

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y  
COMERCIO INTERNACIONAL**

**TEMA:**

---

**“LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN  
LA EMPRESA PAZVI SEGURIDAD PAZVISEG CÍA.  
LTDA. Y SU RELACIÓN CON LOS INDICADORES  
DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA”**

---

Trabajo de Titulación

Previo a la obtención del Grado Académico de Magister en  
Administración Financiera y Comercio Internacional

**Autor:** Ing. Carlos Manuel Cerda Mejía

**Directora:** Lic. Lilian Victoria Morales Carrasco Dra.

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## **Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.**

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por el Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal, e integrado por los señores Doctora Maribel del Rocío Paredes Cabezas Doctora, Ingeniero Mario Cristóbal Rubio Sánchez Magister, Doctor Mauricio Giovanni Arias Pérez Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación para graduación con el tema: **“LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA PAZVI SEGURIDAD PAZVISEG CÍA. LTDA. Y SU RELACIÓN CON LOS INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA”**, elaborado y presentado por el señor Ingeniero Carlos Manuel Cerda Mejía, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

---

Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.  
Presidente del Tribunal de Defensa

---

Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas, Dra.  
Miembro del Tribunal

---

Ing. Mario Cristóbal Rubio Sánchez, Mg.  
Miembro del Tribunal

---

Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Mg.  
Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: **“LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA PAZVI SEGURIDAD PAZVISEG CÍA. LTDA., Y SU RELACIÓN CON LOS INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA”**, le corresponde exclusivamente al Ingeniero Carlos Manuel Cerda Mejía, Autor bajo la Dirección de Licenciada Lilian Victoria Morales Carrasco Doctora, Directora del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Ing. Carlos Manuel Cerda Mejía      Lic. Lilian Victoria Morales Carrasco, Dra.

AUTOR

DIRECTORA

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
**Ing. Carlos Manuel Cerda Mejía**

**C.C. 180328127-6**

## **DEDICATORIA**

A dios por su ayuda en los momentos más difíciles al ser mi más grande inspiración.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional para el logro de mis metas.

**Carlos Manuel Cerda Mejía**

## **AGRADECIMIENTO**

A dios por darme la vida, a mis padres por guiarme por el sendero del bien, a mis hermanos por su amistad y cariño sincero.

A la Lic. Lilian Morales, Dra. por su paciencia, ayuda incondicional, y sus conocimientos brindados.

A Pazvisseg Cia. Ltda., por su ayuda en la investigación.

**Carlos Manuel Cerda Mejía**

## ÍNDICE GENERAL

### PÁGINAS PRELIMINARES

Portada.....	i
Al Consejo de Posgrado.....	ii
Autoría de la Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice general de contenidos.....	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de Anexos.....	xv
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Introducción.....	1

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico.....	16
1.2.3. Prognosis.....	18
1.2.4. Formulación del problema.....	19
1.2.5. Preguntas directrices.....	19
1.2.6. Delimitación.....	20
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	20
1.4. OBJETIVOS.....	22
1.4.1. Objetivo general.....	22
1.4.2. Objetivos específicos.....	22

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	23
2.2. FUNDAMENTACIONES.....	33
2.2.1. Fundamentación filosófica.....	33
2.3. Fundamentación legal.....	34
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	36
2.4.1. Superordinación de categorías.....	36
2.4.2. Subordinación de categorías.....	37
2.4.3. Marco conceptual variable independiente.....	38
2.4.4. Marco conceptual variable dependiente.....	45
2.4. HIPÓTESIS.....	55
2.4.1. Elementos de la hipótesis.....	55

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. ENFOQUE.....	56
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.2.1. Estudio de caso.....	57
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental.....	57
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.3.1. Investigación exploratoria.....	58
3.3.2. Investigación descriptiva.....	59
3.3.3. Investigación correlacional.....	60
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
3.4.1. Población.....	61
3.4.2. Muestra.....	65
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	69
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente.....	70
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	73
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	74
3.6.1. Plan para la recolección de información.....	74



3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	80
3.7.1. Plan de procesamiento de información.....	80
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	82

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de los Resultados.....	86
4.2. Interpretación de los resultados.....	86
4.2.2. Resultados de la encuesta.....	95
4.2.3. Resultados de la observación.....	103
4.2.4. Resultado de los Indicadores de Gestión.....	106
4.2. Verificación de Hipótesis.....	115
4.2.1. Formulación de Hipótesis.....	115

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones.....	118
5.2. Recomendaciones.....	119

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

6.1. Datos Informativos.....	121
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	122
6.3. Justificación.....	123
6.4. Objetivos.....	124
6.4.1. Objetivo General.....	124
6.4.2. Objetivo Especifico.....	124
6.5. Análisis de Factibilidad.....	124
6.6. Fundamentación.....	125
6.7. Metodología.....	131
6.8. Modelo Operativo.....	131

6.8.4. Período de Retorno.....	198
6.8.5. Resumen.....	198
6.9. Administración.....	198
6.10. Previsión de la Evaluación.....	198
Bibliografía.....	200
Anexos.....	209

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas de Seguridad.....	4
Tabla 2: Recaudaciones en el Servicio de Rentas Internas.....	6
Tabla 3: Recaudaciones del PIB del sector servicios.....	7
Tabla 4: Empresas de Seguridad Privada en Tungurahua.....	8
Tabla 5. Clientes Internos del Área Administrativa.....	62
Tabla 6. Clientes de Pazvisseg Cía. Ltda., del Ecuador.....	66
Tabla 7. Clientes de Pazvisseg S.A., de la ciudad de Ambato.....	67
Tabla 8. Procedimiento de recolección de información.....	80
Tabla 9. Procedimiento de recolección de información.....	80
Tabla N° 10. Cuantificación de Resultados.....	81
Tabla N° 11. Pregunta 1 Encuesta de satisfacción al cliente externo...	87
Tabla N° 12. Pregunta 2.....	88
Tabla N° 13. Pregunta 3.....	89
Tabla N° 14. Pregunta 4.....	90
Tabla N° 15. Pregunta 5.....	91
Tabla N° 16. Pregunta 6.....	92
Tabla N° 17. Pregunta 7.....	93
Tabla N° 18. Pregunta 8.....	94
Tabla N° 19. Pregunta 1 Encuesta de satisfacción al cliente interno...	96
Tabla N° 20. Pregunta 2.....	97
Tabla N° 21. Pregunta 3.....	98
Tabla N° 22. Pregunta 4.....	99
Tabla N° 23. Pregunta 5.....	100
Tabla N° 24. Pregunta 6.....	101
Tabla N° 25 Procedimientos administrativos.....	107
Tabla N° 26 Indicadores de Gestión.....	109
Tabla N° 27 Promedio de los indicadores de gestión.....	112
Tabla N° 28 Estadísticos descriptivos.....	113
Tabla N° 29 Resultado de la correlación y regresión lineal.....	114
Tabla N° 30 Resultado de la correlación en el programa R y SPSS...	115

Tabla N° 31. Coeficientes para la regresión lineal.....	116
Tabla N° 32. Propuesta para Implementación del POA.....	137
Tabla N° 33. Procedimiento de Comercialización.....	154
Tabla N° 34. Listado de documentos para Comercialización.....	155
Tabla N° 35. Indicador de Comercialización.....	156
Tabla N° 36. Procedimiento Financiero.....	158
Tabla N° 37. Listado de documentos para Comercialización.....	162
Tabla N° 38. Indicador de Comercialización.....	163
Tabla N° 39. Procedimiento Gestión de Calidad y Seguridad.....	165
Tabla N° 40. Listado de documentos para Gestión de Calidad y Seguridad.....	167
Tabla N° 41. Indicador Gestión de Calidad y Seguridad.....	169
Tabla N° 42. Procedimiento de Logística.....	171
Tabla N° 43. Listado de documentos para Logística.....	175
Tabla N° 44. Indicador para Logística.....	176
Tabla N° 45. Procedimiento de Mejora Continua.....	178
Tabla N° 46. Listado de documentos para Mejora Continua.....	183
Tabla N° 47. Indicador de Mejora Continua.....	184
Tabla N° 48. Procedimiento de Operaciones.....	186
Tabla N° 49. Listado de documentos para Operaciones.....	188
Tabla N° 50. Indicador de Operaciones.....	190
Tabla N° 51. Procedimiento de Recursos Humanos.....	192
Tabla N° 52. Listado de documentos para Recursos Humanos.....	194
Tabla N° 53. Indicador de RR.HH.....	196
Tabla N° 54. Recursos materiales y económicos.....	197
Tabla N° 55. Evaluación y monitoreo de la propuesta .....	199

