procede a recibir currículos de personas recomendadas por los empleados o se realizan anuncios escritos en la prensa.

2.6.2. Procedimiento de inducción del personal

Dentro de la empresa se analizó el procedimiento de inducción de personal, donde se encontró que no existen manuales de organización, de personal, de puestos y funciones y procedimientos, por lo que se contrata a una persona. El gerente de recursos humanos se encarga de invertir gran parte de su tiempo en inducir a la persona de nuevo ingreso sobre los detalles y generalidades de la empresa y una breve inducción sobre el puesto de trabajo. El tiempo del gerente de recursos humanos se podría reducir aceptablemente si existieran manuales de inducción general y que la persona de nuevo ingreso solo tuviera que leerlos y además se servirían como una base y fundamento en el trabajo.

Luego de la inducción general del gerente de recursos humanos, la persona se dirige con el gerente del departamento para quien laborará. El gerente del departamento es quien se encarga de proyectar la inducción y también emplea demasiado tiempo debido a la ausencia de manuales este proceso se hace largo y el gerente del departamento también debe invertir gran cantidad de tiempo que puede emplearlo en resolver problemas de servicios y no en inducciones. Este procedimiento también puede reducirse con los manuales de funciones y procedimientos ya que la persona solamente tiene que leerlos para conocer sus funciones y como se deben realizar. Un nuevo

empleado debe de realizar sus funciones perfectamente en un periodo de 2 meses, los cuales son tomados como periodo de prueba, de no cumplir con las cualidades para el puesto no superará la prueba y será despedido lo cual podría superarse tan solo que existiera la documentación de manuales de puestos y funciones.

2.6.3. Procedimiento de capacitación del personal

En la actualidad, dentro de la empresa no existe un programa de capacitación del personal, únicamente en el Departamento de Patrullaje y en el de Inteligencia de Transporte, los cuales reciben constantemente cursos de técnicas especiales de mejoramiento de rendimiento y cómo evitar accidentes, asimismo de capacitación dentro de los polígonos de tiro y cursos de manejo de vehículos a la defensiva de cero accidentes.

Es necesario desarrollar un proceso que evalúe las necesidades de capacitación del personal y se realice un programa para suplir las mismas.

Para que los empleados sean más productivos, es necesario el borrar un programa de requerimientos académicos y requisitos de algunos puestos dentro de la empresa, los cuales son necesarios para que el personal pueda laborar de forma productiva.

3. PROPUESTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA

Toda empresa dedicada a la producción o a prestar un servicio, es importante que posea manuales administrativos y operativos, los cuales contengan los procedimientos, funciones y operaciones que describan el proceso y ayuden en la eficacia y eficiencia del personal. Ante la falta de un instrumento que determine las labores y funciones de los empleados dentro de la empresa en estudio se presentan a continuación los siguientes manuales.

3.1. Manual de puestos y funciones

Solamente el conocimiento completo y pleno de las funciones y atribuciones del puesto que se ocupa, permiten al personal desempeñarse adecuadamente y alcanzar con éxito la eficacia y eficiencia que la empresa les exige, es por ello que a continuación se presenta el siguiente manual de puestos y funciones para la empresa de Seguridad y Vigilancia El Eban, S. A.

Contiene un código correlativo sugerido que identifica la función del puesto, sus siglas MPF significan "manual de puestos y funciones" seguido de las siglas que identifican la función o puesto descrito.

3.1.1. Información general

Un "manual de puestos y funciones" debe servir al personal como una guía específica sobre las atribuciones del puesto, identificación del puesto, especificaciones o requisitos, responsabilidad del puesto, jerarquía. Cada

empleado deberá respetar, cumplir y comprometerse con el puesto al cual está asignado.

3.1.2. Organigrama de Operaciones

En la figura 2 se presenta la estructura del área de operaciones de la empresa de Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A., con el cual deberá operar en el medio.

3.1.3. Formato de descripción de puestos

En la figura 1 en la cual se detallan los datos generales que se necesitan para diseñar el "manual de puestos y funciones".

3.1.4. Descripción de puestos y funciones

Es necesario mantener el nivel académico de personal que labora dentro de la empresa, y por ello se debe generar información general sobre las actividades o responsabilidades que desarrolla la persona que ocupa cada uno de los puestos. A continuación se describen los puestos y funciones del área de operaciones de la empresa Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A.

3.1.5. Tabla de perfil de puestos

En la figura 2 se describe en la tabla el perfil del personal necesario para lograr calidad de servicios del área de Operaciones de la empresa de Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A.

3.2. Manual de procedimientos

Es el documento que contiene la descripción de las principales actividades que se deben seguir en los distintos departamentos del área de Operaciones, para desarrollar su proceso de la mejor manera y lograr la excelencia en su servicio.

3.2.1. Procedimientos administrativos

Son todos aquellos en las cuales solo se involucra a personal de administración de los diferentes departamentos con los cuales cuenta la empresa.

3.2.1.1. Departamento de Investigaciones

Es el encargado de generar una investigación exhaustiva al momento de que ocurra un siniestro, robo o pérdida de valores o bienes de un cliente.

3.2.1.2. Departamento de Logística

Es el encargado de generar abastecimiento de armas, municiones y coordinar los mantenimientos de las armas, además controla y coordina que el personal de todas las agencias esté cubierto.

3.2.1.3. Departamento de Recursos Humanos

Es el encargado de brindar soporte y ayuda al personal de cada departamento de la empresa Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A. al momento de necesitar contratar personal o pagar vacaciones de un empleado.


3.2.2. Procedimientos operativos

En un procedimiento operativo se presenta la secuencia de operaciones, funciones y controles que realizan las personas que forman el nivel más bajo (personal operativo) de la empresa.


3.3. Manual de personal

En este manual se detalla información referente al reglamento interno del trabajo de la empresa de Seguridad y Vigilancia El Eban S. A., reclutamiento, selección y contratación del personal, evaluación del desempeño y de puestos, así como el costo total de la propuesta para implementar dicho Manual.


Figura 2. **Manual de puestos y funciones**

 <p>Departamento de Operaciones</p>		<p>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</p> <p>Descripción de puestos</p>	
<p>Código:</p> <p>MPF-PP1</p>	<p>Introducción</p>		<p>Página:</p> <p>1/25</p>
<p>La organización, planeación, control y supervisión permiten que el trabajo realizado dentro de una empresa se desarrolle de la manera más eficiente y que ayude a sus colaboradores a desempeñar las actividades o funciones para cada uno de los puestos que conforman dicha empresa.</p> <p>Los lineamientos que rigen las funciones de cada individuo dentro de una organización, hacen sentir a los mismos, parte de un proceso productivo que los beneficia a ellos y a la empresa, y se refleja en el servicio que se pueda dar en la sociedad.</p> <p>Da a conocer a todo el personal de la empresa, las funciones que realizan dentro de la misma, creando una mejor distribución del trabajo, evitando que este se duplique, sobre todo, que las actividades diseñadas para cada trabajador se ejecuten adecuadamente, permitiendo a la empresa administrar eficientemente los recursos que tiene a su alcance, respetando los requisitos, relaciones de trabajo y jerarquías.</p> <p>Se presenta el organigrama por Departamentos, el cual permite ubicar determinado puesto y su nivel jerárquico. Además se ha determinado cuatro áreas principales del manual: Descripción del puesto, perfil del puesto, criterios y características psicológicas y escolaridad.</p>			

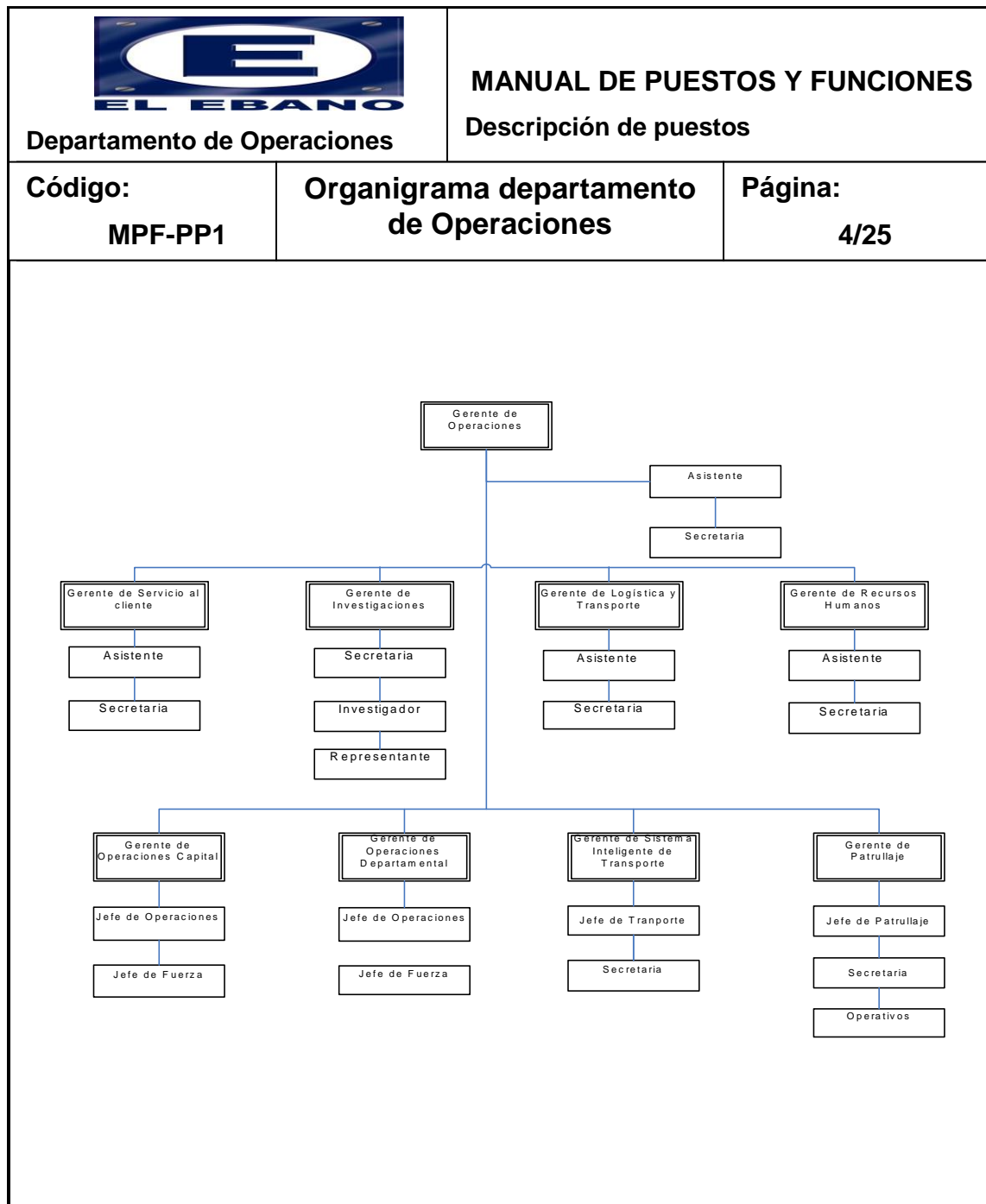
Continuación de la figura 2.

 Departamento de Operaciones	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
Código: MPF-PP1	Introducción	Página: 2/25
<p>En la descripción del puesto aparecen los datos generales que lo identifican, el nombre de la empresa, la ubicación física y el detalle de las actividades y funciones que cada persona deberá desarrollar, logrando así cumplir los objetivos del puesto.</p> <p>En el perfil del puesto se tienen datos generales sobre la edad, sexo y estado civil requerido para el puesto. Las características psicológicas y criterio de los puestos son datos sobre la experiencia mínima requerida en el puesto y necesidades psicológicas que se deben controlar.</p> <p>La elaboración del manual de puestos y funciones responde a una urgente necesidad de la empresa para organizar y administrar eficazmente los trabajos de los empleados; por lo que es indispensable conocer con toda precisión lo que cada empleado hace y las aptitudes que requiere para hacerlo correctamente.</p>		


Continuación de la figura 2.

 Departamento de Operaciones	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Código: MPF-PP1	Objetivos	Página: 3/25
<p>Los objetivos dan origen a plantear los fines para los cuales se ha elaborado el presente manual de puestos y funciones para el personal del área Administrativa y Operativa de la empresa Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A.</p> <p>General</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer las funciones del personal Administrativo y Operativo del área de Operaciones de la empresa Seguridad y Vigilancia El Ebano S. A., así como la identificación y especificaciones de los puestos, de manera que se aproveche el recurso humano con que cuenta la empresa. <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Proporcionar al personal una guía específica sobre las atribuciones del puesto que desempeña de manera que lo oriente en el desempeño de su trabajo.• Proporcionar al área de recursos humanos una base que le permita tomar decisiones acertadas en la selección y contratación del personal.		


Continuación de la figura 2.




Continuación de la figura 2.

 Departamento de Operaciones	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
	Código: MPF-PP1	Formato de puestos y funciones
<ul style="list-style-type: none">➤ Descripción del puesto<ul style="list-style-type: none">• Identificación del puesto• Ubicación física• Funciones generales ➤ Perfil del puesto<ul style="list-style-type: none">• Edad requerida• Género• Estado civil• Horario de trabajo ➤ Características psicológicas y criterios<ul style="list-style-type: none">• Experiencia• Habilidades• Presentación ➤ Escolaridad<ul style="list-style-type: none">• Estudios y conocimientos necesarios		


Continuación de la figura 2.

 <p>Departamento de Operaciones</p>	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Código: MPF-PP1	Gerente de Operaciones	Página: 6/25
<p>Descripción del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificación: Gerente de Operaciones.• Ubicación física: oficinas centrales.• Funciones: mantenimiento y logística de servicios de seguridad física ubicados en el departamento de Guatemala y sus municipios. Recepción de novedades, seguimiento y solución de las mismas. Comunicación y visitas a clientes dependiendo el grado de importancia. Verificar el cumplimiento de los programas de capacitación aplicados en función de retroalimentación.		


Continuación de la figura 2.

 Departamento de Operaciones	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
Código: MPF-PP1	Gerente de Operaciones	Página: 7/25
<p>Alcanzar y superar las expectativas de los clientes en función del servicio que se brinda.</p> <p>Junto a su equipo de trabajo, mantener en constante observación los diversos procesos creados para el crecimiento sostenido de los servicios.</p> <p>Mantener constante comunicación entre su equipo de trabajo y los gerentes de Cuentas para atender prudentemente todos los reclamos sobre deficiencias del servicio en vías de establecer los mejores mecanismos que le permitan evitar las cancelaciones de los servicios, por ende, un crecimiento en la empresa.</p> <p>Perfil del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Edad requerida: entre 35 a 55 años• Género: masculino• Experiencia mínima: 3 años en puesto similar• Horario: de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs.• Estado civil: casado		


Continuación de la figura 2.

 EL EBANO	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Departamento de Operaciones		
Código:	Gerente de Operaciones	Página:
MPF-PP1		8/25
Características personales:		
<ul style="list-style-type: none">• Acostumbrado a trabajar bajo presión• Don de mando• Creativo• Habilidades en manejo de personal• Iniciativa		
Escolaridad:		
<ul style="list-style-type: none">• Ingeniero industrial• Maestría en Administración de Empresas		


Continuación de la figura 2.

 Departamento de Operaciones	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Código: MPF-PP1	Gerente de Investigaciones	Página: 9/25
<p>Descripción del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificación: Gerente de Investigaciones.• Ubicación física: oficinas centrales.• Funciones: asignación de casos al equipo de investigadores apropiados al ramo. <p>Revisión y conclusiones de casos de robos o pérdida de bienes.</p> <p>Representación de la empresa ante el cliente.</p> <p>Coordinar, dirigir y fiscalizar las actividades de investigación sobre casos de robo o pérdida de bienes de los clientes.</p> <p>Coordinar las investigaciones a personas involucradas en un robo o desaparición de bienes dentro de las empresas a su cargo.</p> <p>Coordinará el bienestar laboral de la empresa.</p> <p>Además, coordinar las operaciones, patrullajes, operaciones departamentales, SIT y las finanzas.</p>		


Continuación de la figura 2.

 Departamento de Operaciones	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Código: MPF-PP1	Gerente de Investigaciones	Página: 10/25
<p>Perfil del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Edad requerida: entre 35 a 55 años• Género: masculino• Experiencia mínima: 3 años en puesto similar• Horario: de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.• Estado civil: casado <p>Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acostumbrado a trabajar bajo presión• Don de mando• Creativo• Habilidades en manejo de personal• Iniciativa <p>Escolaridad:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ingeniero industrial• Maestría en Administración de Empresas		


Continuación de la figura 2.

 Departamento de Operaciones	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Código: MPF-PP1	Gerente de Transporte y Logística	Página: 11/25
<p>Descripción del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificación: Gerente de Logística de Operaciones.• Ubicación física: oficinas centrales.• Funciones: coordinar, dirigir y fiscalizar las actividades relacionadas con los vehículos de la empresa, la bodega de armas y los activos de las radiocomunicaciones asimismo velará por el inventario de la bodega de suministros de municiones y repuestos de vehículos. <p>Coordinar los escoltas y custodias de la empresa. Coordinar el bienestar laboral de la empresa.</p> <p>Ejecutar las reparaciones de armas, motos, vehículos en un tiempo prudencial, que no afecte la operación. Si la reparación llevara un tiempo mayor de 24 horas debe cubrir el área afectada con otro vehículo, por lo que los repuestos deben de estar disponibles y los mecánicos deben de darle prioridad a cada reparación que afecte la operación.</p> <p>Controlar que a los vehículos se les efectúen los mantenimientos preventivos en el kilometraje de recorrido correspondiente, que existan los combustibles, lubricantes y repuestos en <i>stock</i> para cumplir con los mismos.</p>		


Continuación de la figura 2.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Departamento de Operaciones		
Código: MPF-PP1	Gerente de Transporte y Logística	Página: 12/25
Perfil del puesto:		
<ul style="list-style-type: none">• Edad requerida: entre 30 a 55 años• Género: masculino• Experiencia mínima: 5 años en puesto similar• Horario: de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.• Estado civil: casado		
Características personales:		
<ul style="list-style-type: none">• Acostumbrado a trabajar bajo presión• Don de mando• Creativo• Habilidades en manejo de personal• Iniciativa		
Escolaridad:		
<ul style="list-style-type: none">• Ingeniero industrial• Maestría en Administración de Empresas		


Continuación de la figura 2.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Código: MPF-PP1	Gerente de Recursos Humanos	Página: 13/25
Descripción del puesto:		
<ul style="list-style-type: none">• Identificación: Gerente de Recursos Humanos.• Ubicación física: oficinas centrales.• Funciones: coordina las actividades de reclutamiento y revisión de currícula.		
<p>Revisión diaria de permisos, ausencias, enfermedades, suspensiones, vacaciones y otros.</p>		
<p>Autorizar documentos relacionados con el pago a colaboradores.</p>		
<p>Firma y autorización de solicitud de vacaciones, certificados de trabajo, constancias de ingresos y de trabajo, liquidación por vacaciones, finiquitos y otros.</p>		
<p>Evaluar solicitudes de préstamos y anticipos de salarios. Coordinar actividades de capacitación, intercambio, inducciones y otros.</p>		
<p>Coordinar las actividades del área secretarial y personal a su cargo.</p>		


Continuación de la figura 2.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Departamento de Operaciones		
Código: MPF-PP1	Gerente de Recursos Humanos	Página: 14/25
Perfil del puesto:		
<ul style="list-style-type: none">• Edad requerida: entre 30 a 55 años• Género: masculino y/o femenino• Experiencia mínima: 5 años en puesto similar• Horario: de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.• Estado civil: casado		
Características personales:		
<ul style="list-style-type: none">• Acostumbrado a trabajar bajo presión• Don de mando• Creativo• Habilidades en manejo de personal• Iniciativa		
Escolaridad:		
<ul style="list-style-type: none">• Ingeniero industrial, licenciado en Administración de Empresas, o licenciado en Recursos Humanos.		


Continuación de la figura 2.

 <p>Departamento de Operaciones</p>	<p>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos</p>	
<p>Código: MPF-PP1</p>	<p>Jefe de Operaciones Capital</p>	<p>Página: 15/25</p>
<p>Descripción del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificación: Jefe de operaciones capital.• Ubicación física: Oficinas Centrales.• Funciones: Mantenimiento y logística de servicios de seguridad física ubicados en el Departamento de Guatemala y sus municipios. Verificar las actividades de supervisión diariamente. Comunicación y visitas a clientes dependiendo el grado de importancia. <p>Verificar el cumplimiento de los programas de capacitación aplicados en función de retroalimentación.</p> <p>Evaluación y análisis de alternativas que proactivamente agilicen los procesos que conllevan al buen desempeño de las funciones del personal a su cargo enfocado a servicio al cliente.</p> <p>De acuerdo con la cantidad de personal asignado y las distancias según ubicación, programará reuniones de trabajo para mantener el contacto con su personal subalterno y tratar asuntos laborales. Elaborar informe mensual sobre el desarrollo de sus actividades y deberá remitirlo a la dirección de operaciones.</p>		


Continuación de la figura 2.

 Departamento de Operaciones		MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos
Código: MPF-PP1	Jefe de Operaciones Capital	Página: 16/25
<p>Mantener constante comunicación entre su equipo de trabajo y los gerentes de cuentas para atender prudentemente todos los reclamos sobre deficiencias del servicio en vías de establecer los mejores mecanismos que le permitan evitar las cancelaciones de los servicios y por ende, que la empresa no reduzca su crecimiento.</p> <p>Perfil del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Edad requerida: entre 30 a 55 años• Género: masculino o femenino• Experiencia mínima: 5 años en puesto similar• Horario: de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y Sábado de 8:00 a 12:00 horas.• Estado civil: casado <p>Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acostumbrado a trabajar bajo presión• Don de mando• Creativo• Habilidades en manejo de personal• Iniciativa		


Continuación de la figura 2.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Departamento de Operaciones		
Código: MPF-PP1	Jefe de Operaciones Departamental	Página: 17/25
Descripción del puesto:		
<ul style="list-style-type: none">• Identificación: jefe de Operaciones Departamental.• Ubicación física: oficinas centrales.• Funciones: mantenimiento y logística de servicios de seguridad física ubicados en el departamento asignado y sus municipios.		
<p>Verificar las actividades de supervisión diariamente. Comunicación y visitas a clientes dependiendo el grado de importancia.</p>		
<p>Verificar el cumplimiento de los programas de capacitación aplicados en función de retroalimentación.</p>		
<p>Evaluación y análisis de alternativas que proactivamente agilicen los procesos que conllevan al buen desempeño de las funciones del personal a su cargo enfocado a servicio al cliente.</p>		
<p>De acuerdo con la cantidad de personal asignado y las distancias según ubicación, programará reuniones de trabajo para mantener el contacto con su personal subalterno y tratar asuntos laborales. Elaborar informe mensual sobre el desarrollo de sus actividades y deberá remitirlo a la Dirección de Operaciones.</p>		


Continuación de la figura 2.

		MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos
Departamento de operaciones		
Código: MPF-G6	Jefe de Operaciones Departamental	Página: 18/25
<p>Alcanzar y superar las expectativas de los clientes en función del servicio que se brinda.</p> <p>Junto a su equipo de trabajo, mantener en constante observación los diversos procesos creados para el crecimiento sostenido de los servicios.</p> <p>Mantener constante comunicación entre su equipo de trabajo y los gerentes de cuentas para atender prudentemente todos los reclamos sobre deficiencias del servicio en vías de establecer los mejores mecanismos que le permitan evitar las cancelaciones de los servicios y por ende un crecimiento en la empresa.</p> <p>Perfil del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad requerida: entre 30 a 50 años. • Sexo: masculino o femenino. • Experiencia mínima: 5 años en puesto similar. • Horario: de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y sábado de 8:00 a 12:00 horas. • Estado civil: casado. <p>Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajar bajo presión • Don de mando y creativo • Habilidades en manejo de personal 		


Continuación de la figura 2.

 Departamento de operaciones	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Código: MPF-G6	Jefe de Sistema Inteligente de Transporte	Página: 19/25
<p>Descripción del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificación: jefe de proyecto SIT.• Ubicación física: oficinas centrales.• Funciones: atención personalizada con los clientes, crecimiento en servicios especiales, supervisar agencias departamentales del proyecto. <p>Apoyar a los jefes departamentales y vendedores. Mantener al grupo unificado y listo para cualquier desafío. Apoyar a las gerencias de la empresa a través de la Gerencia de Operaciones, Región I. Ser responsable con los agravios que se presenten. Elaboración de reporte de nómina de personal. Reporte nómina de armas. Reporte de nómina de radios. Reporte nómina de vehículos. Reporte de proyecciones de ventas en las diferentes agencias y la central.</p>		


Continuación de la figura 2.

 Departamento de operaciones		MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Código: MPF-G6	Jefe de Sistema Inteligente de Transporte	Página: 20/25	
<p>Perfil del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Edad requerida: entre 30 a 55 años• Sexo: masculino• Experiencia mínima: 3 años en puesto similar• Horario: de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.• Estado civil: casado <p>Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acostumbrado a trabajar bajo presión• Don de mando• Creativo• Habilidades en manejo de personal• Iniciativa <p>Escolaridad:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bachiller en Computación			


Continuación de la figura 2.

 Departamento de operaciones	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Código: MPF-G6	Jefe de Patrullaje	Página: 21/25
Descripción del puesto: <ul style="list-style-type: none">• Identificación: jefe de Patrullaje.• Ubicación física: oficinas centrales.• Funciones: administración del personal de patrulleros, principalmente en la supervisión y control de atención de clientes con servicio de cobertura de respuesta de patrullaje. Atención personalizada a clientes corporativos y otros que le designen. Supervisión y control del personal de patrullaje, verificando que se cumpla con brindar el servicio de respuesta mediante una unidad de patrulla. Supervisar que se cumplan los procedimientos (operativo), de patrulleros ante respuesta de activación de sistema de alarma. Velar por el mantenimiento de las unidades motorizadas asignadas a patrullaje. Verificar, en coordinación con la consola central, que se responda a las visitas que el cliente tiene derecho según contrato. Efectuar el reconocimiento y verificación de dirección de un cliente previo a brindar el servicio de respuesta de patrullaje en coordinación con el Departamento de Ventas.		


Continuación de la figura 2.

	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Código: MPF-G6	Jefe de Patrullaje	Página: 22/25
Perfil del puesto:		
<ul style="list-style-type: none">• Edad requerida: entre 30 a 50 años• Sexo: masculino• Experiencia mínima: 3 años en puesto similar• Horario: de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas.• Estado civil: casado		
Características personales:		
<ul style="list-style-type: none">• Acostumbrado a trabajar bajo presión• Don de mando• Creativo• Habilidades en manejo de personal• Iniciativa		
Escolaridad:		
<ul style="list-style-type: none">• Bachiller en Ciencias y Letras.		


Continuación de la figura 2.

 Departamento de operaciones	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Código: MPF-G6	Agente de operación	Página: 23/25
<p>Descripción del puesto</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificación: agente de Operación.• Ubicación física: instalaciones de los clientes.• Funciones: seguridad y resguardo de bienes que se encuentren dentro de las instalaciones del cliente. <p>Dar trato cortés y amable tanto al cliente interno como externo.</p> <p>Presentarse a trabajar puntualmente, cuidando de tener una buena presentación (uniforme limpio y completo) todos los días.</p> <p>Velar por el buen uso y mantenimiento adecuado del equipo asignado y de los vehículos.</p> <p>Fiscalizar la cobertura efectiva de sus servicios permanentes y especiales de forma diaria.</p> <p>Elaboración de cuadro de turnos de operadores, reportando su recorrido, horario y descripción de su inspección visual.</p> <p>Reportar en forma inmediata cualquier anomalía que se presente durante el turno.</p>		

Continuación de la figura 2.


 Departamento de operaciones	MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Descripción de puestos	
Código: MPF-G6	Agente de operación	Página: 24/25
<p>Perfil del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Edad requerida: entre 25 a 45 años• Sexo: masculino o femenino• Experiencia mínima: 3 años en puesto similar• Horario: de lunes a domingo en horarios rotativos• Estado civil: casado <p>Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acostumbrado a trabajar bajo presión• Creativo• Iniciativa <p>Escolaridad:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tercer grado básico.		

Continuación de la figura 2.


		MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES			
Departamento de operaciones		Descripción de puestos			
Código: MPF-G6		Perfil del personal		Página: 25/25	
Perfil del Personal					
Experiencia	Estudio	Idioma	Computación	Sexo	Código
5 años	Ing. Industrial	Inglés completo	Sí	M	MPF G1
3 años	Ing. Industrial	Inglés completo	Sí	M	MPF G2
5 años	Ing. Industrial	Inglés completo	Sí	M	MPF G3
5 años	Ing. Industrial	Inglés completo	Sí	M / F	MPF G4
5 años	Bachiller	Inglés básico	Sí	M / F	MPF G5
5 años	Bachiller	Inglés básico	Sí	M / F	MPF G6
5 años	Bachiller	Inglés básico	Sí	M	MPF G7
3 años	Bachiller	No	Sí	M	MPF G8
3 años	Nivel Básico	No	No	M / F	MPF G9

Fuente: elaboración propia.


Figura 3. **Manual de procedimientos**

 <p>Departamento de Investigaciones</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código: MPF-G6</p>	<p align="center">Introducción</p>	<p>Página: 1/33</p>
<p>Con el "manual de procedimientos operativos", la empresa puede aplicar los procedimientos del proceso, así como definir la secuencia de pasos que se deben seguir al aplicar los mismos. El Manual describe los procedimientos de dos formas: en forma escrita y gráfica; esto con el objetivo de que el personal tenga una mayor comprensión de lo que debe hacer.</p> <p>Las empresas al contar con este Manual Operativo se estandarizan los procedimientos a través de la representación gráfica por medio de los flujogramas que proporcionan una visualización del flujo de trabajo y los pasos a seguir al aplicar los procesos.</p>		


Continuación de la figura 3.

 <p>EL EBANO Departamentode Investigaciones</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código: MPF-G6</p>	<p>Introducción</p>	<p>Página: 2/33</p>
<p>El presente Manual es un documento de consulta y referencia, sirve de guía para poder actualizar y hacer mejoras futuras al procedimiento del servicio de seguridad, contribuyendo al desarrollo personal y de la empresa.</p> <p>Para la elaboración del presente Manual se utilizó información recabada a través de charlas y entrevistas con el personal que labora dentro de la empresa. También se obtuvo información por medio de una inspección visual al proceso de ventas y servicios de seguridad. Este Manual es base fundamental en reuniones y exposiciones periódicas sobre el funcionamiento de la empresa, porque reúne conceptos, conocimientos y experiencias de la misma.</p>		


Continuación de la figura 3.

 Departamento de Investigaciones	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPF-G6	Objetivos	Página: 3/33
<p>Los objetivos dan origen a plantear los fines para los cuales se ha elaborado el presente Manual de procedimientos para el personal del área Administrativa y Operativa de la empresa Seguridad y Vigilancia El Ebano S. A.</p> <p>General</p> <p>Establecer las actividades del personal Administrativo y Operativo del área de Operaciones de la empresa Seguridad y Vigilancia El Ebano S. A., para redactar y estandarizar los procedimientos y pasos a seguir para ser eficientes y eficaces al momento de prestar o vender un servicio de vigilancia.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Disminuir los errores en la secuencia de pasos en la aplicación de los procedimientos operativos.• Estandarizar los procedimientos operativos por medio del uso de flujogramas.• Generar el Manual como documento base para futuras revisiones y mejoras.• Establecer con precisión lo que debe y no debe hacerse en una situación en particular.		


Continuación de la figura 3.

 <p>Departamento de Investigaciones</p>		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MPF-G6</p>	<p>Análisis, coordinación y dirección de los casos de investigación</p>	<p>Página:</p> <p>4/33</p>	
<p>Actividad</p>		<p>Responsable</p>	
<p>1. Recepción de solicitud de un caso de investigación escrita o telefónicamente de parte de un cliente.</p>		<p>Secretaria</p>	
<p>2. Reunión de análisis de caso.</p>		<p>Secretaria y gerente</p>	
<p>3. Revisión y análisis de la solicitud del caso de investigación.</p>		<p>Gerente de Operaciones</p>	
<p>4. Reunión con el grupo de investigadores a disposición y asignación del caso.</p>		<p>Gerente de Operaciones</p>	
<p>5. Reunión del equipo que se utilizará en la investigación.</p>		<p>Investigadores</p>	
<p>6. Solicitud de la papelería del personal operativo involucrado en el caso.</p>		<p>Investigadores</p>	

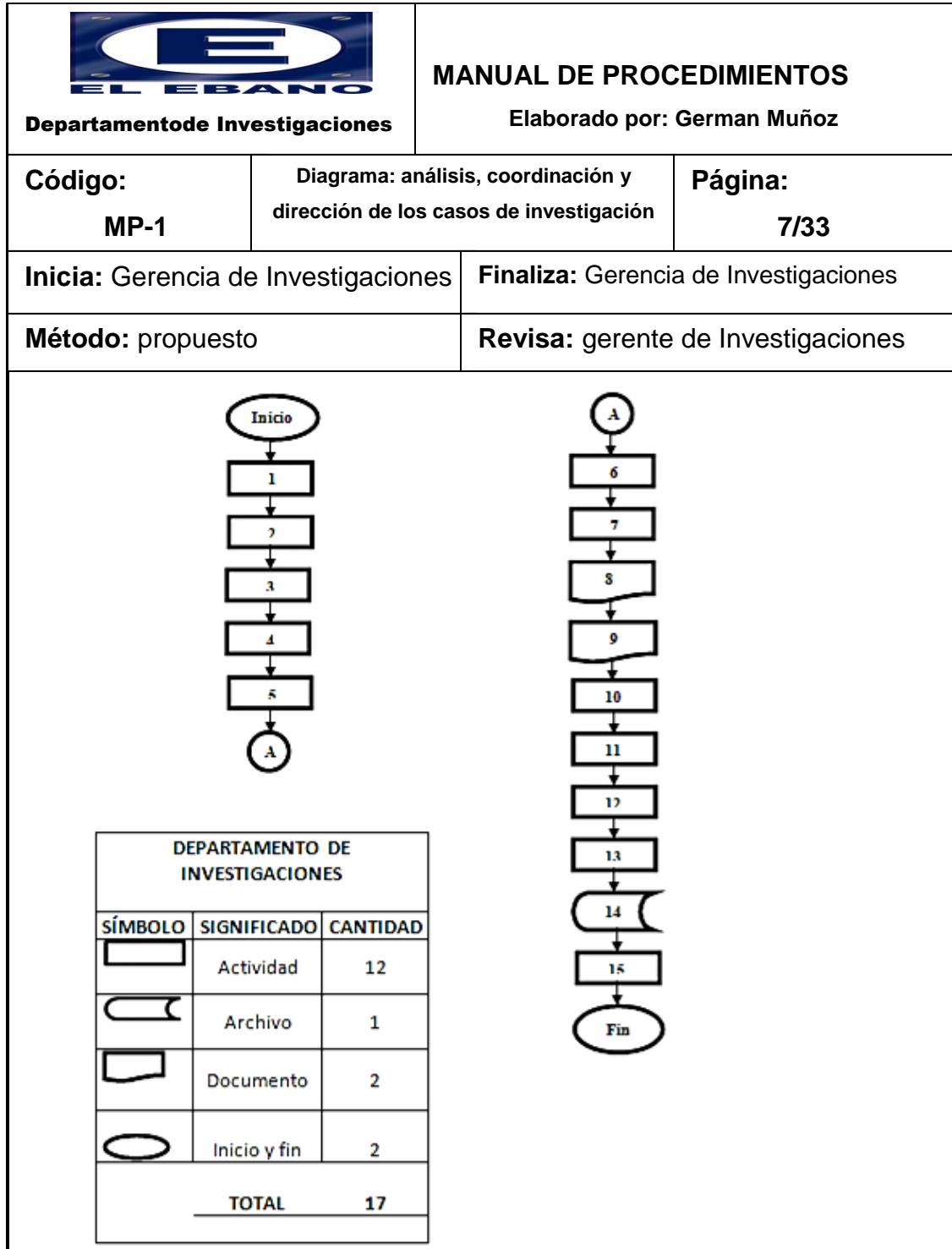
Continuación de la figura 3.