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Usted o algún miembro de su familia ha sido víctima de algún delito.....	9
Gráfico N° 2: Que tan seguro se siente.....	10
Gráfico N° 3: Principales problemas de seguridad de su ciudad.....	11
Gráfico N° 4: Acciones para mejorar la seguridad en su ciudad.....	12
Gráfico N° 6. El servicio que ofrece la empresa PAZVISEG cubre satisfactoriamente su necesidad de seguridad y atención al público..	87
Gráfico N° 7. Los supervisores tienen la habilidad de resolver los problemas que se presentan en las distintas jornadas de trabajo.....	88
Gráfico N° 8. La presentación personal y cortesía que brinda el personal es satisfactorio.....	89
Gráfico N° 9. Desde que utiliza nuestros servicios considera que la seguridad ha mejorado.....	90
Gráfico N° 10. La atención de nuestro personal de oficina mejora día a día.....	91
Gráfico N° 11. La capacidad de respuesta ante sus requerimientos o inquietudes es rápida.....	92
Gráfico N° 12. Si se cumple con las normas de su organización u hogar por parte de nuestro personal.....	93
Gráfico N°13. Previo a la contratación del servicio de seguridad se le ofreció una charla informativa acerca de las características del servicio y de los equipos de seguridad utilizados.....	94
Gráfico N° 14. La Empresa mejora la forma de trabajo, de modo que esta sea cada vez mejor.....	96
Gráfico N° 15. Usted cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo con eficacia y eficiencia.....	97
Gráfico N° 16. Se toman en cuenta las ideas y sugerencias que usted realiza para mejorar el trabajo diario.....	98
Gráfico N° 17. Cree usted que se realiza un verdadero trabajo en equipo.....	99

Gráfico N° 18. Recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus tareas.....	100
Gráfico N° 19. Conoce que es Política de Calidad y Seguridad.....	101
Gráfico N° 20 Pendiente de la recta.....	113

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Registro Único de Contribuyentes.....	209
Anexo 2 Indicadores de Gestión.....	210
Anexo 3 Encuesta de satisfacción.....	213
Anexo 4 Bitácora de Observación.....	215
Anexo 5 Procedimiento para visitas.....	216
Anexo 6 Formato de reporte de novedades.....	217
Anexo 7 Certificado de GYPASEC.....	218
Anexo 8 Procedimiento novedades para nomina.....	219
Anexo 9 Lista de proveedores aprobados.....	220
Anexo 10 Hoja de Supervisión.....	221
Anexo 11 Organigrama de Comercialización.....	222
Anexo 12 Procedimiento selección de clientes.....	223
Anexo 13 Procedimiento de uso y control de carnet.....	226
Anexo 14 Estado de Situación y Resultados.....	228
Anexo 15 Procedimiento Selección de Proveedores.....	230
Anexo 16 Manual del Guardia de Seguridad.....	232
Anexo 17 Resultado Programa R .....	241
Anexo 18 Resultado del Programa Estadístico SPSS.....	242

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO**  
**INTERNACIONAL**

**TEMA: “LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA  
EMPRESA PAZVI SEGURIDAD PAZVISEG CÍA. LTDA. Y SU  
RELACIÓN CON LOS INDICADORES DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA”**

**Autor:** Ing. Carlos Manuel Cerda Mejía

**Directora:** Lic. Lilian Victoria Morales Carrasco, Dra.

**Fecha:** 10 de Diciembre del 2013

**RESUMEN EJECUTIVO**

Los Indicadores de Gestión en la actualidad se convierten en una herramienta para mejorar la efectividad y eficiencia de los procesos y operaciones que tienen planteadas las empresas sin importar el tipo de negocio. Al mejorar los procedimientos a través de la planificación operativa se crea una especialización de los procesos y esto permite a las empresas tener retroalimentación y así seleccionar la que mejor se aplique a sus necesidades y así lograr el cumplimiento de los objetivos planteados a corto y largo plazo. Es importante el control y monitoreo de las actividades y tareas que se ejecutan en forma rutinaria y específica, con esto se logra medir y luego mejorarlo. Los indicadores de gestión sirven para realizar un control por parte del empleado y de la gerencia al poder medir en forma continua las labores que se realizan, ya que los indicadores inducen a tener buenos resultados. Los indicadores deben ser analizados de forma periódica para obtener sus beneficios.

**Descriptor:** Auditoría, Control, Eficiencia, Eficacia, Gestión, Indicador de Gestión, Planificación, Procedimientos, Procesos, Tareas.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO**  
**INTERNACIONAL**

**Theme: “ADMINISTRATIVE PROCEDURES IN THE SECURITY  
COMPANY PAZVI PAZVISEG CIA. LTDA., AND ITS  
RELATIONSHIP WITH ADMINISTRATIVE MANAGEMENT  
INDICATORS”**

**Author:** Ing. Carlos Manuel Cerda Mejía

**Directed by:** Lic. Lilian Victoria Morales Carrasco, Dra.

**Date:** December 10<sup>th</sup> 2013

**EXECUTIVE SUMMARY**

Management Indicators now become a tool to improve the effectiveness and efficiency of processes and operations that companies have raised regardless of the type of business. By improving processes through specialization operational planning process is created and this enables companies to get feedback and so select the one that best applies to your needs and achieve compliance with the objectives in the short and long term. It is important to control and monitor the activities and tasks that run on a routine and specific, these are achieved with measure and then improve. Management indicators are used to carry out checks on the employee and management to be able to measure continuously the work carried out, since the indicators induce good results. The indicators should be analyzed periodically to get their benefits.

**Keywords:** Audit, Control, Efficiency, Effectiveness, Management Indicators, Management, Planning, Procedures, Processes, Tasks.

## INTRODUCCIÓN

La investigación ayudará a reducir los inconvenientes por los que está pasando actualmente Pazvisseg Cía. Ltda., el manejo eficiente permite tener un mejor servicio de seguridad privada.

En el capítulo I se estudia sobre el problema de la empresa en tres entornos, los objetivos que son para evitar los inconvenientes actuales y posibles futuros de no llegar a una solución, con la relación causa y efecto se analiza a fondo el problema y se justifica la investigación.

En el capítulo II se analiza a profundidad los antecedentes investigativos, se fundamenta la investigación y se verifica que dice la ley del país sobre la investigación, se fundamenta las variables y se elabora la hipótesis a comprobar.

En el capítulo III se determina el enfoque y se analiza como investigaremos. Se profundizará las variables y se determina el tipo de población y muestra a ser utilizada, como operan las variables dependiente e independiente, la forma de analizar los datos recolectados con su interpretación y análisis.

En el capítulo IV está la auditoría de gestión y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para realizar la comprobación de la hipótesis planteada.

En el capítulo V se plantea las conclusiones y recomendaciones luego de realizar un análisis de los objetivos de la investigación.

En el capítulo VI está la propuesta del POA para la empresa Pazvisseg Cía. Ltda., en relación con la investigación realizada.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Los procedimientos administrativos en la Empresa Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda. y su relación con los indicadores de gestión administrativa”

### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1. Contextualización

##### 1.2.1.1. Contextualización macro

Según la **Guía de la Seguridad Privada del Ecuador** (2011:3), la seguridad privada está en el mercado ya por más de dos siglos y sus primeros indicios se pudieron ver en el país de España donde expiden los primeros reglamentos:

Se conoce que nace en el siglo dieciocho de forma rudimentaria, luego en nuestro medio a los guardias se lo conoció como: rondas, serenos, rondines y guachimanes. La seguridad privada, está en el mercado mundial por casi dos siglos, siendo su primera manifestación en España, en ese entonces a los guardias, se los llamó guardas jurados, que tenían como filosofía ser: “hombres de buen criterio y prestigio entre sus gentes, que cuidarán como suyo lo que era de los demás y en los campos existe, pues no cuanto hay en el campo es de todos”. En el año de 1849, en España se publica el primer “Reglamento para los guardas municipales y particulares del campo de todos los pueblos del reino”.