 <p>Departamentode Investigaciones</p>		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MPF-G6</p>	<p>Análisis, coordinación y dirección de los casos de investigación</p>	<p>Página:</p> <p>5/33</p>	
Actividad		Responsable	
7.	Realización de la investigación y toma de datos.	Investigadores	
8.	Entrega el informe de desarrollo del caso a la secretaria.	Investigadores	
9.	Redacción del informe para firmas de aceptación.	Investigadores	
10.	Envío del informe al grupo de investigadores para que lo firmen y revisen que no existen errores.	Secretaria	
11.	Regreso del informe a la secretaria firmado y aprobado.	Secretaria	
12.	Envío del reporte al Gerente de Investigaciones para que lo revise y se comunique con el cliente.	Investigadores	
13.	Comunicación con los clientes para informar el resultado de la investigación y llegar a un arreglo.	Gerente de Investigadores	


Continuación de la figura 3.

 DepartamentodeInvestigaciones		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz	
Código: MP-1	Análisis, coordinación y dirección de los casos de investigación	Página: 6/33	
Actividad		Responsable	
14. El Gerente envía a la secretaria el informe para que lo fotocopie archive en el apartamento del cliente.		Gerente de Investigación	
15. Envío del informe original al cliente.		Secretaria	


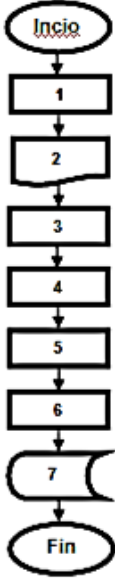












Continuación de la figura 3.




Continuación de la figura 3.

 Departamento de Investigaciones		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz	
Código: MP-1	Coordinación, dirección y control de armamento		Página: 8/33
Actividad		Responsable	
1. Recepción de solicitud de abastecimiento de armas o municiones de parte de las agencias.		Secretaria	
2. Envío del informe al gerente de Logística.		Secretaria	
3. Revisión y análisis del informe.		Gerente de Logística	
4. Solicitud a bodega de un informe sobre el inventario a disposición.		Gerente de Logística	
5. Coordinación del abastecimiento y control de su distribución.		Gerente de Logística	
6. Recepción del informe de entrega de los abastecimientos por medio del supervisor de agencia que solicita, para que los revise y firme de aceptación.		Gerente de Logística	
7. Archivo del informe		Secretaria	


Continuación de la figura 3.

 Departamento de Logística	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz																						
Código: MP-1	Diagrama de flujo: coordinación, dirección y control de armamento	Página: 9/33																					
Inicia: Gerencia de Logística		Finaliza: Gerencia de Logística																					
Método: propuesto		Revisa: gerente de Logística																					
																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA</th> </tr> <tr> <th style="width: 15%;">SÍMBOLO</th> <th style="width: 55%;">SIGNIFICADO</th> <th style="width: 30%;">CANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">Actividad</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">Archivo</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">Documento</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">Inicio y fin</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">9</td> </tr> </tbody> </table>			DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA			SÍMBOLO	SIGNIFICADO	CANTIDAD		Actividad	5		Archivo	1		Documento	1		Inicio y fin	2	TOTAL		9
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA																							
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	CANTIDAD																					
	Actividad	5																					
	Archivo	1																					
	Documento	1																					
	Inicio y fin	2																					
TOTAL		9																					

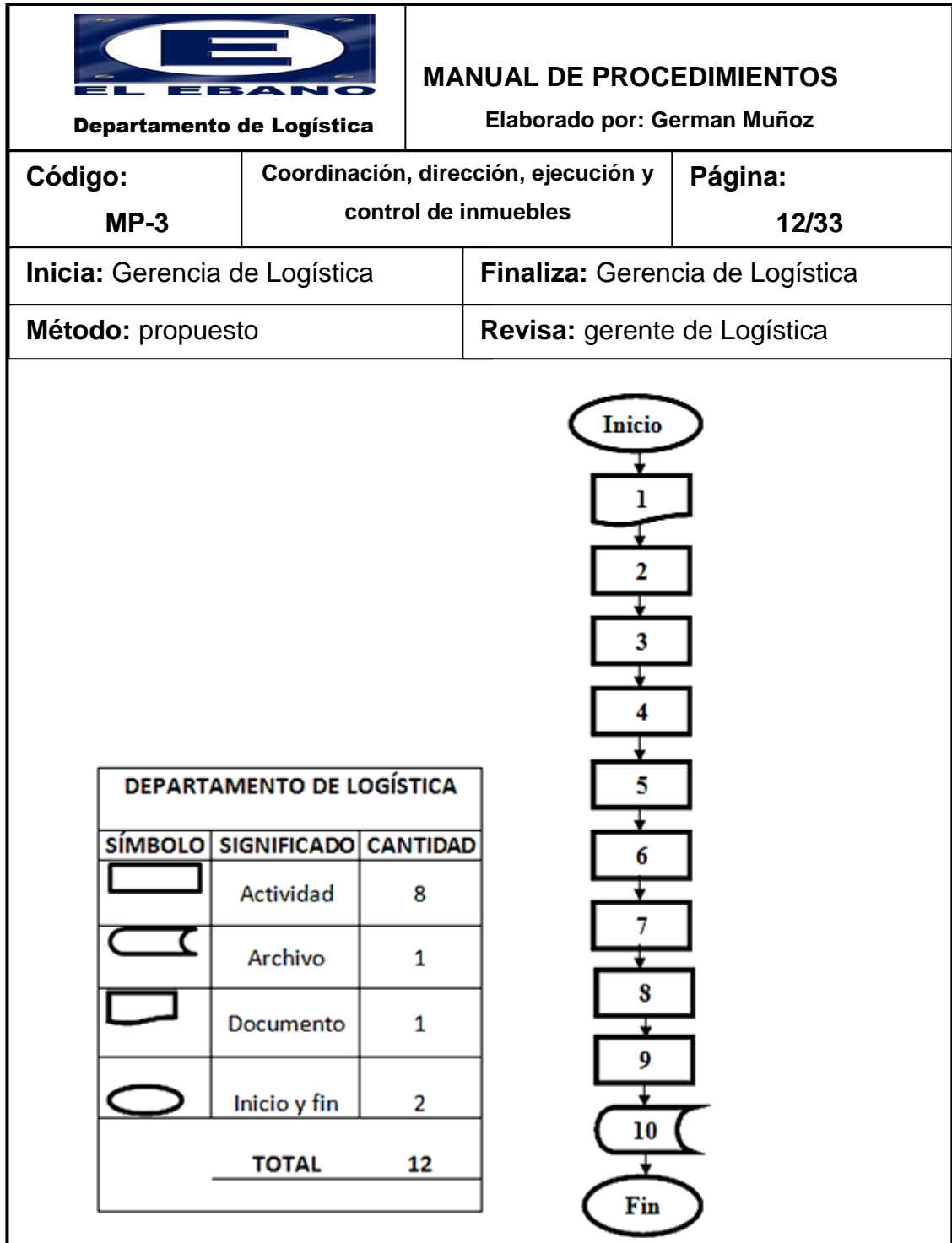
Continuación de la figura 3.

 Departamento de Logística		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz	
Código: MP-3	Coordinación, dirección, ejecución y control de inmuebles		Página: 10/33
Actividad		Responsable	
1. Solicitud de mantenimiento al inmueble a su cargo por medio de un reporte de estado del inmueble.		Jefe de Agencia	
2. Recepción de la solicitud por escrito de la agencia a la que se le debe dar mantenimiento, y se la envía al gerente de Logística.		Secretaria	
3. Análisis, autorización y coordinación del mantenimiento del inmueble.		Gerente de Logística	
4. Envío de la solicitud autorizada al departamento de compras, para que contacten al proveedor que realiza el servicio de mantenimiento.		Gerente de Logística	
5. Informe al gerente de logística de la contratación del proveedor del servicio de mantenimiento.		Compras	
6. Reunión con el proveedor para indicarle el trabajo por el que se requiere su servicio.		Gerente de Logística	


Continuación de la figura 3.

 <p>Departamento de Logística</p>		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MP-3</p>	<p>Diagrama de flujo: coordinación, dirección, ejecución y control de inmuebles</p>	<p>Página:</p> <p>11/33</p>	
<p>Actividad</p>		<p>Responsable</p>	
<p>7. Ejecución del trabajo en la agencia indicada.</p>		<p>Proveedores</p>	
<p>8. Envío de informe de trabajo finalizado al gerente de Logística.</p>		<p>Proveedores</p>	
<p>9. Envío del informe a la secretaria para que lo archive.</p>		<p>Gerente de Logística</p>	
<p>10. Archivo del informe.</p>		<p>Secretaria</p>	


Continuación de la figura 3.




Continuación de la figura 3.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz	
Código: MP-4	Cálculo y reporte de vacaciones del personal	Página: 13/33	
Actividad		Responsable	
1. Recepción por escrito o verbalmente de la solicitud de cálculo de vacaciones.		Secretaria	
2. Informe por escrito o personalmente al gerente de Recursos Humanos que solicitan trámite de vacaciones.		Secretaria	
3. Análisis del recurso del empleado es decir que verifica si ya cumple con los requisitos para este trámite.		Gerente de Recursos Humanos	
4. Solicitud a la secretaria que verifique si ha tomado días de permiso a cuenta de vacaciones.		Gerente de Recursos Humanos	

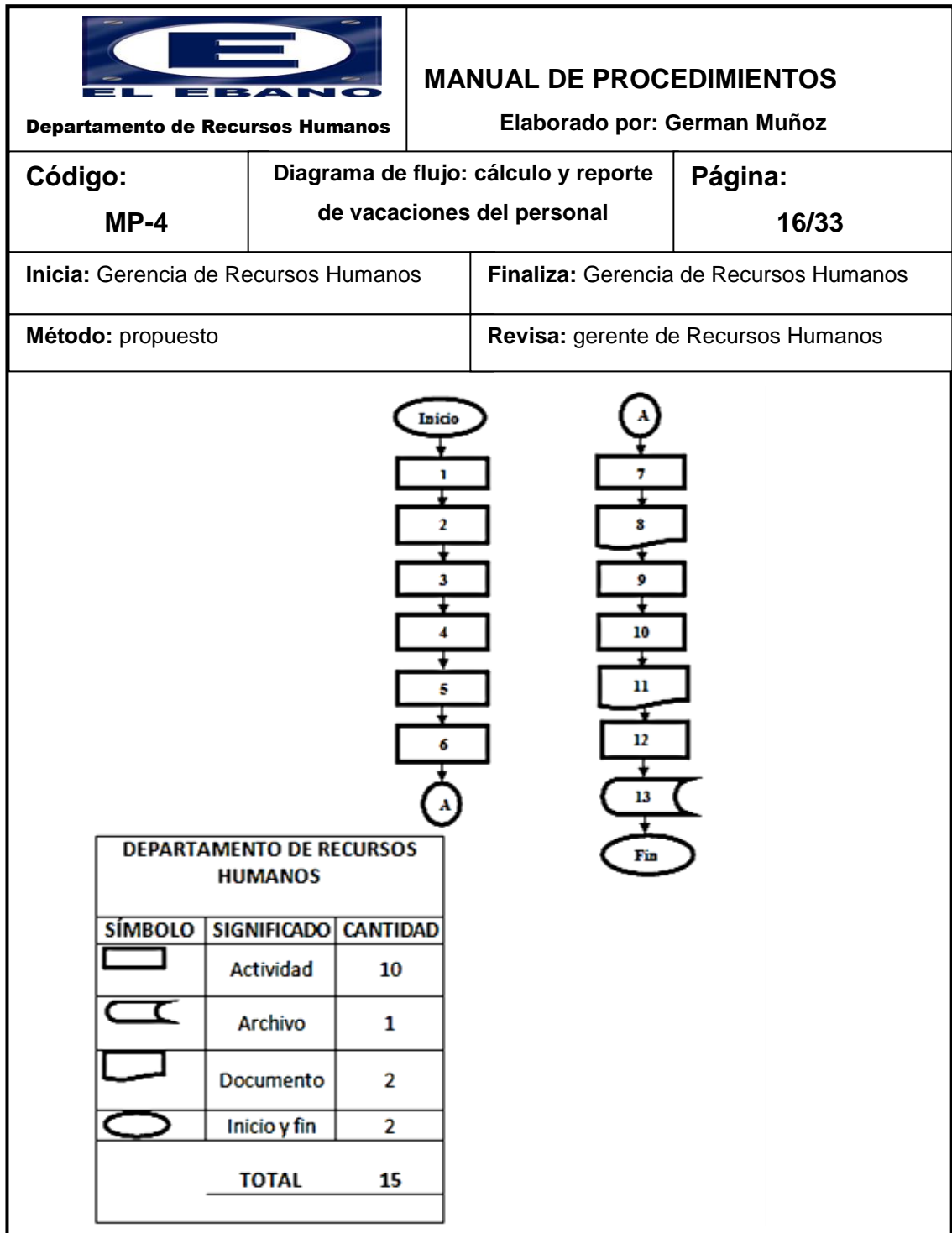
Continuación de la figura 3.

 <p>Departamento de Recursos Humanos</p>		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MP-4</p>	<p>Cálculo y reporte de vacaciones del personal</p>	<p>Página:</p> <p>14/33</p>	
<p>Actividad</p>		<p>Responsable</p>	
<p>5. Verifica si ha gozado de días de vacaciones, entonces procede a descontarlos del periodo de vacaciones correspondiente.</p>		<p>Secretaria</p>	
<p>6. Se establecen los días que le corresponden de vacaciones.</p>		<p>Secretaria</p>	
<p>7. Se informa del programa de vacaciones al gerente del Departamento del solicitante acuerdo al puesto.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>8. Elaboración del formulario de vacaciones.</p>		<p>Secretaria</p>	
<p>9. Envío del formulario de vacaciones al gerente para que lo firme de autorizado.</p>		<p>Secretaria</p>	
<p>10. Autoriza y envía el formulario a la secretaria.</p>		<p>Gerente de Recursos Humanos</p>	


Continuación de la figura 3.

 <p>Departamento de Recursos Humanos</p>		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MP-4</p>	<p>Cálculo y reporte de vacaciones del personal</p>	<p>Página:</p> <p>15/33</p>	
<p>Actividad</p>		<p>Responsable</p>	
<p>11. Envío de memorando y formulario de vacaciones al gerente de Recursos Humanos para que firme y autorice.</p>		<p>Gerente de Recursos Humanos</p>	
<p>12. Envío a la secretaria el memorando firmado y autorizado para que lo envíen a Gerencia Financiera.</p>		<p>Gerente de Recursos Humanos</p>	
<p>13. Envío del memorando a la Gerencia Financiera y archiva una copia en el expediente del empleado.</p>		<p>Secretaria</p>	


Continuación de la figura 3.



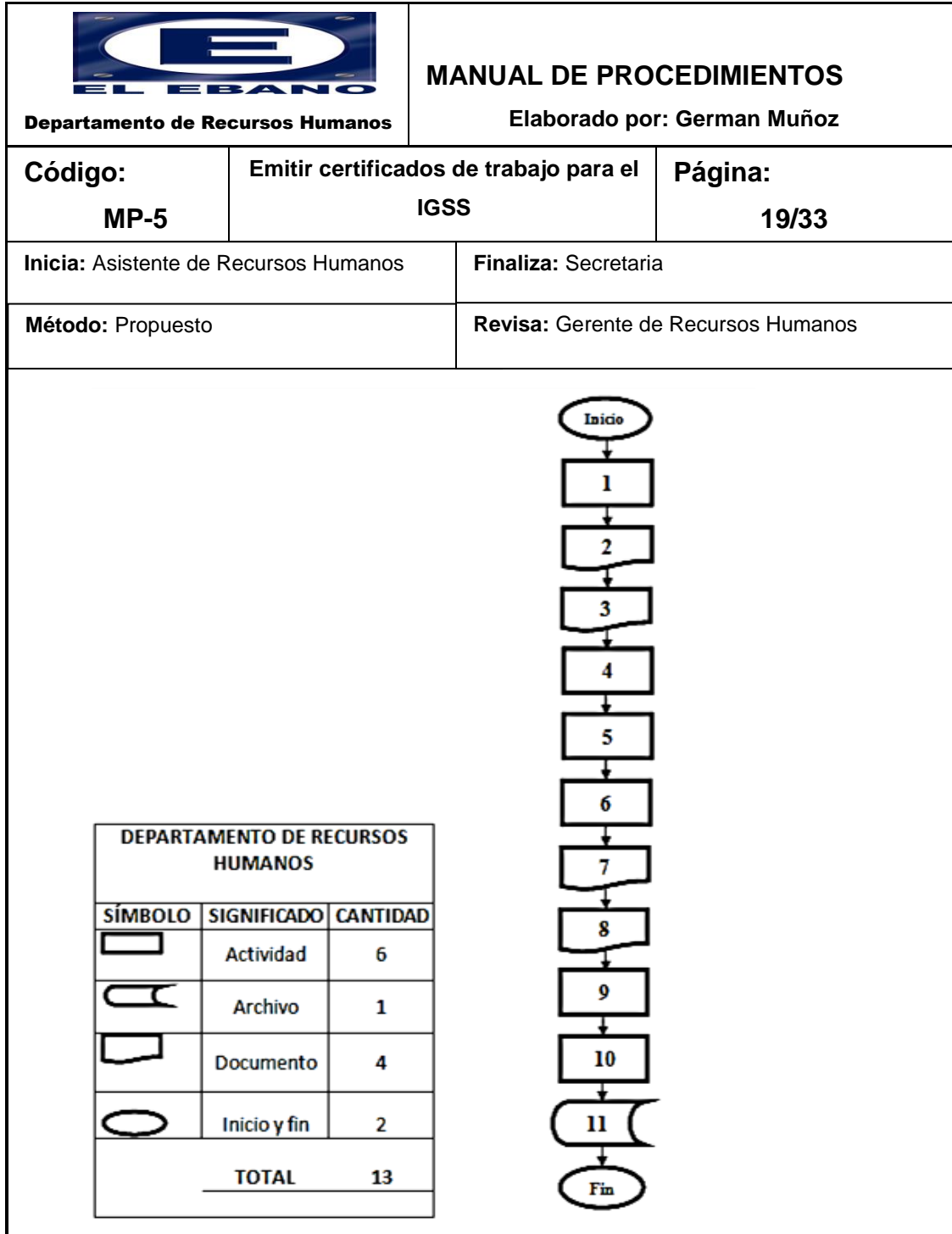
Continuación de la figura 3.

 <p>Departamento de Recursos Humanos</p>		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MP-5</p>	<p>Emitir certificados de trabajo para el</p> <p>IGSS</p>	<p>Página:</p> <p>17/33</p>	
Actividad		Responsable	
1. Recepción de solicitud del empleado con una semana de anticipación, salvo emergencias.		Asistente de Recursos Humanos	
2. Llenar formulario de solicitud de sueldos.		Asistente de Recursos Humanos	
3. Solicitud a Contabilidad, información de salario base y bonificación en el formulario de solicitud de sueldos.		Asistente de Recursos Humanos	
4. Envío información requerida.		Contabilidad	
5. Traslado del formulario al asistente de Gerencia.		Secretaria	
6. Búsqueda del expediente de la persona para completar el certificado.		Secretaria	
7. Elaboración el certificado de trabajo.		Asistente de Recursos Humanos	


Continuación de la figura 3.

 <p>Departamento de Recursos Humanos</p>		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MP-5</p>	<p>Emitir certificados de trabajo para el</p> <p>IGSS</p>	<p>Página:</p> <p>18/33</p>	
Actividad		Responsable	
<p>8. Traslado del certificado a gerente de Recursos Humanos para revisión y firma de autorización.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>9. Envío al asistente de Recursos Humanos, el certificado autorizado y firmado.</p>		<p>Gerente de Recursos Humanos</p>	
<p>10. Entrega del certificado de trabajo al empleado.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>11. Se archiva copia del certificado en el expediente del empleado.</p>		<p>Secretaria</p>	


Continuación de la figura 3.



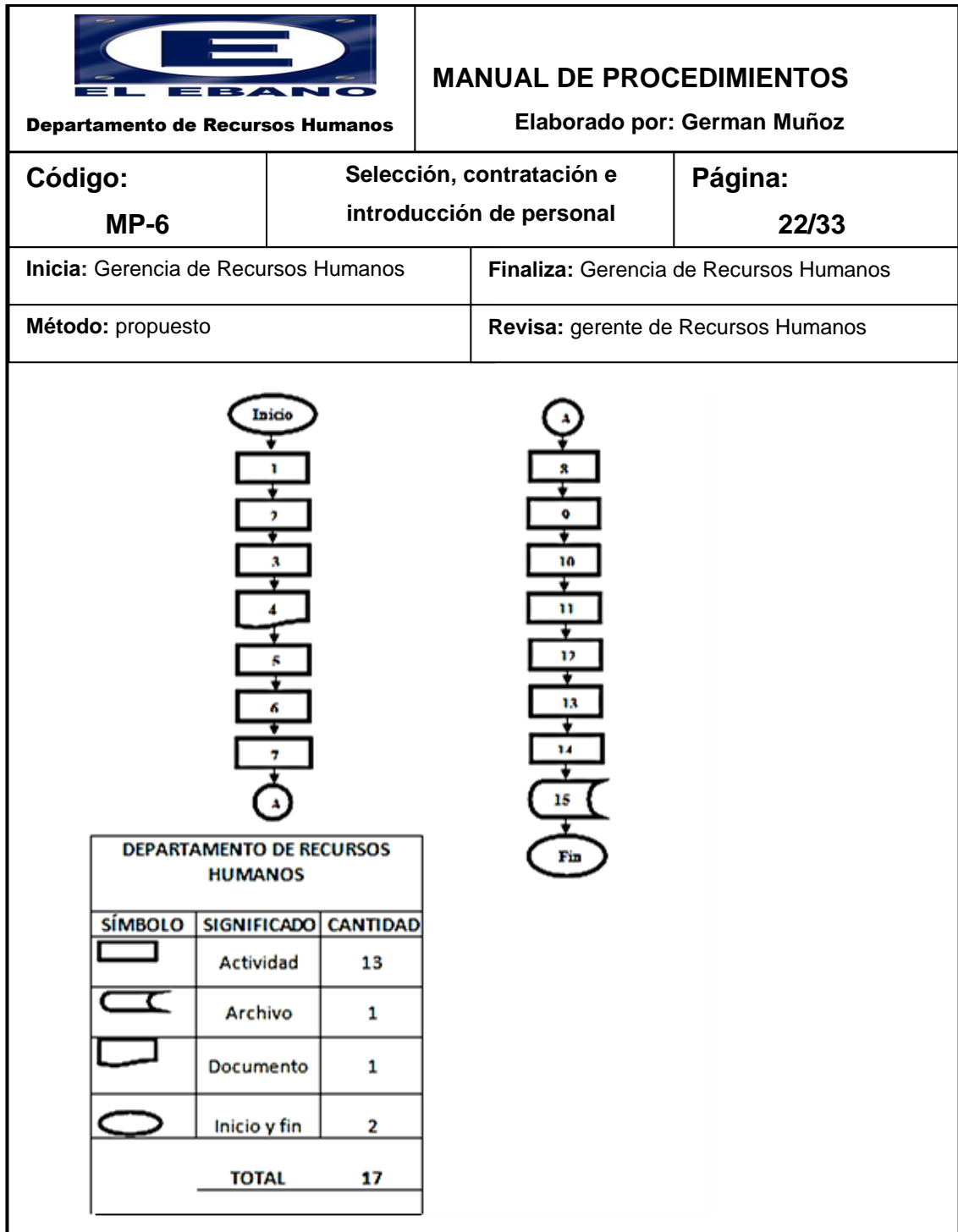
Continuación de la figura 3.

 Departamento de Recursos Humanos		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz	
Código: MP-6	Contratación e introducción del personal		Página: 20/33
Actividad		Responsable	
1. Recepción de papelería para solicitar empleo.		Secretaria	
2. Llenar solicitud de empleo.		Persona solicitante	
3. Confirmación de datos descritos por la persona solicitante.		Asistente de Recursos Humanos	
4. Confirmación de cita para examen.		Secretaria	
5. Realizar pruebas psicométricas y de aptitudes.		Asistente de Recursos Humanos	
6. Calificación y análisis de exámenes.		Asistente de Recursos Humanos	
7. Confirmación de cita para entrevista con el gerente de recursos humanos.		Secretaria	
8. Entrevistar a candidatos.		Gerente de Recursos Humanos	
9. Elegir al candidato idóneo al puesto.		Gerente de Recursos Humanos	


Continuación de la figura 3.

 <p>Departamento de Recursos Humanos</p>		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MP-6</p>	<p>Contratación e introducción del</p> <p>personal</p>	<p>Página:</p> <p>21/33</p>	
Actividad		Responsable	
10. Confirmación de cita para contrato.		Secretaria	
11. Firma de contrato e inducción sobre historia y presentación de la empresa.		Gerente de Recursos Humanos	
12. Inducción formal e introducción al proceso de capacitación.		Asistente de Recursos Humanos	
13. Presentación del nuevo empleado de la empresa.		Asistente de Recursos Humanos	
14. Capacitación en el puesto.		Asistente de Recursos Humanos	
15. Archivo de papelería del nuevo empleado.		Secretaria	


Continuación de la figura 3.




Continuación de la figura 3.

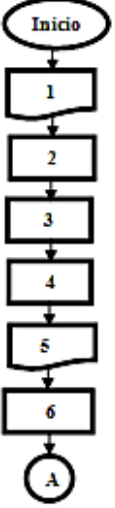
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz	
Departamento de Investigaciones			
Código: MP-7	Preparación de equipo de investigación	Página: 23/33	
Actividad		Responsable	
1. Recepción de solicitud de preparación de equipo de investigación.		Bodeguero	
2. Búsqueda de elementos que forman el equipo que se utiliza para investigaciones.		Bodeguero	
3. Preparación, limpieza y revisión del estado actual del equipo para investigación.		Bodeguero	
4. Ordenación y clasificación de cada elemento para ser enviados a los investigadores.		Bodeguero	
5. Realización del permiso para retirar equipo de la bodega y de la empresa.		Bodeguero	
6. Envío del equipo y el permiso de autorización a los investigadores.		Bodeguero	

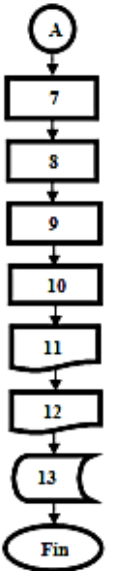
Continuación de la figura 3.





 <p>Departamento de Investigaciones</p>		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código: MP-7</p>		<p>Preparación de equipo de investigación</p>	
		<p>Página: 24/33</p>	
Actividad		Responsable	
7.	El equipo es utilizado en el caso actualmente investigado.	Investigadores	
8.	Devolución del equipo de investigación.	Investigadores	
9.	Revisión del equipo de investigación contra el reporte de salida, para revisar el estado de devolución del equipo.	Bodega	
10.	Separación del equipo que llega en mal estado y anotación de los detalles en el reporte.	Bodega	
11.	Informe del estado del equipo a los investigadores, firmado de aceptación.	Bodega	
12.	Recepción del informe firmado por los investigadores.	Bodega	
13.	Archivo del informe.	Bodega	

Continuación de la figura 3.


 Departamento de Investigaciones	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz	
Código: MP-7	Diagrama: preparación de equipo de investigación	Página: 25/33
Inicia: Bodega		Finaliza: Bodega
Método: propuesto		Revisa: gerente de Investigación




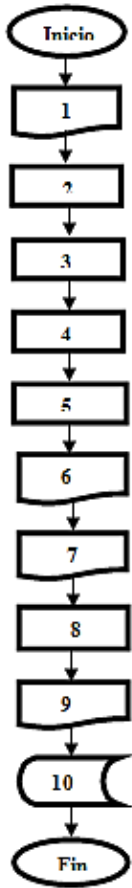


DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES		
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	CANTIDAD
	Actividad	8
	Archivo	1
	Documento	4
	Inicio y fin	2
TOTAL		15


Continuación de la figura 3.

 Departamento de Logística		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz	
Código: MP-8	Preparación y limpieza de armamento		Página: 26/33
Actividad		Responsable	
1. Recepción de solicitud de preparación de armamento.		Bodeguero	
2. Revisión de existencia de armamento.		Bodeguero	
3. Búsqueda de armamento.		Bodeguero	
4. Preparación, limpieza y revisión del estado actual del armamento.		Bodeguero	
5. Ordenar y preparar el armamento en cajas especiales para movilizarlo.		Bodeguero	
6. Realización del permiso para retirar el armamento de bodega y de la empresa.		Bodeguero	
7. Envío del permiso al asistente de logística para la autorización.		Bodeguero	
8. El chofer transporta el armamento y lo distribuye.		Piloto	
9. El chofer regresa y entrega reporte de finalización de tareas.		Piloto	
10. Archivo de documento.		Bodeguero	


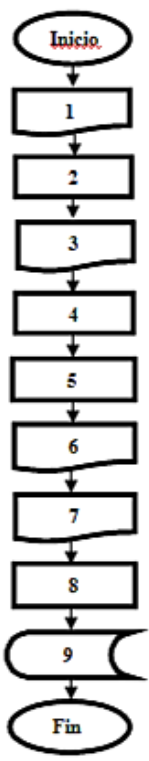
Continuación de la figura 3.

 Departamento de Logística	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz																						
Código: MP-8	Diagrama: preparación y limpieza de armamento	Página: 27/33																					
Inicia: Bodega		Finaliza: Bodega																					
Método: propuesto		Revisa: gerente de Logística																					
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10[10] 10 --> Fin([Fin]) </pre>																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3">DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA</th> </tr> <tr> <th>SÍMBOLO</th> <th>SIGNIFICADO</th> <th>CANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">□</td> <td>Actividad</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">▭</td> <td>Archivo</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">▭</td> <td>Documento</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">○</td> <td>Inicio y fin</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">12</td> </tr> </tbody> </table>			DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA			SÍMBOLO	SIGNIFICADO	CANTIDAD	□	Actividad	5	▭	Archivo	1	▭	Documento	4	○	Inicio y fin	2	TOTAL		12
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA																							
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	CANTIDAD																					
□	Actividad	5																					
▭	Archivo	1																					
▭	Documento	4																					
○	Inicio y fin	2																					
TOTAL		12																					


Continuación de la figura 3.

 <p>Departamento de Logística</p>		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MP-9</p>	<p>Mantenimiento a unidades de transporte</p>	<p>Página:</p> <p>28/33</p>	
<p>Actividad</p>		<p>Responsable</p>	
1.	Recepción de solicitud de mantenimiento de unidad de transporte.	Jefe de Talleres	
2.	Supervisión de existencia de espacios y horarios.	Jefe de Talleres	
3.	Llenar solicitud de ingreso del vehículo.	Piloto	
4.	Preparación, y revisión del estado actual del vehículo.	Mecánico	
5.	Hacer el mantenimiento.	Mecánico	
6.	Realización del reporte de acciones realizadas al vehículo.	Mecánico	
7.	Envío del reporte al jefe de Talleres.	Mecánico	
8.	Retiro del vehículo del Taller.	Piloto	
		Mecánico	


Continuación de la figura 3.





 Departamento de Logística	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz																						
Código: MP-9	Diagrama: mantenimiento a unidades de transporte	Página: 29/33																					
Inicia: Talleres de mecánica		Finaliza: Talleres de mecánica																					
Método: propuesto		Revisa: gerente de Logística																					
																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA</th> </tr> <tr> <th style="width: 20%;">SÍMBOLO</th> <th style="width: 50%;">SIGNIFICADO</th> <th style="width: 30%;">CANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">□</td> <td>Actividad</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">⌋</td> <td>Archivo</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">▭</td> <td>Documento</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">○</td> <td>Inicio y fin</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">11</td> </tr> </tbody> </table>			DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA			SÍMBOLO	SIGNIFICADO	CANTIDAD	□	Actividad	4	⌋	Archivo	1	▭	Documento	4	○	Inicio y fin	2	TOTAL		11
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA																							
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	CANTIDAD																					
□	Actividad	4																					
⌋	Archivo	1																					
▭	Documento	4																					
○	Inicio y fin	2																					
TOTAL		11																					

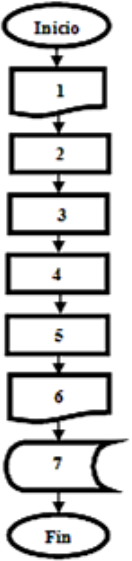
Continuación de la figura 3.

 Departamento de Recursos Humanos		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz	
Código: MP-10	Cálculo de vacaciones		Página: 30/33
Actividad		Responsable	
1. Recepción de solicitud de cálculo de vacaciones.		Contador	
2. Revisión de planillas de pagos que correspondan al tiempo de petición.		Contador	
3. Cálculo de días que le corresponden de pago de vacaciones.		Contador	
4. Revisión de existencia de días gozados como vacaciones o anticipos recibidos.		Contador	
5. Cálculo monetario por días de vacaciones descontado IGSS y anticipos.		Contador	
6. Envío a la secretaria de Recursos Humanos el cálculo.		Contador	
7. Archivar reporte con cálculo de las vacaciones.		Contador	

Continuación de la figura 3.