Según la **Guía de la Seguridad Privada del Ecuador** (2011:3), dice sobre su filosofía:

Estaban bajo la dirección de los alcaldes, cada municipio establecía su uniformidad, si bien todos debían llevar una bandolera de cuero ancha, en la que se clavaba la placa de GUARDA DE CAMPO y el nombre del municipio. En 1876, el Guarda Jurado colaboró con la Guardia Civil, con lo cual obtuvo “la imagen de vigilante fiel, recio, duro, un hombre que no tenía miedo, que colaboraba en todo con la ley, y con duras cualidades y fuerte motivación.”

Según la **Cámara de Seguridad Privada del Ecuador**<sup>1</sup> (CASEPEC) (2012), indica cuando ingresa la primera empresa de seguridad:

El 26 de abril de 1968, ingresa la primera empresa de seguridad privada, llamada Wackenhut Corporation, hoy G4S, rompiendo el paradigma de que la seguridad de los ciudadanos esta solo en las manos de la Policía Nacional, dando las pautas para la especialización del personal de seguridad, que estaba ya dispuesta a enfrentar los índices delincuenciales, que no eran muy altos en ese entonces, esta se encargaba de prestar servicios de guardias a empresas petroleras, bancos y muy pocas empresas comerciales e industriales.

Según la **Guía de la Seguridad Privada del Ecuador** (2011:3), “en Ecuador, en 1969, se conforma la Transportadora Ecuatoriana de Valores TEVCOL Cía. Ltda., esta es la primera empresa nacional en el mercado de la seguridad privada y esto da como origen la seguridad privada en el Ecuador”.

En el año 1985, en Ecuador el Ministerio de Industrias, Comercio e Integración, aprueba los estatutos de la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación Privada (A.N.E.S.I.), que sería la encargada de la actividad de vigilancia y seguridad privada.

---

1 <http://casepec.ec/Historia.html>

En la década de 1990 da el comienzo de esta actividad económica en el Ecuador, para dos siglos más tarde crecer veinte y seis veces y se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Empresas de Seguridad**

Años	Cantidad de Empresas de Seguridad
1990	54
1995	163
2000	328
2013	1418

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Carlos Cerda

Para el **Portal de Compras Públicas**<sup>2</sup> (2013), se observa que: las empresas que ofertan sus servicios en el portal de compras públicas es de 432 siendo este el treinta por ciento de las empresas que existen en la actualidad.

Según la **Flacso**<sup>3</sup> (2007) dice sobre los vigilantes y/o guardias de seguridad en comparación con la policía nacional en el año 2005: “en el año 2005 el número de vigilantes registrado oficialmente fue de 40.368, el cual se iguala a los de 42.610 policías nacionales existentes en este año, sin tomar en cuenta el sector informal, que en total sumaría los 80.000 vigilantes<sup>3</sup>.”

---

2 <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/FO/paso1.cpe>

3 [http://www.flacso.org.ec/docs/ciudad\\_segura7.pdf](http://www.flacso.org.ec/docs/ciudad_segura7.pdf)

Según la **Guía de la Seguridad Privada del Ecuador** (2011:3), se da por primera vez un reglamento:

El 9 de septiembre de 1991 a iniciativa de la Fuerza Pública, el Presidente Doctor Rodrigo Borja, publicó el primer “Reglamento para la constitución y funcionamiento de las organizaciones de seguridad privada”. La Policía se convierte en la principal institución de control del sector de la seguridad privada. El 9 de febrero de 1998, el Doctor Fabián Alarcón reforma el Reglamento y se incrementa el control y las sanciones a las empresas del ramo. En el año 2003, se inicia un debate en el Ecuador sobre las empresas de seguridad, y se publica en el Registro Oficial del Ecuador la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada; donde, los guardias de seguridad privada que presten sus servicios a las empresas públicas se los reconocería como fuerzas de choque, esta sería la primera vez que las empresas privadas entrarían en áreas que le correspondían a la Policía Nacional.

En el año 2005 se crea la Cámara de Seguridad Privada del Ecuador (CASEPEC) y serían reconocidas por el Ministerio de Gobierno y Policía.

Según la **Cámara de Seguridad Privada del Ecuador**<sup>1</sup> (CASEPEC) (2012), “el 23 de junio de 2006, se publicó la Ley Reformatoria al Código de Trabajo, mediante la cual las compañías de seguridad, pasan a ser tercerizadoras de servicios complementarios”.

En el año 2008, el Eco. Rafael Correa Delgado expide el Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada.

El incremento de las empresas de seguridad puede ser explicado según la **Organización de Estados Americanos OEA**<sup>4</sup> (2008:17):

Este fenómeno puede ser explicado desde varias perspectivas tales como: el crecimiento de la inseguridad ciudadana, el incremento de la criminalidad y la violencia urbana, la desconfianza en el Estado y las autoridades de control, e incluso la tendencia ideológica a mirar a las privatizaciones como una

---

4 <http://www.oas.org/dsp/documentos/Publicaciones/Seg%20Pub%20y%20Priva-%20Comunidad%20Andina.pdf>

forma eficaz y eficiente de solucionar los problemas sociales, entre otras. Sin embargo, al analizar las cifras y los datos nos queda claro que este crecimiento exponencial de la seguridad privada viene acompañado al mismo tiempo de un robustecimiento sostenido de la fuerza pública.

El control por parte del gobierno del Ecuador a las empresas de seguridad privada está distribuido entre varias instituciones como son:

- Las Fuerzas Armadas, armas de fuego.
- El Ministerio de Gobierno y la Policía Nacional, encargados del control del funcionamiento y la emisión de permisos para el mismo.
- La Superintendencia de Compañías, supervisa las actividades comerciales de acuerdo a la Ley de Compañías.
- La Superintendencia de Comunicaciones, uso de frecuencias de radio y comunicación.
- El Ministerio de Trabajo, regula la contratación del personal.

Por otro lado, el Servicio de Rentas Internas (SRI) registró un incremento de las recaudaciones en los impuestos relacionados con la seguridad privada, y se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 2: Recaudaciones en el Servicio de Rentas Internas

Año	Recaudación
2000	\$3.274.485,00
2005	\$11.440.415,00

Fuente: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

Elaborado por: Carlos Cerda

Al observar la tabla anterior se verifica que hay una tasa de incremento anual del 28.40% en la recaudación del Servicio de Rentas Internas desde el año 2000 al año 2005.

Las aportaciones al Producto Interno Bruto (PIB) se las puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 3: Recaudaciones del PIB del sector servicios

Año	Recaudación en dólares
2011	4.052.160.00
2012	4.266.924,00

Fuente: [www.superintendenciacompanias.gob.ec](http://www.superintendenciacompanias.gob.ec)

Elaborado por: Carlos Cerda

El Producto Interno Bruto en el año 2012 en el sector de servicios se incrementó el 5.30% en referencia al año 2011 y para el año 2013 se proyecta un incremento del 26.40%.

La Seguridad Privada en el año 2005 facturo 716 millones de dólares, lo que represento un 0,63% del PIB, para el año 2010 las compañías de seguridad privada facturaron 1723 millones de dólares, lo que representó el 1,5% del PIB.

#### **1.2.1.2. Contextualización meso**

En la provincia de Tungurahua en el año 2013 existen 20 compañías de seguridad privada; entre ellas están las siguientes:



Tabla 4: Empresas de Seguridad Privada en Tungurahua

Ambaseg Ambato Seguridad Cía. Ltda. Brillanseg Cía. Ltda.
Civilprotection Servicio Integral de Protección y Vigilancia C. Ltda.
Compañía de Seguridad Privada Ambasecurity Cía. Ltda.
Compañía de Seguridad Privada Esparzaseg Cía. Ltda.
Compañía de Seguridad Privada Malboroseg Cía. Ltda.
Compañía de Seguridad Privada Sumarseg Cía. Ltda.
Compañía de Seguridad Privada Haroseg Cía. Ltda.
Mesiasseg Cía. Ltda.
Milsep Seguridad Cía. Ltda.
Pantera de Seguridad Phanterseg Cía. Ltda.
Pazvi Seguridad Pazvisseg C. Ltda.
Protec seguridad Cía. Ltda.
Puesto de Vigilancia y Seguridad Ambato Puvisea Cía. Ltda.
Quest Security Profesional e Integral Cía. Ltda.
Quiroga Security Cía. Ltda.
Seteprof Seguridad Técnica Profesional Cía. Ltda.
Specialsseg Specials Seguridad Cía. Ltda.
Toarvicseg Cía. Ltda.
Vigilancia Electrónica y Monitoreo Vigelectrom Cía. Ltda.
Vigilancia Privada de Seguridad Visprin Cía. Ltda.