 Departamento de Recursos Humanos	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Elaborado por: German Muñoz	
Código: MP-10	Diagrama: cálculo de vacaciones	Página: 31/33
Inicia: Departamento de Contabilidad		Finaliza: Departamento de Contabilidad
Método: propuesto		Revisa: gerente de Recursos Humanos


DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	CANTIDAD
	Actividad	4
	Archivo	1
	Documento	2
	Inicio y fin	2
TOTAL		9



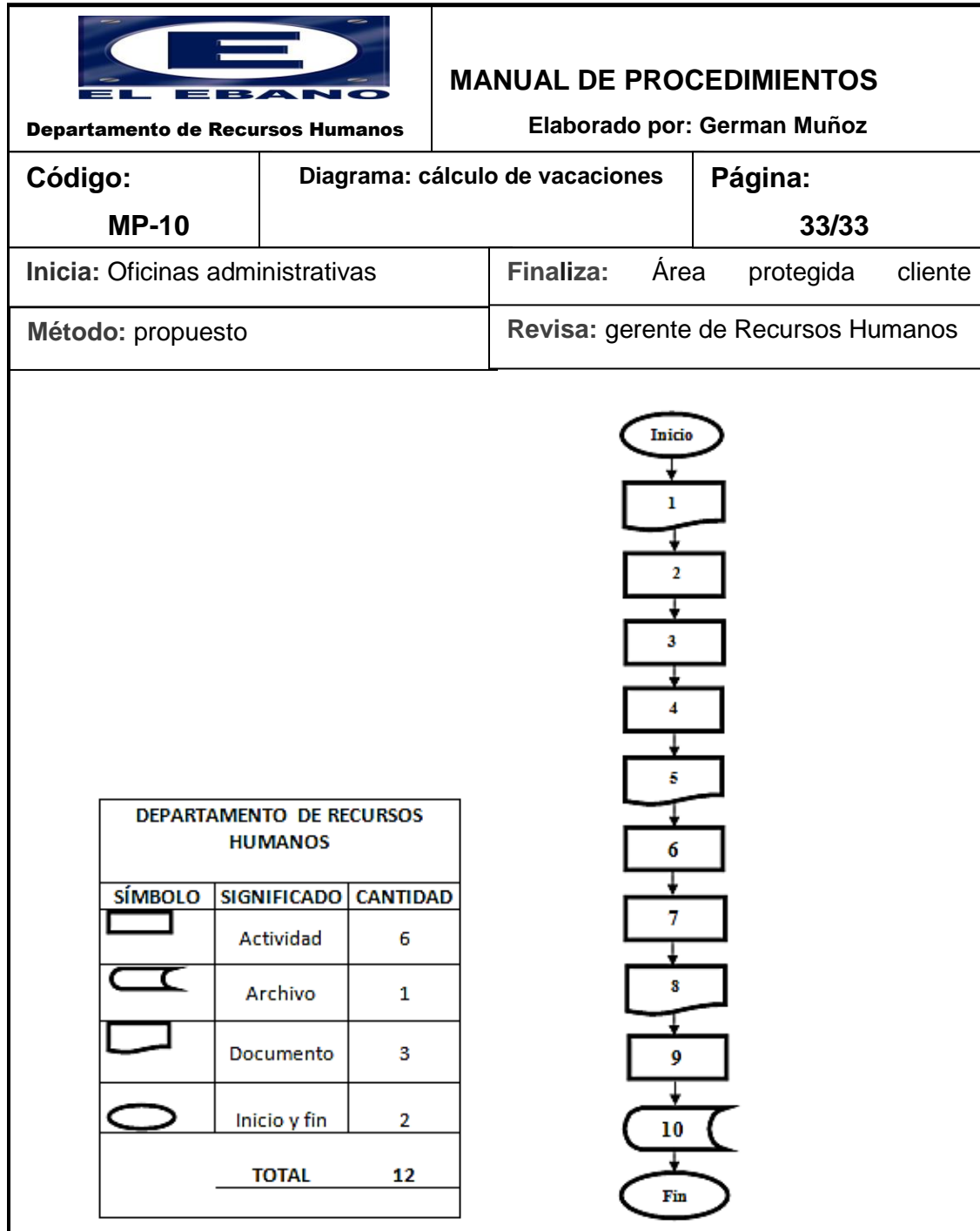
```

                graph TD
                    Inicio([Inicio]) --> 1[1]
                    1 --> 2[2]
                    2 --> 3[3]
                    3 --> 4[4]
                    4 --> 5[5]
                    5 --> 6[6]
                    6 --> 7[7]
                    7 --> Fin([Fin])
            
```

Continuación de la figura 3.


 <p>Departamento de Recursos Humanos</p>		<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MP-10</p>	<p>Cálculo de vacaciones</p>		<p>Página:</p> <p>32/33</p>
<p>Actividad</p>		<p>Responsable</p>	
<p>1. Recepción de solicitud de turno de trabajo.</p>		<p>Jefe operativo</p>	
<p>2. Presentación de uniforme completo para cubrir turno.</p>		<p>Agente</p>	
<p>3. Supervisión de zapatos, uniforme y armas.</p>		<p>Jefe operativo</p>	
<p>4. Dirigirse al lugar de trabajo o cliente.</p>		<p>Agente</p>	
<p>5. Llenar reporte de ingreso de turno.</p>		<p>Agente</p>	
<p>6. Presentación de armas, limpieza y cargas.</p>		<p>Agente</p>	
<p>7. Realizar turno completo.</p>		<p>Agente</p>	
<p>8. Realizar reporte de fin de turno.</p>		<p>Agente</p>	
<p>9. Informar por radio del fin de turno.</p>		<p>Agente</p>	
<p>10. Archivar reporte del turno.</p>		<p>Agente</p>	

Continuación de la figura 3.




Fuente: elaboración propia.


Figura 4. **Manual de personal**

 <p>Manual de Personal</p>		<p>MANUAL DE PERSONAL</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MPERSON</p>	<p>Objetivos del manual</p>	<p>Página:</p> <p>1/30</p>	
<p>Con el propósito de ayudar y orientar al personal que labora dentro de la empresa, es posible crear este manual como una herramienta administrativa donde se establezca un reglamento de trabajo interno que ayude a administrar y que haga valer los derechos y las obligaciones que los trabajadores tienen con la empresa y viceversa.</p> <p>Además, este manual contiene información sobre el reclutamiento, selección y contratación del personal ya que este proceso es de mucha importancia dentro toda empresa que desea tener un alto nivel de personal administrativo y operativo, para poder competir a nivel nacional como a nivel internacional.</p> <p>Todo manual de personal no debe dejar de mencionar la evaluación del desempeño que se realiza dentro de la empresa porque con este método de evaluar al personal se genera una perspectiva clara del rendimiento global e individual del personal de la empresa.</p>			


Continuación de la figura 4.

 <p>Manual de Personal</p>	<p>MANUAL DE PERSONAL</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MPERSON</p>	<p>Objetivos del manual</p>	<p>Página:</p> <p>2/30</p>
<p>Los objetivos dan origen a plantear los fines para los cuales se ha elaborado el presente manual del personal del área Administrativa y Operativa de la empresa Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A.</p> <p>General</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer reglas, normas y políticas internas que ayuden a mejorar el funcionamiento de la empresa por medio de la definición de responsabilidades a los empleados. <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Proporcionar al personal una guía específica sobre el reglamento interno de la empresa, el reclutamiento, selección y contratación del personal.• Proporcionar al área de Recursos Humanos una base que le permita tomar decisiones acertadas en la selección y contratación del personal, así como al momento de realizar la evaluación del desempeño.• Recurrir al manual usándolo como guía para la inducción del nuevo personal.		


Continuación de la figura 4.

 Manual de Personal	MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON	Información general del manual	Página: 3/30
<p>El “manual de personal” es una herramienta útil para obtener información sobre cada uno de los empleados con que cuenta la empresa, ya que el personal es la fuerza motriz de una empresa; es importante tener en cuenta que la calidad de una empresa es la suma de calidad mental de todos y cada uno de sus empleados, por lo que se deben adquirir las cualidades, atributos y hábitos de las personas con alta calidad mental.</p> <p>Por ello se hace necesario contar con manuales administrativos que eduquen y orienten a todos los empleados en la descripción de sus derechos y obligaciones con la empresa, descripción del proceso que se realiza al momento de reclutar, seleccionar y contratar personal para los distintos puestos, líneas de jerarquía y evaluaciones del desempeño.</p>		


Continuación de la figura 4.

 Manual de Personal		MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON	Reglamento interno de trabajo	Página: 4/30	
<p>Es un documento en el cual se plasman las normas y políticas por medio de las cuales se rige la empresa de Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A., con las cuales se garantiza el orden y respeto de los trabajadores y de los inmuebles. Asimismo, el reglamento contiene las normas especiales pertinentes a las diversas clases de labores de acuerdo a la edad y sexo de los trabajadores y las normas de conducta.</p> <p>Presentación y compostura personal que estos deben mandar según la requiera la índole del trabajo.</p> <p>Autorización:</p> <p>Se presenta un oficio membretado y firmado ante el gerente de Recursos Humanos en el que se solicita que autorice el manual de personal con el reglamento interno propuesto, ya que el mismo ha terminado el proceso de revisión de una manera satisfactoria.</p>			


Continuación de la figura 4.

 <p>Manual de Personal</p>	<p>MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código: MPERSON</p>	<p>Reglamento interno de trabajo</p>	<p>Página: 5/30</p>
<p>Divulgación:</p> <p>Autorizado el manual de personal, con el reglamento interno de trabajo de la empresa Seguridad y Vigilancia El Ebano S. A., se debe proceder a imprimir y entregar a cada Departamento un determinado número de ejemplares para que todos los empleados que se encuentren laborando dentro de la empresa puedan consultar y resolver sus dudas.</p> <p>Obligaciones:</p> <p>Artículo 1.-En el presente reglamento se estipulan las normas a que se sujetan las prestaciones y ejecución de los servicios por los trabajadores en la empresa y sus centros de trabajo. Sus disposiciones son de cumplimiento obligatorio, y las infracciones que se causen darán lugar a la aplicación de la sanción respectiva recogida en la normativa disciplinaria de este reglamento.</p> <p>Artículo 2.-La organización, dirección y administración de personal y sistemas son facultades exclusivas de la Dirección de la empresa. Quienes las ejercerá sin más limitaciones que las que determinen el Código de Trabajo. Leyes laborales, reglamentos y disposiciones Legales aplicables e inherentes a su actividad.</p>		


Continuación de la figura 4.

 Manual de Personal		MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON	Reglamento interno de trabajo	Página: 6/30	
<p>Artículo 3.- La relación laboral entre trabajadores y empleador se formalizará a través de la celebración de un contrato individual de trabajo, de conformidad con las leyes laborales respectivas, y una vez el trabajador haya llenado los requisitos establecidos en este reglamento. Los dos primeros meses de trabajo, para los contratos por tiempo indefinido, se contratan de prueba conforme a la ley, por lo que, durante dicho periodo, la terminación de la relación laboral se produce sin responsabilidad de las partes. Se prohíben la simulación del periodo de prueba con el propósito de evadir el reconocimiento de los derechos irrenunciables de los trabajadores y los derivados del contrato de trabajo por tiempo indefinido.</p> <p>Artículo 4.- Toda persona para ingresar como trabajador en la empresa, deberá cumplir con los requisitos siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ser mayor de edad2. Llenar la solicitud de trabajo respectiva3. Presentar su currículum vital con fotografía reciente4. Presentar dos cartas de recomendación5. Presentar fotocopia de DPI o pasaporte los extranjeros.			


Continuación de la figura 4.

 Manual de Personal	MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON	Reglamento interno de trabajo	Página: 7/30
<p>Artículo 5.- Cumplidos los requisitos anteriores y convenidas las condiciones en que deberá presentarse el servicio o trabajo, se formulará el correspondiente contrato escrito de trabajo, en original y dos copias que se someterán a registro por la Dirección General de Trabajo, dentro de los quince días posteriores a la suscripción, en donde una vez, aprobado, quedara el triplicado como constancia, se entregará el duplicado del trabajador y el original quedará en poder de la empresa.</p> <p>En todos estos casos el patrono queda obligado a suministrar al trabajador, en el momento en que se celebre el contrato, una tarjeta o constancia que únicamente debe contener la fecha de iniciación de la relación de trabajo y el salario estipulado, y al vencimiento de cada periodo de pago, el número de días o jornadas trabajadas, o el de tareas u obras realizadas.</p> <p>A continuación se especifican las categorías profesionales, tipo de salario y forma de pago que la empresa cree pertinente y necesaria para la buena marcha de la misma.</p>		


Continuación de la figura 4.

 <p>Manual de Personal</p>		<p>MANUAL DE PERSONAL</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MPERSON</p>	<p>Reglamento interno de trabajo</p>	<p>Página:</p> <p>8/30</p>	
<p>Descripción de pagos</p>			
<p>CATEGORÍA PROFESIONAL</p>		<p>TIPO DE SALARIO</p>	<p>FORMA DE PAGO</p>
Gerente de Operaciones		Mensual	Quetzales
Gerente de Recursos Humanos		Mensual	Quetzales
Gerente de Logística y Transporte		Mensual	Quetzales
Gerente de Investigaciones		Mensual	Quetzales
Jefe de Patrullaje		Mensual	Quetzales
Jefe de Agencia		Mensual	Quetzales
Jefe de Operaciones Capital		Mensual	Quetzales
Jefe de Operaciones Departamental		Mensual	Quetzales
Agente de Operación		Quincenal	Quetzales
Jefe de Sistema Inteligente de Transporte		Mensual	Quetzales
<p>Artículo 6. -Se indicará el horario de trabajo que la empresa determine en función de sus necesidades (jornada continua, partida, nocturna, diurna o mixta), con las limitaciones y condiciones establecidas en las disposiciones legales.</p> <p>Artículo 7.-El horario a que estarán sujetos los trabajadores de la empresa se guía por las leyes gubernamentales donde los trabajadores comprendidos según lo que establece el artículo 124 del Código de Trabajo y Acuerdo Gubernativo 346, pueden laborar hasta un máximo de 12 horas diarias y 72 a la semana.</p>			


Continuación de la figura 4.

 Manual de Personal	MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON	Reglamento interno de trabajo	Página: 9/30
<p>La jornada ordinaria administrativa está distribuida así: lunes a viernes 8:00 a 17:00 Horas, con 1 hora de almuerzo.</p> <p>La jornada ordinaria en personal de operación (agente de Operación) son turnos rotativos de 24 por 24 horas.</p> <p>Artículo 8.- Todos los trabajadores deben observar puntualidad tanto al ingreso como en la salida de sus labores de conformidad a las medidas disciplinarias dispuestas en el reglamento, para dichos efectos la empresa instalará o establecerá los controles que estimen convenientes.</p> <p>Los trabajadores que no observen lo anterior serán sancionados de conformidad a las medidas disciplinarias dispuestas en el reglamento, salvo que mediante causa justas se excuse el atraso a juicio del jefe inmediato superior.</p> <p>Ningún trabajador debe dejar sus labores antes de terminar su jornada de trabajo a menos que obtengan autorización de su jefe inmediato superior.</p> <p>Artículo 9.- Si la inasistencia se da por motivos de enfermedad el trabajador debe presentar el certificado médico o constancia de asistencia al IGSS, pudiendo exceptuarse casos muy calificados a criterio del jefe de personal.</p>		


Continuación de la figura 4.

 Manual de Personal	MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON	Reglamento interno de trabajo	Página: 10/30
<p>Artículo 10.- Los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por los trabajadores, les serán pagados personalmente o bien a la persona de su familia que indique por escrito o en acta levantada por autoridad de trabajo.</p> <p>El pago se realizará en moneda de curso legal cheque bancario nominativo o depósito en cuentas personales del trabajador en una entidad bancaria, en la oficina de contabilidad de la empresa, dentro de la jornada de trabajo y en la forma siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Los que devenguen salario mensual se les pagará el quince y último del mes laborado.b) Los que devengan salarios quincenales se les pagará quincenal y último del mes laborado.c) Los que devengan salario mensual se les pagará semana laborada.d) Los que devengan salarios por hora trabajada se les pagará al final de la jornada del día laborado a menos que el trabajador prefiera recibirlo semanalmente. <p>Cuando el día de pago fuera inhábil, el mismo se efectuará el día hábil inmediato anterior.</p>		


Continuación de la figura 4.

 Manual de Personal	MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON	Reglamento interno de trabajo	Página: 11/30
<p>Artículo 11.-Un despido se hará efectivo cuando se incurra en las faltas graves y se den las causales establecidas en los artículos 64 y 67 del Código de Trabajo o en el presente reglamento.</p> <p>Derechos de los trabajadores:</p> <p>Artículo 1.- A todos los trabajadores se les concederá con goce de sueldo los siguientes días: 1ero de Enero, 26 de abril, día de la secretaria (día de asueto para las secretarias o en su defecto se remunerará como tiempo extraordinario) Jueves, Viernes, Sábado Santo. 1ero de Mayo, 10 de Mayo día de la Madre trabajadora (para la mujer trabajadora). 30 de Junio. 15 de Septiembre. 20 de Octubre 1ero de Noviembre, 24de Diciembre (medio día partir de las 12 horas). 25 de Diciembre. 31 de diciembre (medio día a partir de las 12horas). El día de la festividad de la localidad.</p>		


Continuación de la figura 4.