Fuente: [www.superintendenciacompanias.gob.ec](http://www.superintendenciacompanias.gob.ec)

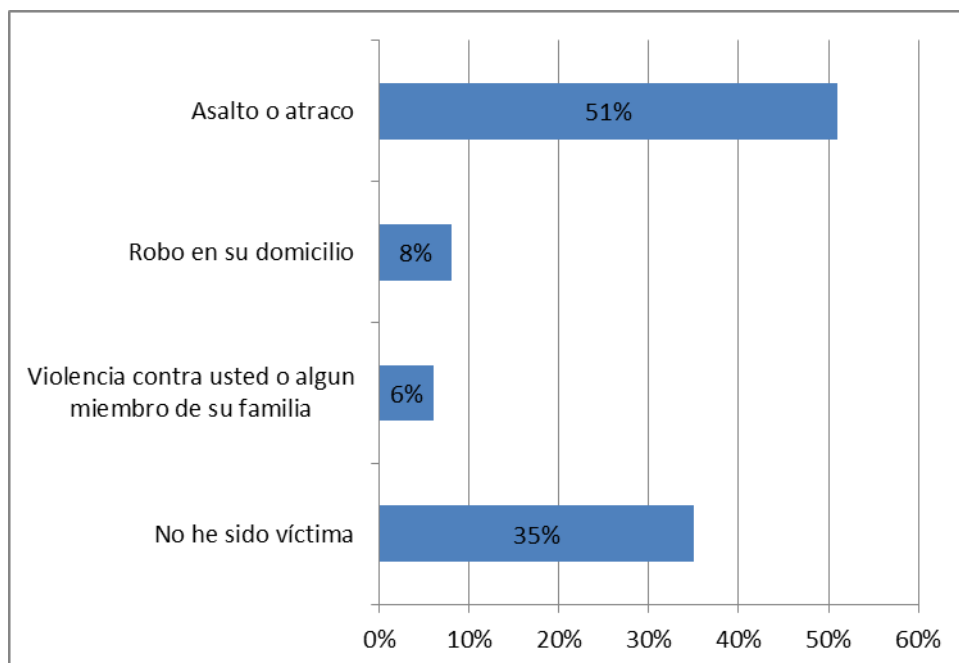
[Elaborado por: Carlos Cerda](#)

En estudios sobre la percepción de la seguridad en el Ecuador se obtuvo el siguiente estudio, según el **Centro de Estudios y Datos**<sup>5</sup> (2011), lo cual se detalla a continuación:

El incremento de la delincuencia en el Ecuador ha inquietado a la población, de acuerdo al último estudio de opinión realizado por el Centro de Estudios y Datos (CEDATOS), el 65% ha sido víctima o tiene algún familiar que ha sido víctima de un hecho delictivo.

Se detalla los delitos más comunes y su forma de cometerlos:

Gráfico 1: Usted o algún miembro de su familia ha sido víctima de algún delito



Fuente: CEDATOS (2011)

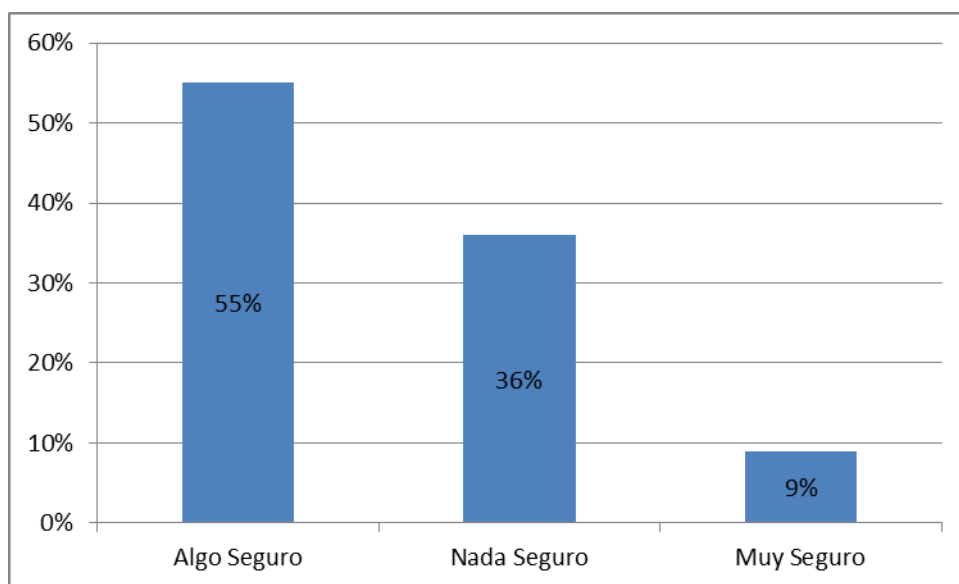
Elaborado por: Carlos Cerda

<sup>5</sup> <http://www.cedatos.com.ec/estudios.php>

La percepción sobre la seguridad que tiene la población: el 55% de los entrevistados dijeron sentirse algo seguro en su ciudad, el 36% se siente nada seguro y el 9% dijo sentirse muy seguro.

A continuación se grafica la percepción de las personas sobre qué tan seguro se siente:

Gráfico 2: Que tan seguro se siente



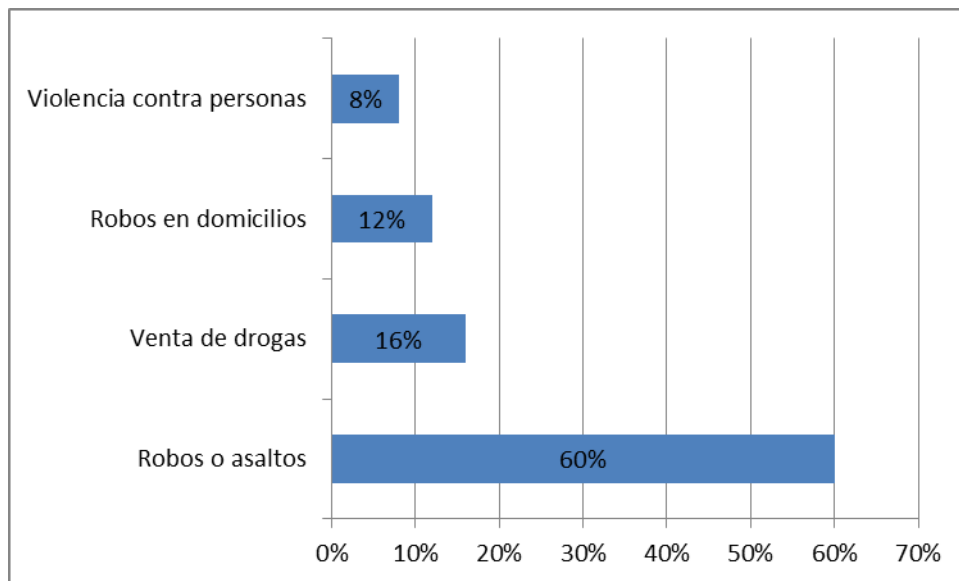
Fuente: CEDATOS (2011)

Elaborado por: Carlos Cerda

Por lo que se puede observar en la encuesta las personas en el Ecuador no se sienten seguros en sus ciudades de residencia.

En cuanto a los principales problemas de seguridad se obtuvo: el 60% considera que el principal problema de seguridad que tiene su ciudad es el robo o asaltos, a continuación con el 16% la venta de drogas, con el 12% los robos a domicilios y un 8% la violencia contra las personas.

Gráfico 3: Principales problemas de seguridad de su ciudad



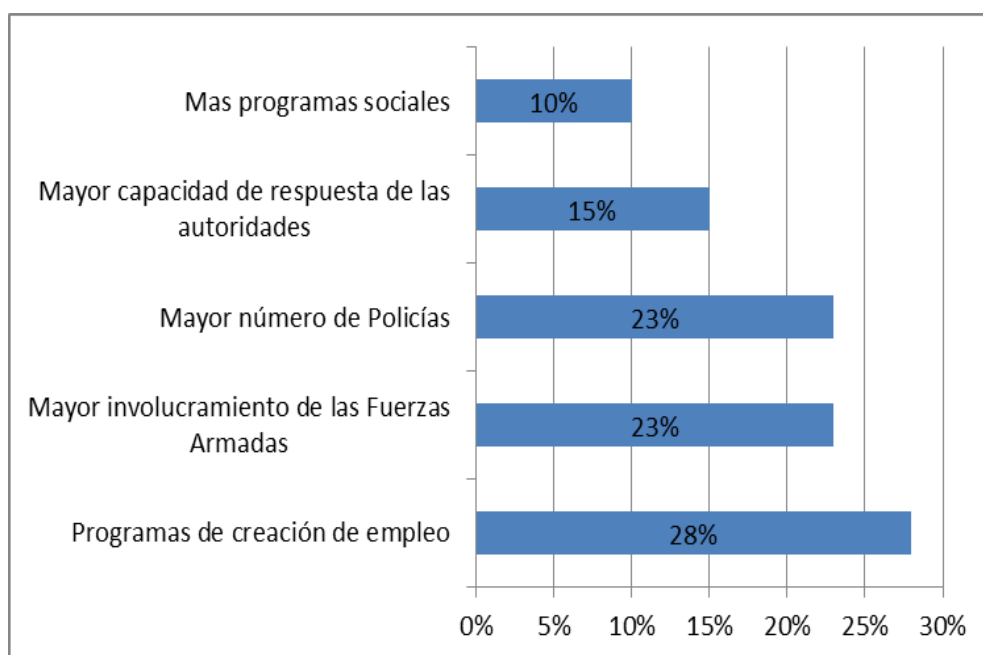
Fuente: CEDATOS (2011)

Elaborado por: Carlos Cerda

Los robos o asaltos no realizados en los domicilios sino fuera de casa son los más comunes, por lo que la gente considera que es el problema que más aqueja a su ciudad.

Al consultar a la población dijeron que: el 28% están de acuerdo con que la solución es implementar programas de creación de empleo para no tener gente en la desocupación, el 23% considera importante que exista un mayor involucramiento de las Fuerzas Armadas en las calles de las ciudades con mayor índice delincencial, un 23% cree que no solo se debe aumentar soldados de las Fuerzas Armadas sino gente especializada por lo que se requeriría mayor número de efectivos policiales, el 15% piensa en que se requiere una mayor capacidad de respuesta por parte de las autoridades y finalmente un 10% ve como la solución más apropiada crear más programas sociales.

Gráfico 4: Acciones para mejorar la seguridad en su ciudad



Fuente: CEDATOS (2011)

Elaborado por: Carlos Cerda

Según el **Centro de Estudios y Datos**<sup>6</sup> (2011), los principales delitos que se cometen en contra de las personas son:

- Homicidio
- Plagio
- Robo agravado
- Secuestro express
- Violación

Los delitos cometidos en contra de la propiedad son:

- Robo simple
- Hurto
- Robo en domicilio
- Robo de vehículos
- Robo de motos

<sup>6</sup> <http://www.cedatos.com.ec/estudios.php>

- Robo en local comercial
- Robo en banco

Según el **Centro de Estudios y Datos**<sup>5</sup> (2011), los delitos los delitos más comunes en Guayaquil son:

En Guayaquil los delitos contra las personas representan alrededor del 61% de los "principales delitos" denunciados, y el 33% del gran total. Mientras que los delitos contra la propiedad representan el 39% de los "principales delitos" denunciados, y el 21% del gran total.

Por esta razón, las empresas se desenvuelven en un entorno que exige alta competitividad, para sobresalir y mantenerse en el mercado, existen varias críticas sobre el desempeño de los guardias, su capacitación y su entrenamiento, por lo que es necesario medir el desempeño interno, y como en todo cambio que se da, hay que iniciar por la parte administrativa, para medir el desempeño a través de Indicadores de Gestión Administrativa, los índices de gestión ayudan a mejorar las características estructurales y funcionales de la empresa, sin limitar la independencia, creatividad, y orden para obtener al mediano plazo mejores resultados.

Las empresas durante los últimos años, presentan experiencias positivas que les han permitido alcanzar un crecimiento sostenido y así mejorar internamente y contribuir al desarrollo de la empresa.

#### **1.2.1.3. Contextualización micro**

Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., es una empresa privada, cuyo objeto social único es el de prestar los servicios de vigilancia y seguridad física a través de guardias uniformados, armados y debidamente capacitados.

En Julio del 2013 la empresa cuenta con 340 empleados, distribuidos de la siguiente manera: 12 del personal administrativo, 8 supervisores y 320 guardias.

La empresa de seguridad privada Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., se constituyó mediante escritura pública suscrita el 15 de julio de 2004 ante el Notario Público Séptimo del cantón Ambato, Dr. Rodrigo Naranjo Garcés y aprobada su resolución por la Intendencia de Compañías de Ambato con fecha 23 de Julio de 2004 y debidamente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Ambato, el 28 de Julio de 2004, de ahí en adelante funciona la empresa.

Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., tiene su oficina administrativa matriz en la ciudad de Ambato, calle Unidad Nacional 09-69 y Av. 12 de Noviembre.

La visión de Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., es; en el año 2015 llegará a ser reconocida como una empresa líder en la prestación de servicios de seguridad privada física y electrónica a nivel nacional.

La misión de Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., es; prestar servicios de protección, seguridad y vigilancia a las empresas de los sectores industrial, comercial, estatal y otras con señores guardias debidamente calificados y equipados, con el propósito de prevenir el delito y propiciar la tranquilidad a nuestros clientes.

La empresa pública es la mayor demandante del servicio de guardianía, estas empresas miden su nivel de satisfacción comparando con el servicio que prestan otras empresas locales, para solucionar el problema de la inseguridad.

En base a las actividades realizadas, con su personal altamente capacitado en la Universidad Internacional del Ecuador y avalado por el Ministerio del Interior y contando con sus modernos equipos y cómodas instalaciones Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., decide adoptar como complemento básico y fundamental de mejora continua el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad bajo el esquema de la Norma Internacional ISO 9001:2008.

En Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., no aplican Indicadores de Gestión Administrativa, por esta razón no se mide el desempeño de los empleados y no se logra medir el cumplimiento o incumplimiento de los procedimientos.

Según **Kaplan y Norton (2009:37)**, “los indicadores de gestión son parte indispensable para que todo proceso se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, y esto se logra al implementar un sistema que calcule la gestión de los mismos”.

La administración empírica no desarrolla los procedimientos administrativos tanto en forma escrita como en socialización de los mismos, y sin tener un conocimiento profundo no se logra medir el nivel de desempeño.

La compañía no cumple en su totalidad con su planificación operativa, lo que ha provocado que exista una planificación mediata y un cumplimiento parcial de los objetivos planteados por la empresa.

Por lo antes ya enunciado se ve la necesidad de medir el nivel de desempeño de una parte importante de la compañía, como son los procedimientos administrativos. Por el desinterés de cómo se manejan los procedimientos no se mide la eficiencia y eficacia de los mismos.