 Manual de Personal	MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON	Reglamento interno de trabajo	Página: 12/30
<p>Artículo 2.- Todo trabajador de la empresa tiene derecho a un periodo de vacaciones anual de 15 días hábiles con goce de salario conforme al programa de vacaciones del personal que la empresa fije en atención a la necesidades de la actividad de la misma, después de un año continuo de labor en ella y en los casos en que el contrato no le exija trabajar todas las horas de la jornada ordinaria ni todos los días de la semana, deberá el trabajador tener un mínimo de 150 jornadas laboradas en el mismo periodo.</p> <p>Artículo 3.- De conformidad con lo dispuesto en el Decreto núm. 76-78 del Congreso de la República de Guatemala los trabajadores de la empresa gozarán del pago del aguinaldo anual de la siguiente forma: anualmente la empresa acordará a sus trabajadores en concepto de aguinaldo el equivalente del 100 % del sueldo o salario ordinario mensual que estos devenguen por un año de servicio continuo o la parte proporcional al tiempo laborado. Se pagará el 50 % en al primera quincena del mes de diciembre de cada año y el 50 % restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente.</p> <p>Sin embargo, los empleadores que por costumbres convenios o pactos colectivos cubran el 100 % de aguinaldo en el mes de diciembre no están obligados al pago de ningún complemento en el mes de enero.</p>		

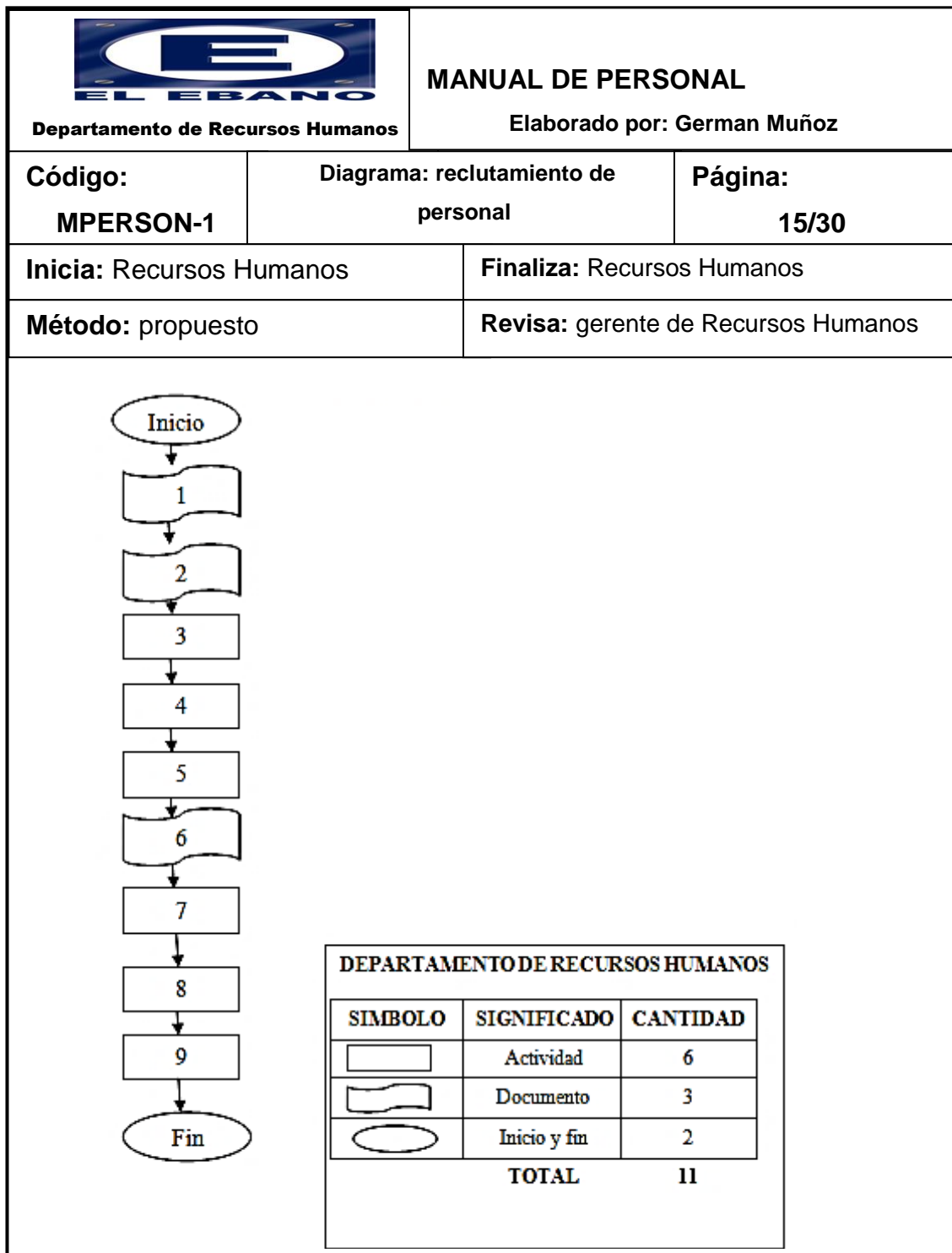
Continuación de la figura 4.

 Manual de Personal	MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON	Reglamento interno de trabajo	Página: 13/30
<p>Artículo 4.-Todos los trabajadores de la empresa de conformidad con lo establecido en el Decreto núm. 42-92 del Congreso de la República de Guatemala gozan de una bonificación anual (bono 14) equivalente del 100 % del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador por un mes, para determinar su monto se tomará como base el promedio devengado del año que termina en junio de los trabajadores que hubieran laborado al servicio del empleador durante un año ininterrumpido o proporcionalmente al tiempo laborado, debiéndose de dar en la primera quincena del mes de julio, de lo cual se dejará constancia escrita.</p> <p>Artículo 5. - De conformidad con lo estipulado en el Decreto 37 - 2001 del Congreso de la República de Guatemala se le concederá a todo trabajador privado, una bonificación incentivo de Q 250,00 doscientos cincuenta quetzales mensuales.</p>		


Continuación de la figura 4.

 <p>Departamento de Recursos Humanos</p>		<p>MANUAL DE PERSONAL</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MPERSON-1</p>	<p>Reclutamiento de personal</p>	<p>Página:</p> <p>14/30</p>	
<p>Actividad</p>		<p>Responsable</p>	
<p>1. Circular sobre existencia de plazas.</p>		<p>Gerente de Recursos Humanos</p>	
<p>2. Promocionar internamente por medio de carteles o anuncios en los vitrales de las áreas de ingreso al lugar de la vacante.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>3. Evaluación de perfiles del personal interno, con el que cuenta la empresa.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>4. Recepción de referidos por medio de los empleados.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>5. Entrevista breve a los empleados referidos.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>6. Llenar solicitud.</p>		<p>Solicitante</p>	
<p>7. Revisión de la base de datos de personas candidatas a la plaza vacante.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>8. Llamar al personal propuesto por los registros de la base de datos.</p>		<p>Secretaria</p>	
<p>9. Entrevistar al personal del registro de la base de datos.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	

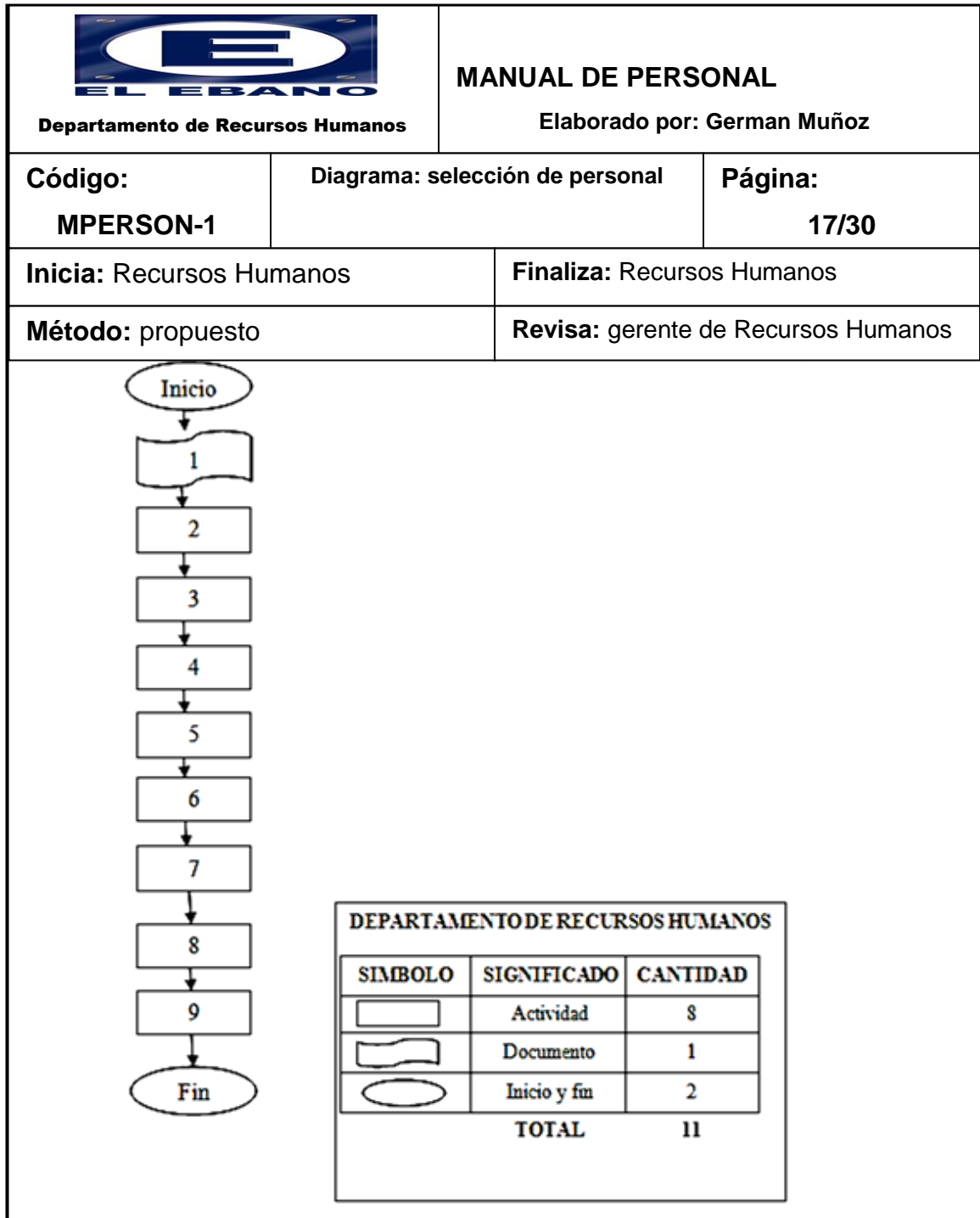
Continuación de la figura 4.




Continuación de la figura 4.

 <p>Departamento de Recursos Humanos</p>		<p>MANUAL DE PERSONAL</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código: MPERSON-1</p>	<p>Selección de personal</p>	<p>Página: 16/30</p>	
<p>Actividad</p>		<p>Responsable</p>	
<p>1. Leer solicitudes de trabajo de los candidatos.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>2. Verificación de información de la solicitud de empleo.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>3. Seleccionar 3 candidatos que posean las mayores características al perfil del puesto.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>4. Planificación de entrevistas arreglando 60 minutos por cita.</p>		<p>Secretaria</p>	
<p>5. Concertar entrevistas a los candidatos.</p>		<p>Secretaria</p>	
<p>6. Estudio de currículas.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>7. Revisión de antecedentes laborales tales como trabajos realizados, frecuencia de cambio de trabajo, entre otros.</p>		<p>Gerente de Recursos Humanos</p>	
<p>8. Revisión de pretensiones salariales, como revisión de los últimos salarios.</p>		<p>Gerente de Recursos Humanos</p>	
<p>9. Selección de 2 candidatos, los cuales deben ser quienes más cumplan con los requisitos del puesto.</p>		<p>Gerente de Recursos Humanos</p>	


Continuación de la figura 4.



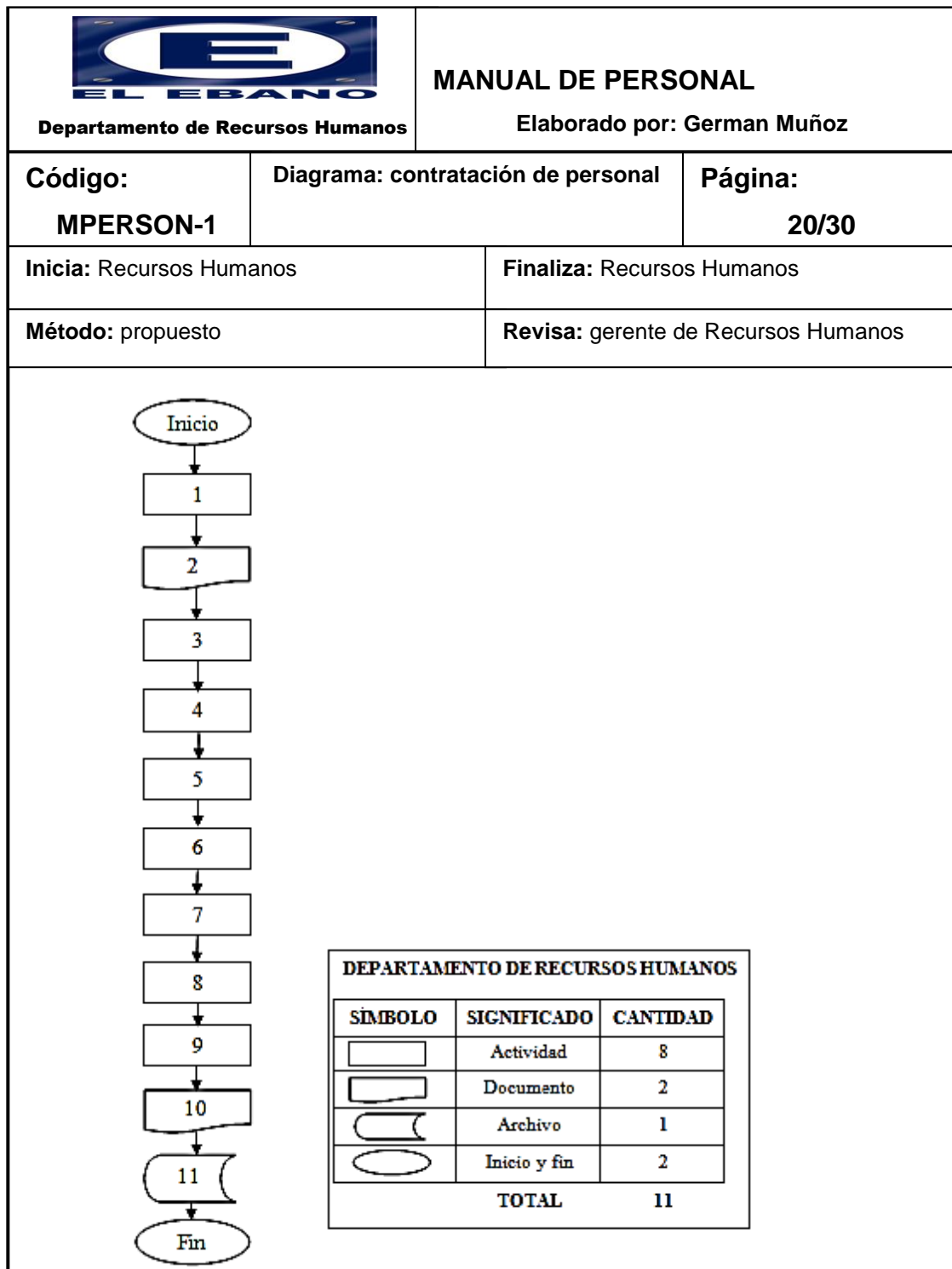
Continuación de la figura 4.

 Departamento de Recursos Humanos		MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON-1	Contratación de personal		Página: 18/30
Actividad		Responsable	
1. Selección de los mejores 2 candidatos que pasaron satisfactoriamente el proceso de reclutamiento y selección.		Gerente de Recursos Humanos	
2. Traslado de la papelería al jefe del departamento donde se cubrirá la vacante.		Gerente de Recursos Humanos	
3. Revisión de currículos y llamada a entrevista con el jefe del departamento.		Jefe del Departamento en Contratación	
4. Entrevista y toma de decisión para contratar al mejor candidato para cubrir la vacante.		Jefe del Departamento en Contratación	
5. Citar a entrevista final.		Secretaria	
6. Entrevista final con la persona seleccionada para ofrecerle el paquete de prestaciones laborales y salariales.		Jefe del Departamento en Contratación	
7. Presentación oficial e inicio del proceso de inducción del puesto.		Asistente de Recursos Humanos	


Continuación de la figura 4.

 Departamento de Recursos Humanos		MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON-1	Contratación de personal	Página: 19/30	
Actividad		Responsable	
<p>8. Inducción y explicación del puesto y sus funciones durante 1 semana</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>9. Después de un lapso de 2 meses de prueba y con resultados satisfactorios se contrata y se procede a firmar el contrato de trabajo.</p>		<p>Gerente de Recursos Humanos</p>	
<p>10. Trámite de solicitud de carné del IGSS o actualización de datos del patrono.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>11. Archivar la papelería.</p>		<p>Secretaria</p>	


Continuación de la figura 4.