### **1.2.2. Análisis crítico**

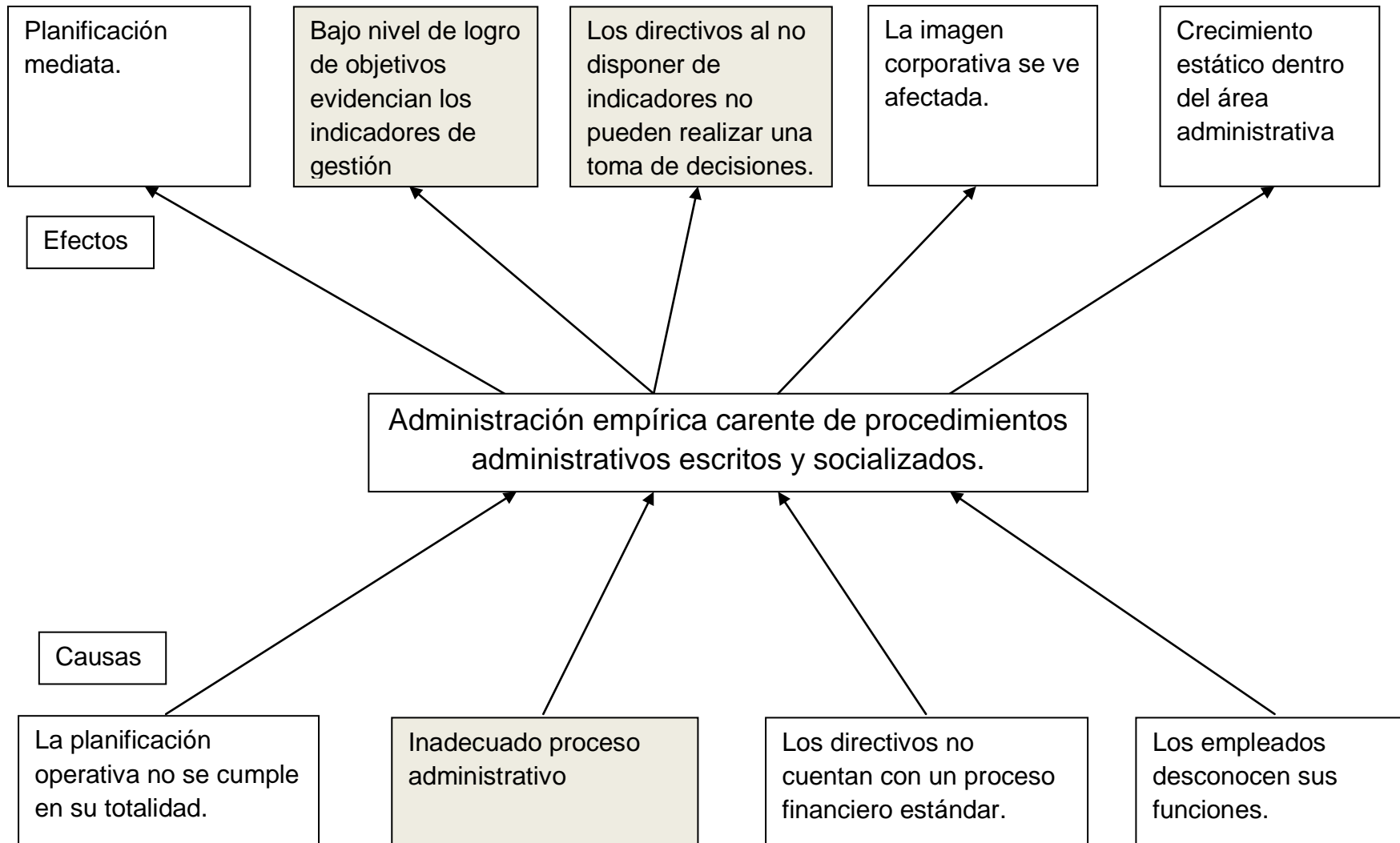
Al no conocer la planificación operativa que tiene planteada la compañía se provoca una planificación mediata, ya que no está actualizada de acuerdo a los requerimientos actuales.

Los procedimientos administrativos deben ser realizados en forma adecuada para poder ser medidos a través de indicadores y comprobar en qué medida se están cumpliendo los objetivos, los cuales evidencian tener un bajo nivel de aceptación en la gestión y a su vez el nivel directivo no puede medir la eficiencia y eficacia de los empleados y la gestión que ellos realizan, lo que provoca tener una empresa sin control y no se puede realizar una toma de decisiones acorde a la exigencias de los accionistas.

Los procesos financieros al estar estandarizados en forma y tiempo permiten tener reuniones de *staff* para conocer como se está desarrollando la compañía y cuáles son sus proyecciones en el tiempo, y no se vea afectada la imagen corporativa.

El desconocimiento de sus funciones por parte de los empleados tiene como consecuencia la confusión de las funciones y esta no se cumple en su totalidad, provocando un crecimiento estático dentro del área administrativa.

1.2.2.1. Árbol de problemas



### **1.2.2.2. Relación causa-efecto**

Por lo indicado, Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., requiere de la implementación de Indicadores de Gestión adecuados a la seguridad privada para la medición de sus procedimientos y la concienciación de los potenciales beneficios de tener un documento que norme e indique la eficiencia y eficacia de sus actividades englobando los parámetros propuestos.

### **1.2.3. Prognosis**

Si no se realiza este estudio no se logrará medir el óptimo desempeño a corto y largo plazo, no se podrán desarrollar e implementar Indicadores de Gestión que sirvan como documento guía para el tratamiento de los procedimientos con el fin de medir las responsabilidades y las funciones de los empleados de la compañía.

A cada uno de sus usuarios, los Indicadores de Gestión Administrativa deberá facilitarles información oportuna y efectiva sobre su comportamiento y así lograr el Mejoramiento Continuo, en cada uno de los procedimientos en estudio.

El objetivo primordial de los Indicadores de Gestión Administrativa de la empresa es distribuir y medir las responsabilidades de cada uno en las actividades que realizan.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, consiste en elegir las variables críticas para el éxito de los procedimientos y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente, a través de mejorar la planificación operativa se da como resultado un mejor control de los procesos y con esto se logra una mejora continua al retroalimentar la información obtenida.

Se debe plantear la investigación para mejorar los procedimientos y tener una propuesta que podrá servir a empresas que tenga el mismo problema y pertenezcan al sector de la seguridad.

La propuesta será analizada y proyectada a conseguir los resultados esperados en la planificación.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Cuáles son los procedimientos administrativos de mayor incidencia de Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., en los indicadores de gestión?

**Variable independiente:** Procedimientos Administrativos

**Variable dependiente:** Indicadores de Gestión Administrativos

#### **1.2.5. Preguntas directrices**

- ¿Cuál es la situación actual de los Indicadores de Gestión Administrativa definidos en Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda.?
- ¿Qué procedimientos administrativos se aplican en forma parcial dentro de la empresa?
- ¿Cuál es la relación entre los Índices de Gestión Administrativa y los Procedimientos Administrativos?
- ¿Qué procedimientos se puede aplicar a la realidad de Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., para influir en los indicadores de gestión administrativa?

### 1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Administración.
- **Área:** Gerencia de Procesos, Administración de Procesos Empresariales.
- **Aspecto:** Los indicadores de Gestión Administrativa, mejorara los procedimientos Administrativos de la empresa.
- **Temporal:** Se realizó en el periodo lectivo 2013.
- **Espacial:** Pazvi Seguridad Pazviség Cía. Ltda., Unidad Nacional 09-59 y 12 de noviembre, segundo piso, Frente al Hotel Internacional. (Ver Anexo 1).

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Los Indicadores de Gestión Administrativa desde su creación, son algo más importante que solo una guía, sino que tienen como función más importante ser un instrumento rentable y adecuada para la medición del desempeño de la empresa y sus empleados y para la toma de decisiones oportunas para la operación de la Compañía, la evaluación y control de los recursos administrativos de la misma.

La presente investigación tiene una importancia práctica y educativa, por cuanto se realizará un análisis que ayudará a identificar y solucionar el problema real y actual que se presenta, y así proponer la solución más eficaz y eficiente a través de las herramientas que proporcione la investigación.

Para la realización de la investigación se tiene el apoyo del personal administrativo y la parte fundamental de la misma que son los directivos, los que proveerán de los documentos necesarios para su revisión y análisis.

Este trabajo contribuirá a la parte Administrativa, para la revisión de los procedimientos administrativos, y así cumplir con los objetivos a mediano y largo plazo.

Pazvisseg Cía. Ltda., aportará con la información que se requiera para el estudio y revisión de los procedimientos administrativos, se obtendrá datos de la Cámara de Seguridad Privada, de la Guía de la Seguridad Privada del Ecuador y de estudios realizados sobre empresas de seguridad en las distintas Universidades y Escuelas Politécnicas del país, a través de sus bibliotecas físicas y virtuales.

Acceso a libros de Auditoría de Gestión donde se habla sobre el tema de los indicadores de gestión, como revisarlos y monitorearlos.

El impacto de esta investigación es positivo ya que mejorará el control de los procedimientos y verificará cómo se relacionan directamente con los indicadores de gestión administrativa, con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa, ya que es una exigencia de los socios de Pazvisseg Cía. Ltda..

Se aportará con Indicadores de gestión para empresas de seguridad privada y como mejorar la administración de la compañía a través de la aplicación de los mismos y estos ayuden a medir la eficiencia y eficacia.

Además, se tiene el tiempo suficiente para investigar y preparar la información referente al tema que se estudia, se cuenta también con los recursos económicos y materiales así como la voluntad de realizar adecuadamente la investigación.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Establecer los procedimientos de mayor incidencia en los indicadores de gestión de la empresa Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda. para el mejoramiento de los procesos y operaciones.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Revisar la situación real de los Indicadores de Gestión Administrativa definidos en Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda. en el año 2013.
- Diagnosticar los procedimientos administrativos dentro de la entidad y la aplicación total o parcial de los mismos.
- Analizar la relación entre los Índices de Gestión Administrativa y los Procedimientos Administrativos en Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda.
- Diseñar los procedimientos aplicados a la realidad de Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., para influir en los indicadores de gestión administrativa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÒRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se han encontrado múltiples estudios referentes a Indicadores de Gestión como el de Kaplan y Norton que son los padres del Cuadro de mando Integral, Masaaki Imai que fue la primera persona en acuñar la palabra kaizen que significa mejoramiento continuo, además de tener varios estudios sobre indicadores de gestión y procedimientos administrativos encontrados en la biblioteca virtual de la Universidad Técnica de Ambato, estudios realizados en el Ecuador en tesis sobre: ejemplos de Indicadores de Gestión, Procedimientos Administrativos, aplicados a empresas de diferente índole y que muestran la utilidad de la Implementación y serán una guía.

Los procedimientos se estudiarán a fondo para que sean eficientes y efectivos, esperando obtener los resultados deseados, se tomara también estudios sobre el cuadro de mando integral, que es, donde nacen los de indicadores de gestión, nos apoyaremos con varios artículos científicos y estudios previos realizados, sobre el tema.

Para iniciar la investigación se verá algunos conceptos e investigaciones del cuadro de mando integral desde su inicio con sus autores, según **Kaplan y Norton, (2009:12)**, definen así:

Es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la



interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

La investigación y desarrollo son de gran importancia, pero pobremente probables que por sí misma sean aptos para la mejora continua. Los indicadores desarrollados para las empresas son amplios, y hay menos indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En el artículo científico **Machado (2007:8)** dice:

Luego del análisis debidamente realizado, se puede afirmar que el Cuadro de Mando Integral se revela como el instrumento de gestión que facilita la convergencia de objetivos en la organización por su adaptabilidad a las condiciones concretas de las organizaciones y la flexibilidad en sus análisis. El procedimiento propuesto parte del enfoque sistémico para la aplicación del Cuadro de Mando Integral. Su punto de partida es la visión de la organización y el centro del análisis la integración de indicadores cualitativos y cuantitativos enfocados en la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral en la empresa debe ser elaborado de abajo hacia arriba, partiendo desde las funciones más básicas esto es desde las actividades o tareas, así se determinará si se cumplen los objetivos planteados por la empresa y qué actividades se le deben dar una mayor importancia para cumplir con dichos planteamientos.

El artículo científico de los doctores **Guzmán y otros (2009:27)** dice:

El cuadro de mando integral de recursos humanos lo componen cuatro perspectivas fundamentales:

- La de crecimiento: mide el impacto de la Gestión de Recursos Humanos en los clientes internos de la organización.

- La de procesos: evalúa los principales procesos que conforman la Gestión de Recursos Humanos.
- La de clientes: evalúa el impacto que produce la Gestión de Recursos Humanos en la organización, mediante sus indicadores fundamentales.
- La económica: evalúa los gastos de la Gestión de Recursos Humanos, en correspondencia con el comportamiento de las restantes perspectivas.

Recursos Humanos con ganas de corregir las faltas parte de la selección de un conjunto de indicadores vinculados a la Gestión de Recursos Humanos.

En la revista científica **Valdés y otros (2013:210)** dicen, “el cuadro de mando integral constituye una herramienta vital en la concepción del control de gestión, donde la implicación de todos los trabajadores se hace imprescindible para el éxito de su aplicación”.

El Cuadro de Mando Integral no compone más papeleos ni más tramites, sino se debe aprovechar lo que se dispone en especialmente al hablar de indicadores. El cual ayuda a transformar a toda la organización con los objetivos, aparta la visión de corto plazo convirtiéndolo en objetivo, es una herramienta de comunicación y ayuda a desarrollar la mejora continua.

El concepto de enfoque sistémico esta dado a inicios del siglo veinte por el biólogo Ludwing von Bertalanffy en 1.936 para la investigación se tomará un autor más actual para su conceptualización según **Monroy (2007:5)** dice:

Adoptar el enfoque de sistemas nos permite tomar conscientemente la decisión de observar e interactuar con la realidad con un nuevo modo de hacerlo: la realidad como sistema. En el que se combinan la síntesis y el análisis, permiten tener un macroscopio para guiar como aproximarnos a la realidad y aprender a combinarlo con el microscopio que el análisis nos proporciona. El sistema, el todo, la unidad, tiene partes interactuantes cuyas características y/o comportamientos dependen al menos de otra parte y afectan las características y/o

comportamientos del todo. El sistema, es inseparable de su contexto, de su medio ambiente.

Ver los indicadores como un enfoque sistémico resulta imprescindible, sólo así se completarán: lo tangible y lo intangible y lo formal con lo informal.

La teoría de la mejora continua tiene gran evolución a partir de su nacimiento, y aquí están varias definiciones, según el libro de **Suárez y Dávila (2008:286)** dice:

Desde que Masaaki Imai acuñó el término de Kaizen a mediados de los años ochenta, este se ha visto como un elemento clave para la competitividad de las empresas japonesas. No obstante, y a pesar de que el Kaizen ha sido definido por el autor que condujo a la luz el término, todavía sigue existiendo en la literatura sobre el tema cierta ambigüedad e inconsistencia. Además, existe una clara necesidad de desarrollar esta teoría en el campo de la dirección de operaciones. Kaizen viene de las palabras japonesas “kai” y “zen” que en conjunto significan la acción del cambio y el mejoramiento continuo, gradual y ordenado. Kaizen es asumir la cultura de mejoramiento continuo que se centra en la eliminación de los desperdicios y en los despilfarros de los sistemas productivos. Es un reto continuo para mejorar los estándares, donde la frase: “un largo camino comienza con un pequeño paso”, grafica el sentido del kaizen: todo proceso de cambio debe comenzar con una decisión y debe ser progresivo en el tiempo, sin marcha atrás.

El termino Kaisen quiere decir mejora continua que es un elemento clave al momento de hablar de competitividad y eliminación de desperdicios y despilfarros de los sistemas productivos.

El artículo científico de **Aguilar (2010:3)** dice:

El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio

se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades. El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.

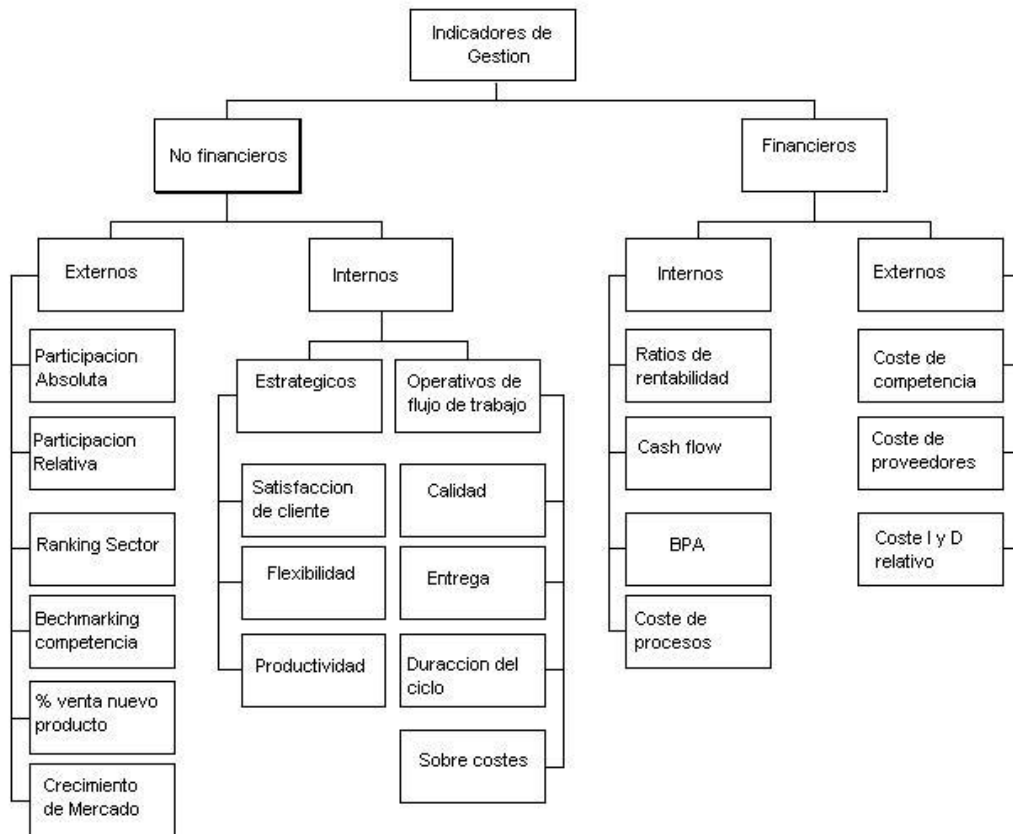
La visión y misión de la empresa se basa en metas y objetivos que deben cumplirse, se compara el estado actual a partir de la observación de la información obtenida, luego al establecer los indicadores que servirán como pauta para establecer si se cumple o no las metas y objetivos o que tan cerca están estas del propuesto.