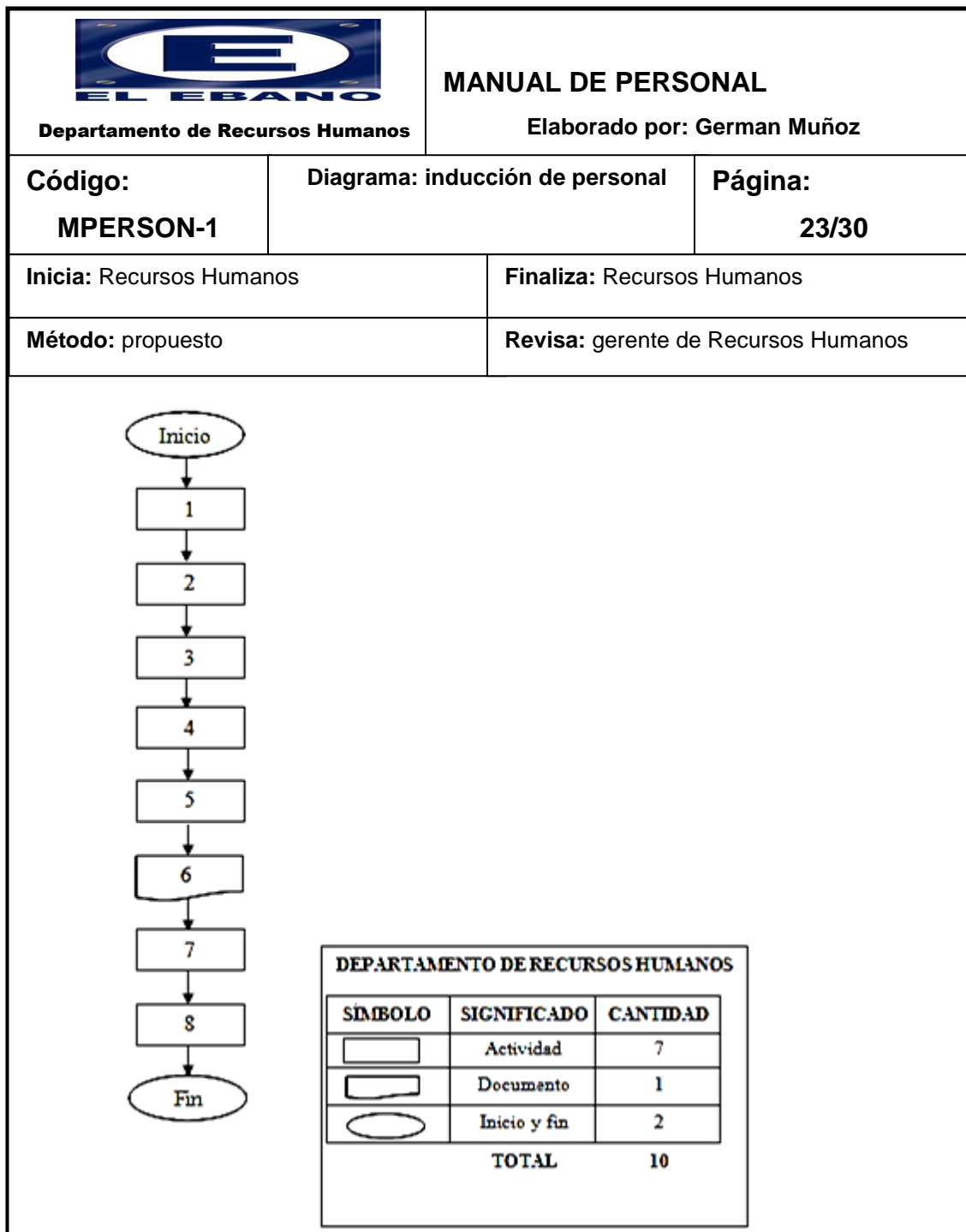
Continuación de la figura 4.

 Departamento de Recursos Humanos		MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON-1	Inducción de personal		Página: 21/30
Actividad		Responsable	
<p>1. Reunión de bienvenida: deberá ser desarrollada en un salón especial para esos eventos, lugar con buen ambiente, excelente iluminación muebles cómodos, ventilación y con equipo necesario para la presentación de la empresa (pizarrones, marcadores, proyector, alta voces, entre otros),</p>		Gerente de Recursos Humanos	
<p>2. Asignación de día: dependiendo con qué frecuencia se den las contrataciones en la empresa. Deberá pedirse que no exista ninguna interrupción, para no causar mala impresión ante los nuevos empleados</p>		Asistente de Recursos Humanos	
<p>3. Brindarles un saludo de bienvenida tratándoles desde un inicio por sus nombres, y presentarse diciendo el cargo que ocupa dentro de la empresa, cuáles son sus funciones, entre otros. Se debe quedar de frente a los empleados para que sientan la atención que se merecen y la comunicación pueda establecerse de dos vías.</p>		Asistente de Recursos Humanos	


Continuación de la figura 4.

 <p>Departamento de Recursos Humanos</p>		<p>MANUAL DE PERSONAL</p> <p>Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código:</p> <p>MPERSON-1</p>	<p>Inducción de personal</p>	<p>Página:</p> <p>22/30</p>	
<p>Actividad</p>		<p>Responsable</p>	
<p>4. Recordar los temas que se trataron en la entrevista de contratación tales como: características del puesto que va a ocupar, sus tareas y el departamento al que pertenece. Además, enseñarles el manual de funciones de la empresa.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>5. Exponerles la visión de la empresa, la misión, y la forma en que está formada la empresa.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>6. Entregarles copia del reglamento interno de la empresa y asegurarse que la persona lo lea y comprenda cada uno de los apartados.</p>		<p>Gerente de Recursos Humanos</p>	
<p>7. Firmar el contrato de trabajo y mencionarle las cláusulas más importantes y por cuánto tiempo tiene validez.</p>		<p>Asistente de Recursos Humanos</p>	
<p>8. Explicarles el horario de trabajo, forma de pago, ubicación de la cafetería, tiempo para almorzar, las normas y sanciones, así como el procedimiento para solicitar un certificado de trabajo para poder asistir</p>			


Continuación de la figura 4.

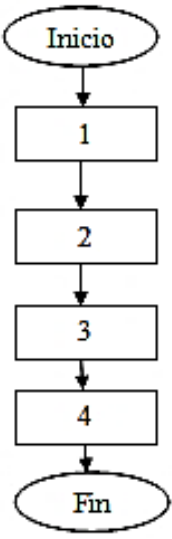




Continuación de la figura 4.

 Departamento de Recursos Humanos		MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON-1	Capacitación de personal	Página: 24/30	
Actividad		Responsable	
1. Realizar un programa de capacitación de nivelación, es decir todas aquellas personas que no llenen por completo los requisitos establecidos, agruparlos de acuerdo a sus necesidades y buscar cursos de entrenamiento con empresas que se dedican a ello.		Gerente de Recursos Humanos	
2. Realizar una evaluación de la forma en que se realizan las labores o funciones, por ello se debe entrenar al personal para que las funciones sean desempeñadas de acuerdo al manual de puestos y funciones.		Gerente de Recursos Humanos	
3. Diseñar una evaluación del desempeño para que periódicamente se realicen evaluaciones al personal para detectar necesidades de capacitaciones.		Gerente de Recursos Humanos	
4. Capacitar al personal y mantener el alto nivel de desempeño.		Gerente de Recursos Humanos	


Continuación de la figura 4.

 Departamento de Recursos Humanos	MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON-1	Diagrama: capacitación de personal	Página: 25/30
Inicia: Recursos Humanos		Finaliza: Recursos Humanos
Método: propuesto		Revisa: gerente de Recursos Humanos




DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
SIMBOLO	SIGNIFICADO	CANTIDAD
	Actividad	4
	Inicio y fin	2
TOTAL		6


Continuación de la figura 4.

 <p>Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código: MPERSON-2</p>	<p>Evaluación del desempeño del personal</p>	<p>Página: 26/30</p>
<p>Para la evaluación del desempeño debe recordarse que no se está evaluando al trabajador sino el trabajo que este realiza. El modelo que se utiliza es el de evaluación por puntos y jerarquía de puestos. A continuación se presenta un listado con los parámetros que se tienen que evaluar.</p> <p>Capacidad</p> <p>El esfuerzo y capacidad mostrados para lograr la consecución óptima de los resultados, así como de mejorar la eficiencia de un área o equipo de trabajo.</p> <p>Planificación</p> <p>Habilidad para planificar los objetivos del departamento o sección a corto, mediano y largo plazo, el manejo adecuado de sus recursos y agilización a tiempo de su cronograma de trabajo.</p> <p>Creatividad y comunicación</p> <p>Habilidad para generar actitudes positivas, es quien se da a conocer con su personal, permite la adecuada comunicación de doble vía.</p>		


Continuación de la figura 4.

 <p>Departamento de Recursos Humanos</p>	MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON-2	Evaluación del desempeño del personal	Página: 27/30
<p>Dirección</p> <p>Manejo y dirección adecuada del departamento o área a sus cargo, y además actúa independientemente en su criterio y juicio, asume los problemas como asesor.</p> <p>Reservas y discreción</p> <p>Mantiene confidencialidad y discreción a los asuntos de la institución, posee un adecuado grado de identificación con la misma, ventila asuntos de información a sus colaboradores con tacto y precisión.</p> <p>Presentación</p> <p>Su presentación personal es adecuada, en sus relaciones e imagen presenta un buen ejemplo al personal bajo su mando, debe de vestir según la ocasión.</p> <p>Control y supervisión</p> <p>Mantiene adecuado control o supervisión sobre las actividades planificadas que ejecuta el personal bajo su responsabilidad. Además, debe generar buena química con el personal a su cargo.</p>		


Continuación de la figura 4.

 <p>Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz</p>	
<p>Código: MPERSON-2</p>	<p>Evaluación del desempeño del personal</p>	<p>Página: 28/30</p>
<p>Cooperación.</p> <p>Mantiene una actitud de cooperación o ayuda hacia sus compañeros de trabajo, su jefe y la institución en general.</p> <p>La evaluación del desempeño genera información para tomar decisiones de promoción y remuneración. Además, ofrece una excelente oportunidad para que el jefe y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento en el puesto de trabajo.</p> <p>Con la evaluación del desempeño se pretende: definir el puesto, evaluar el desempeño y análisis de las deficiencias para capacitar. Para la evaluación del desempeño en la empresa Seguridad y Vigilancia El Ebanillo, S. A., se tiene que utilizarla técnica de escala gráfica de calificaciones que consiste en generar una lista de características que requieren los puestos y se van calificando de 0-100 puntos y desde sobresaliente hasta no calificado y dependiendo del resultado de cada empleado se tomarán las decisiones que van desde retroalimentar el puesto con capacitación hasta despedir al empleado por incompetente.</p> <p>A continuación se presenta la tabla de evaluación del desempeño.</p>		

Continuación de la figura 4.

 Departamento de Recursos Humanos	MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz																																																																																				
Código: MPERSON-2	Evaluación del desempeño del personal	Página: 29/30																																																																																			
<p>Nombre del Empleado: _____</p> <p>Puesto: _____ Departamento: _____</p> <p>Motivo de evaluación:</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Anual</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Retroalimentación</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Promoción</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fin de periodo prueba</td> </tr> </table> <p>Cuadro de evaluaciones</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Calificación</th> <th colspan="2">Escala</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sobresaliente</td> <td>S</td> <td>1</td> <td>90-100</td> </tr> <tr> <td>Muy bueno</td> <td>MB</td> <td>2</td> <td>80-90</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>B</td> <td>3</td> <td>70-80</td> </tr> <tr> <td>Necesita Mejorar</td> <td>NM</td> <td>4</td> <td>60-70</td> </tr> <tr> <td>No satisfactorio</td> <td>NS</td> <td>5</td> <td>Inferior a 60</td> </tr> </tbody> </table> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 30%;">Factores generales</th> <th style="width: 15%;">Calificación</th> <th style="width: 15%;">Escala</th> <th style="width: 25%;">Punteo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Capacidad</td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px;"></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Planificación</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Creatividad</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Dirección</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Discreción</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Presentación</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Creatividad</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Cooperación</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Independencia</td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> <td style="border: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">PROMEDIO</td> <td colspan="2"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 40px;"></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">Nombre del evaluador _____</p>			Anual	Retroalimentación	Promoción	Fin de periodo prueba	Calificación		Escala		Sobresaliente	S	1	90-100	Muy bueno	MB	2	80-90	Bueno	B	3	70-80	Necesita Mejorar	NM	4	60-70	No satisfactorio	NS	5	Inferior a 60		Factores generales	Calificación	Escala	Punteo	1	Capacidad				2	Planificación				3	Creatividad				4	Dirección				5	Discreción				6	Presentación				7	Creatividad				8	Cooperación				9	Independencia					PROMEDIO			
Anual	Retroalimentación																																																																																				
Promoción	Fin de periodo prueba																																																																																				
Calificación		Escala																																																																																			
Sobresaliente	S	1	90-100																																																																																		
Muy bueno	MB	2	80-90																																																																																		
Bueno	B	3	70-80																																																																																		
Necesita Mejorar	NM	4	60-70																																																																																		
No satisfactorio	NS	5	Inferior a 60																																																																																		
	Factores generales	Calificación	Escala	Punteo																																																																																	
1	Capacidad																																																																																				
2	Planificación																																																																																				
3	Creatividad																																																																																				
4	Dirección																																																																																				
5	Discreción																																																																																				
6	Presentación																																																																																				
7	Creatividad																																																																																				
8	Cooperación																																																																																				
9	Independencia																																																																																				
	PROMEDIO																																																																																				

Continuación de la figura 4.

 EL EBANO Departamento de Recursos Humanos		MANUAL DE PERSONAL Elaborado por: German Muñoz	
Código: MPERSON-2	Capacitación del personal para el medio ambiente	Página: 30/30	
<p>Al personal de la empresa de Seguridad y Vigilancia El Ebano S. A. se debe capacitar sobre los recursos naturales renovables y no renovables con el fin de proteger, preservar y mejorar el medio ambiente, además de educar, enseñar y promover el manejo prudente del aire, agua, tierra, energía eléctrica y desechos de todo tipo, para el beneficio de nuestras generaciones actuales y del futuro. También se debe capacitar en la conservación de ríos y bosques para que tenga conciencia que protegiendo la fauna y los ríos se tendrá mejor calidad de vida y se estará dando más vida a todos los seres humanos del país.</p> <p>Con la capacitación constante se previene y se limpian las contaminaciones del medio ambiente y se apoya el desarrollo de las comunidades y recursos sustentables.</p> <p>Para cuidar y mejorar el medio ambiente es bueno y de gran ayuda que se mantengan los basureros controlados y que no existan clandestinos.</p>			

Fuente: elaboración propia.

3.4. Costo de la propuesta

Para la publicación de los manuales administrativos del área de operaciones de la empresa de seguridad y vigilancia El Ebano, S. A., se presenta a continuación una tabla con los costos estimados para los mismos. Se hace la aclaración que los costos servirán de referencia con los precios hasta octubre del 2015, los cuales pueden variar en cualquier momento.

Tabla I. Costo de la propuesta

Núm.	Concepto	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Totales
1	Energía eléctrica	1 080	Kilovatios	Q 2,35	Q 2 538,00
2	Fotocopias de material de investigación	2 500	Fotocopias	Q 0,20	Q 500,00
3	Combustible	50	Galos	Q 25,00	Q 1 250,00
4	Papelería (hojas bond 80 gramos)	4	Resma	Q 45,00	Q 180,00
5	Impresión de manuales	18	Manuales	Q 55,00	Q 990,00
6	Tinta de impresión	7	Cartuchos	Q 220,00	Q 1 540,00
7	Otros costos				Q 500,00
				Total	Q 7 498,00

Fuente: elaboración propia.

4. PROGRAMA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL PROPUESTO

Un Programa de Educación Ambiental es una herramienta necesaria para la toma de decisiones y ejecución de acciones para conservar y mejorar las funciones ambientales y educar a los empleados de la empresa de seguridad El Ebanó S. A., a que preserven mejor los recursos y mejore el trato al medio que los rodea para obtener una mejor calidad de vida.

4.1. Visión, propósito y objetivos del programa

Son una serie de directrices que rigen la adopción de la dimensión ambiental.

4.1.1. Visión del programa

- Crear una cultura ambiental en los empleados de la empresa de seguridad y vigilancia El Ebanó, S. A., y de los guatemaltecos, promoviendo los conceptos teóricos y prácticos del medio ambiente y de los recursos naturales renovables y no renovables, para aportar soluciones que puedan contribuir a resolver de manera individual y colectiva el deterioro del medio ambiente y el uso razonable de los recursos naturales no renovables y crear con eso la cultura ambiental.

4.1.2. Propósito del programa

- Conservar, proteger y mejorar el medio ambiente y los recursos naturales del país, persiguiendo que la sociedad se una y comparta los principios y

valores fundamentales que conduzcan hacia el mejoramiento y desarrollo sostenible de una Guatemala más limpia, ordenada y de prevención del deterioro.

4.1.3. Objetivos del programa

- Promover, coordinar y realizar acciones encaminadas a la sensibilización de la sociedad para la adopción de una actitud responsable en la conservación de los recursos naturales y la protección del medio ambiente.
- Fomentar el amor, valoración, apreciación y respeto de los recursos y sobre los recursos naturales del patrimonio nacional.
- Incorporación de la educación ambiental dentro del espacio laboral en una empresa dedicada a los servicios de seguridad.

4.2. Definiciones de medio ambiente

A continuación se describen definiciones de varios autores seleccionados en el tema.

4.2.1. Medio ambiente

Es el conjunto formado por los recursos naturales, culturales y el espacio rural y urbano que puede verse alterado por agentes físicos, químicos y biológicos o por otros factores; debido a causas naturales y principalmente actividades humanas, susceptibles de afectar directa e indirectamente a los objetivos finales de desarrollo humano sostenible

El sistema medio ambiente tiene dos subsistemas: la naturaleza y la sociedad humana. La naturaleza ofrece funciones ambientales y riesgos a la sociedad humana; pero la sociedad humana ofrece a la naturaleza conservación y contaminación. Las funciones ambientales son bienes y servicios del ecosistema que son útiles para la sociedad humana.

Las funciones ambientales son aprovechadas por grupos de personas que se dedican a la misma actividad, llamadas grupos de interés.

En la teoría general de sistemas, un ambiente es un complejo de factores externos que actúan sobre un sistema y determinan su curso y su forma de existencia. Un ambiente podría considerarse como un súper conjunto, en el cual el sistema dado es un subconjunto. Un ambiente puede tener uno o más parámetros, físicos o de otra naturaleza. El ambiente de un sistema dado debe interactuar necesariamente con el animal

En epidemiología. El ambiente es el conjunto de factores llamados factores extrínsecos, que influyen sobre la existencia, la exposición y la susceptibilidad del agente en provocar una enfermedad al huésped⁴

Estos factores extrínsecos son:

- Ambiente físico: geografía física, geología, clima, contaminación.

- Ambiente biológico
 - Población humana: demografía.
 - Flora: fuente de alimentos, influye sobre los vertebrados y artrópodos como fuente de agentes.
 - Fauna: fuente de alimentos, huéspedes vertebrados, artrópodos vectores.
 - Agua.

⁴ Ministerios de Ambiente y Recursos Naturales. *Manual de política de conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente y los recursos naturales.* p.7-38

- Ambiente socioeconómico
 - Ocupación laboral o trabajo: exposición a agentes químicos, físicos.
 - Urbanización o entorno urbano y desarrollo económico.
 - Desastres: guerras, inundaciones⁵

4.3. Uso y manejo sostenible del ambiente y los recursos naturales no renovables

En el uso sostenible del medio ambiente se debe formar o crear un programa con el cual se busque dirigir a los empleados de la empresa de Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A., a nuevas formas productivas, haciendo énfasis en materia energética en la conservación y uso sostenible del agua, saneamiento y limpieza del ambiente, el uso adecuado de los recursos y de la seguridad integral. Esto implica involucrar a las instituciones ambientales del país para que dirijan acciones de fomento, inversión y acciones de ejecución principalmente en los siguientes temas:

- Saneamiento y restauración ambiental del territorio
- Uso racional de los recursos naturales no renovables
- Conservación y uso sostenible de los recursos naturales

4.3.1. Saneamiento y restauración ambiental del territorio

Buscar ayuda por medio de las municipalidades para cubrir las diferentes facetas de prevención, manejo y corrección que brinden seguridad y mejoren la calidad de vida en el territorio.

⁵ Ministerios de Ambiente y Recursos Naturales. *Manual de política de conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente y los recursos naturales*. p.5-45.

4.3.2. Restauración ambiental del territorio

El ordenamiento del uso del territorio debe incluir la prevención, regulación y manejo adecuado de las fuentes emisoras y de la contaminación del aire (humos, emanaciones gaseosas de automotores, viviendas e industrias de otra índole), además de vertimientos de aguas residuales, desechos sólidos y agroquímicos. Además se brindarán acciones destinadas a promover el desarrollo limpio y la cultura y hábitos de limpieza y sanidad que garanticen la seguridad ambiental; el monitoreo y evaluaciones permanentes de la calidad ambiental.

Invertir en la protección de los recursos y sistemas naturales a través de la reforestación de montañas y cuencas, además del mejoramiento del manejo y uso sustentable de los desechos sólidos, así como el mejoramiento de la calidad del agua de ríos para consumo humano, agrícola e industrial.

Por ello es de relevancia en la vida del ser humano, la creación y desarrollo de un plan estratégico para la reducción de la contaminación de las fuentes agua, de los desechos sólidos o líquidos y del aire.

4.3.3. Usar racionalmente los recursos naturales no renovables

Desarrollar y poner en práctica estrictas normas y mecanismos de control apegados a estándares de convenios internacionales ratificados por el Gobierno de Guatemala, con el objetivo de garantizar la seguridad humana y la calidad ambiental, reducir y mitigar los daños ocasionados por la exploración y el aprovechamiento de los recursos naturales no renovables, resarcir el costo social, cultural, económico y ecológico por los daños causados, para garantizar

que los beneficios de las actividades productivas sean compartidas y distribuidas con mayor equidad.

4.3.4. Usos sostenibles de los recursos naturales

Dar prioridad al sistema de planificación territorial ambiental para el desarrollo sostenible, mediante la definición y aplicación de mecanismos e instrumentos económicos y financieros que hagan eficiente el proceso de conservación y uso. Además, promover la restauración del ecosistema terrestre y playero costero que fomenten el adecuado aprovechamiento y conservación de la biodiversidad.

Priorizar el desarrollo sostenible de las áreas con altos índices de pobreza, las de recargas hídricas, y las vulnerables a la erosión de los suelos, así como las de importancia por la representatividad de los ecosistemas, singularidad, excepcionalidad u otras consideraciones estratégicas para los procesos de conservación del equilibrio ecológico.

Además fomentar la conservación, recuperación y restauración de las áreas con vocación forestal, las áreas silvestres y los ecosistemas estratégicos.

4.4. Valor económico ambiental de los recursos naturales no renovables

Promover ante el Gobierno de la República la incorporación del tema ambiental en la agenda de la política económica y en el sistema financiero nacional, como un paso fundamental para lograr el desarrollo del sistema financiero ambiental mediante la creación y aplicación de instrumentos

económicos de previsión, fomento y desarrollo generados dentro de un proceso de diálogo y cooperación económica entre los sectores públicos y privados.

Para fortalecer la economía merecerá la creación de los siguientes instrumentos económicos:

- Instrumentos de pagos por servicios ambientales
- Instrumentos de compensación ambiental y de cumplimiento voluntario
- Instrumentos del fondo de fomento, (reforestación, asistencias técnicas)

También, desarrollar el sistema financiero ambiental que sea capaz de incidir y de incorporar riquezas ambientales en el proceso de desarrollo del país y de elaborar mecanismos e instrumentos financieros para la sustentabilidad de la gestión ambiental.

El desarrollo del sistema financiero ambiental comprende:

- Crear mecanismos de valoración y desarrollo de cuentas ambientales nacionales.
- Generación de ingresos para la sustentabilidad de la gestión ambiental.
- Asistencia técnica y financiera para el desarrollo sostenible.

El valor económico ambiental se fortalece en la forma en que se pueda evitar la pérdida del aire por contaminación y humos, el agua por desperdicio o contaminación, los bosques por la deforestación clandestina y no controlada.

La energía por uso irracional y otros, es conveniente invertir un poco de dinero en el cuidado, control y manejo del medio ambiente para no lamentar la pérdida de recursos naturales no renovables.

4.5. Conocimiento de la política de educación ambiental de Guatemala

La política surge del mandato constitucional que declara de interés nacional la conservación, protección y mejoramiento del patrimonio natural de la nación.

También el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Ambiente, y Recursos Naturales, en el artículo 10 inciso a) determina que conjuntamente con el Ministerio de la Educación se debe hacer una propuesta conceptual y metodología de la educación ambiental.

En la Constitución de la República de Guatemala dice:

Artículo 97 Medio ambiente y equilibrio ecológico: el Estado, las Municipalidades y los habitantes del territorio nacional están obligados a propiciar el desarrollo social, económico y tecnológico que prevenga la contaminación ambiental y mantenga el equilibrio ecológico

Artículo 119 Obligaciones del Estado: son obligaciones fundamentales del Estado a) Adoptar medidas que sean necesarios para la conservación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en forma eficiente⁶

⁶ Ministerios de Ambiente y Recursos Naturales. *Manual de política de conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente y los recursos naturales*. p. 7-38.

4.6. Programa de actividades de capacitación al personal sobre el medio ambiente y recursos no renovables

Un buen programa de educación ambiental para el personal de la empresa Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A., deberá lograr que las personas pasen desde un estado de inconsciencia, en cuanto al impacto que sus acciones tienen sobre el medio ambiente, hasta un cambio de actitudes y aptitudes que les permitan gestionar un medio ambiente con responsabilidad. El programa de capacitación sobre el medio ambiente al personal de la empresa de Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A., estará basado en la protección, manejo, planificación, e investigación de los estudios de bosques, lagos, desechos y reforestaciones.

Tabla II. Programa de actividades de capacitación

CAPACITACIÓN	APOYO	TIEMPO REQUERIDO
Reforestación	INAB	1 Hora / 1 semana
Cuidado de bosques	INAB	1 Hora / 1 semana
Cuidados del agua	EMPAGUA	1 Hora / 1 semana
Limpieza de barrancos	Municipalidad	1 Hora / 1 semana
Diagnósticos ambientales	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales	1 Hora / 1 semana
Manejo de desechos	Municipalidad	1 Hora / 1 semana
Uso racional de recursos naturales	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales	1 Hora / 1 semana
Contaminaciones	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales	1 Hora / 1 semana
Políticas ambientales	Municipalidad	1 Hora / 1 semana

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Con la creación de manuales organizacionales para el área de operaciones de la empresa Seguridad y Vigilancia El Ebano, S. A., se cumplió con el requisito de poseer en forma escrita y formal aspectos importantes e individuales, como: visión, misión, estructura organizacional y aspectos generales de la empresa. Además, llamó la atención de los empleados haciéndolos que participaran y opinaran, para que se sientan parte de la empresa y ejecuten de mejor manera sus labores y ser más eficientes.
2. Hubo conocimiento de la descripción en términos generales del entorno de la empresa, para tener una mejor visión de la empresa.
3. Se contó con un análisis de la situación actual de la empresa que ayudó a comprender la estructura de la empresa.
4. Realización de un análisis de puestos y funciones para comprender mejor los servicios que presta la empresa.
5. Planteamiento de una propuesta de manuales administrativos para el área Operativa, para facilitar el entendimiento de cada puesto.
6. Se contó con un formato de descripción de puestos para cada área y poder mejorar los procedimientos o funciones.

7. Realización de un programa de capacitaciones y programación de educación ambiental dentro del personal.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario la orientación del personal respecto del uso y manejo de los manuales administrativos generando mayor énfasis en la interpretación y aplicación de los flujogramas, de manera que estos ayuden al mejor desempeño de sus funciones.
2. Publicar y mantener a la vista los manuales administrativos y los manuales de personal de la empresa, para que oficialmente existan como una herramienta administrativa y operativa de vital importancia en el proceso de tomar decisiones, contratar y evaluar personal y al momento de aplicar el reglamento interno de trabajo.
3. Utilizar el manual de personal, para obtener un mejor reclutamiento y que el proceso se realice más ordenado y que se tomen en cuenta las especializaciones y requerimientos de cada uno de los puestos de trabajo y así conjuntar un mejor grupo de trabajo que cumpla con todos los requisitos necesarios para lograr la excelencia en eficiencia y eficacia.
4. Es necesario la programación de revisiones periódicas a los manuales administrativos para las actualizaciones respectivas, al menos cada 6 meses o cuando se realicen cambios en la estructura organizacional dentro de la empresa en general, o para el Departamento de Operaciones, específicamente y así generar una retroalimentación y mejoramiento continuo a los manuales.

5. Es necesario y de mucha importancia mantener fluidez de información y comunicación que oriente a todo el personal de la empresa para lograr cumplir con la misión, visión, objetivos políticas y valores de la empresa, para satisfacción personal y en general de la empresa.

6. Programar un curso de sensibilidad y motivación del personal donde se ayude a justificar la existencia de los manuales administrativos y así publicarlos sin ningún contratiempo.

7. Para aumentar la satisfacción en el trabajo y disminuir la deserción, se debe capacitar y motivar al personal de todas las áreas, para que mejoren sus conocimientos y elaboren un servicio de seguridad de alta calidad y profesionalismo. Este se puede realizar con el apoyo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Intecap), por medio de cursos de adiestramiento y conferencias, y para el personal operativo se puede pedir asesoría al Departamento de Seguridad Nacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. CANTER, LARRY W. *Manual de evaluación de impacto ambiental*. España: McGraw-Hill, 2005. 578 p.
2. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 8a ed. México: Pearson. Educación, 2001. 746 p.
3. DE CENSO, Robbins. *Administración de recurso humano*. 5a ed. México: LimusaWiley, 2001. 545 p.
4. DILLON, WILLIAM R. *Investigación de mercados un entorno Marketing*. 3aed España: McGraw-Hill. / Irwin, 1996.760 p.
5. EVANS, James R. *La Administración y el control de la calidad*.7a ed. México: Internacional Tomson Editores, 2008.713 p.
6. GARCÍA Criollo, Roberto. *Estudio del trabajo*. 6a ed. México: McGraw-Hill, 2005. 459 p.
7. HITT, Michael A. *Administración Estratégica*. 3a ed. México: Ediciones Paraninfo, 1999. 502 p.
8. JURÁN, J. M. y Frank M. Gryna. *Análisis y planeación de la calidad*. 3aed. México: McGraw-Hill, 2007.802 p.

9. KOONTZ, Harold; Heinz Weihrich. *Administración, una perspectiva global*. 12va. ed. México: McGraw-Hill, 2003.823 p.
10. LAMB JR, CHARLES W. *Marketing*. 7aed. Mexico: Cengage Learning, 2006.546 p.
11. MINISTERIO DE AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES. *Política de Conservación, protección y mejoramiento del ambiente y los recursos naturales*. 2007. 61 p.
12. NEBEL, Bernard J. *Ciencias Ambientales Ecología y Desarrollo Sostenible*. 6aed. México: Pearson, 2005.698 p.
13. NIEBEL, Benjamín W. *Ingeniería Industrial métodos, tiempos y movimientos*. 9ª ed. México: Grupo Editorial Alfa omega, 2005. 896 p.
14. PARK, CHAN S. *Ingeniería económica contemporánea*. 4aed. Mexico: Addison Wesley Longman, 2007.947 p.
15. SHERMAN, Arthur. *Administración de Recursos Humanos*. 11a ed. España: Internacional Tomson Editores, 1999. 673 p.
16. STEPHEN, P. Robbins. *Administración*. 6aed. México: Pearson Educación, 2009. 482 p.

17. WALPOLE Ronald; Raymond H. Myers. *Probabilidad y estadística*. 8a ed. México: McGraw-Hill, 2007.407 p.

18. WERTHER. Williams. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 4a ed. México: McGraw-Hill, 1992.407 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta de servicio

FORMATO DE ENCUESTA DE SERVICIO

Estimados clientes de servicios de El Ebano, S. A., se presentan una serie de preguntas las cuales ayudan a recabar información para mantener y mejorar el servicio.

1. Indique el tipo de servicio de El Ebano, S. A., que utiliza en su empresa:
 - Seguridad fija:_____
 - Seguridad electrónica:_____
 - Seguridad de alarma:_____
 - Seguridad de carreteras:_____
 - Servicio de investigaciones:_____
 - (Robo, empleo, recuperación de cuentas morosas)
 - Seguridad satelital GPS:_____
 - Pruebas de poligrafía:_____

2. ¿En que tipo de negocio utiliza el servicio de El Ebano, S. A.?
Industria:_____Banca_____Comercio:_____Residencial:_____Hospitales:_____

3. ¿Cómo evalúa nuestro servicio en general?
Excelente:_____Bueno:_____Regular:_____Malo:_____

4. ¿Cómo evalúa la atención que le brinda nuestro personal de servicio al cliente?
Excelente:_____Bueno:_____Regular:_____Malo:_____

5. ¿Cómo evalúa nuestro plan de respuesta al activarse su alarma?
Excelente:_____Bueno:_____Regular:_____Malo:_____

6. ¿Cómo evalúa nuestro servicio de seguridad fija (Guardias)?
Excelente:_____ Bueno:_____ Regular:_____ Malo:_____

7. ¿Cómo evalúa nuestro servicio de alarma?
Excelente:_____ Bueno:_____ Regular:_____ Malo:_____

8. ¿Como evalúa nuestro servicio de seguridad electrónica (circuito cerrado CCTV, cámaras)?
Excelente:_____ Bueno:_____ Regular:_____ Malo:_____

9. ¿Cómo evalúa nuestro servicio de seguridad en carreteras (patrullas)?
Excelente:_____ Bueno:_____ Regular:_____ Malo:_____

10. ¿Cómo evalúa nuestro servicio de seguridad de custodios?
Excelente:_____ Bueno:_____ Regular:_____ Malo:_____

11. ¿Cómo evalúa nuestro servicio de investigaciones?
Excelente:_____ Bueno:_____ Regular:_____ Malo:_____

12. ¿Cómo evalua nuestro servicio satelital?
Excelente:_____ Bueno:_____ Regular:_____ Malo:_____

13. ¿Cómo evalúa nuestro servicio de pruebas de poligrafía?
Excelente:_____ Bueno:_____ Regular:_____ Malo:_____

Fuente: elaboración propia.