Se implantan indicadores de gestión y cuando se han logrado la meta se establecerá nuevas metas y esto comienza nuevamente con la retroalimentación y con la calidad obtenida la primera vez se tomará como base para el propuesta de nuevas metas para los procesos de la organización.

En la tesis de **Benítez (2007:240)**, explica lo que son los indicadores de gestión:

Los Indicadores son una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades que tiene cada una de ellas. Para medir y establecer el avance y cumplimiento de los objetivos planteados en cualquier planeación estratégica es necesario establecer indicadores de gestión que permitan una adecuada toma de decisiones para el modelo propuesto se los determina como KPI's, *Key Performance Indicators*, o Indicador Clave de Desempeño, que mide el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los mismos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo propuesto.

Para Benítez (2007:241), Los tipos de Indicadores de Gestión:



Fuente: Benítez Hidalgo, R.

Elaborado: Carlos Cerda

Se centrará el estudio en los indicadores de gestión no financieros, y de este grupo los internos.

Un indicador es una correlación entre las variables cuantitativas, y que por medio de estas se logrará analizar la situación y las preferencias de cambio generadas, respecto a los objetivos y metas previstas o ya indicadas. Ya que son un medio y no un fin para cumplir la meta propuesta, ya que el indicador describe cómo se encuentra la organización.

En su tesis doctoral sobre indicadores para la gestión según **Erkizi (2013:329)**, dice:

Para que pueda ser útil en el proceso de toma de decisiones, los resultados obtenidos sean comparables en el tiempo y en el espacio, y se pueda garantizar su supervivencia.

Una mayoría bastante cualificada de agentes consultados opina que la información suministrada por los sistemas de información en su conjunto es útil porque si los indicadores son consensuados facilitan la comparabilidad y pueden contribuir a la mejora de los servicios públicos. Así mismo puede ayudar a fijar prioridades a la hora de diseñar la política municipal, posibilita la detección de buenas y malas prácticas, y puede ayudar a conocer la situación real de la entidad (debilidades y fortalezas) y plantear las metas a alcanzar. La utilidad de la información que proporciona un buen sistema de indicadores no está condicionada ni por el tipo de agente o gestor público, ni por la tipología de las entidades locales en función de su población, ni por el conocimiento previo de un sistema de indicadores, ni por la titulación académica del gestor.

Con objeto de conseguir que los gestores públicos locales sientan como algo propio el sistema de indicadores es necesario que tengan abierta alguna vía de comunicación para que se tengan en cuenta sus deseos y pretensiones, y, en la medida de lo posible, se recojan en los procesos de actualización planificados. En este sentido podemos afirmar que entre los diferentes colectivos de agentes analizados hay una corriente de opinión favorable a participar en este tipo de procesos, independientemente del estrato de población en el que esté ubicado el ayuntamiento en el que prestan sus servicios y del nivel de conocimiento previo de un sistema de indicadores.

En el artículo científico de **Jacobzone y otros (2007:7)** explica de los indicadores de gestión:

Los indicadores de calidad de los sistemas de gestión regulatoria sirven para evaluar las prácticas regulatorias de los países. Ellos pueden ayudarle a analizar el rendimiento de gobernanza regulatoria y diagnosticar los factores de éxito y las áreas prioritarias para la reforma. Contribuyen a una mejor comprensión de lo que es la buena gobernanza regulatoria y de los vínculos entre las políticas y los resultados normativos tales como el rendimiento económico.

Los indicadores de gestión son el término cuantitativo y cualitativo del comportamiento y el desempeño de toda una organización o una de sus partes o departamentos o áreas, la cual puede estar presentando una desviación sobre la cual se tomará acciones correctivas o preventivas.

En su tesis **Sosa Cárdenas, D. A., (2008:27)**, encontró sobre los indicadores de gestión realizados en un estudio fotográfico:

Dentro de todo el proceso de producción se deben manejar estos indicadores de gestión para lograr una mayor eficacia en el desarrollo de los distintos proyectos, a raíz de esto se obtendrán resultados más satisfactorios para Zerofractal Studio como para los clientes. El implemento de estos Indicadores de Gestión, permitirán un mayor desarrollo de los proyectos llevándolos al límite de las expectativas de los clientes, con lo cual Zerofractal Studio seguirá posicionada como uno de los mejores estudios de animación 3d en Colombia.

Medir es comparar una magnitud con algo preestablecido, y con ello conseguir una gestión eficaz y eficiente, es conveniente planificar un control de la gestión para que la administración pueda evaluar y controlar el desempeño de la empresa en forma muy conveniente.

Los indicadores se estudian en todo tipo de empresas tanto comercial como de servicio y productiva de ahí se extrae el siguiente estudio de la revista Actualidad Contable, según **Morillo y Marysela (2011:86)**:

Se analizó la calidad de servicios de alojamiento del estado Mérida, a partir del modelo integral de brechas sobre la calidad del servicio, a los fines de contribuir con el diseño de normas y estándares para el servicio de calidad. Mediante una investigación Analítica, con un muestreo aleatorio estratificado, en el cumplimiento de las expectativas de los usuarios, incumplen con los mismos. Sin embargo, se insiste en el diseño de estrategias hacia estándares e indicadores del servicio de acuerdo a las expectativas del cliente.

Los indicadores facilitan el autocontrol y con esto se ayuda a la toma de decisiones en forma rápida y eficaz. Un indicador contrasta o relaciona dos cifras o datos, sea estos de información de años anteriores o de meses según sea la medición del indicador.

En un estudio realizado por **Chirinos y otros (2008:61)** para verificar la eficiencia hospitalaria se encontró que:

En el ámbito hospitalario una organización es eficaz si consigue los objetivos propuestos y es eficiente cuando la relación entre inputs consumidos y *outputs* producidos es óptima, dado que una institución puede ser eficiente, pero estar produciendo un output no demandado, razón por la cual el esfuerzo resultará inútil y los recursos desperdiciados, y puede ser eficaz, pero a un coste insostenible socialmente y poco competitivo a largo plazo”.

La medición es una forma de iniciar el correctivo a sus empleados, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la empresa.

En la tesis de **Godoy y Vivar (2010:5)**, “el cliente podrá contar con una herramienta indispensable en su negocio y podrá obtener mayor eficiencia y eficacia en cada uno de sus procesos”.

Los procesos son aspectos a evaluar tomando como base el enfoque sistémico de gestión de la organización. El impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad son parámetros a medir en la gestión.

En la tesis de la industria de caramelos sobre los procedimientos administrativos **Viera (2009:7)**, explica: “Los procedimientos es un conjunto de trámites en una actuación Administrativa, la cual nos ayuda a tomar decisiones adecuadas, tanto en lo financiero, social y humano”.

Los Procedimientos Administrativos son una herramienta para el monitoreo de las actividades, para poder entregar la información adecuada y útil para poder administrar toda compañía sea esta pública o privada.



En su libro de administración de empresas explica **Reyes (2009:172)** sobre los procedimientos administrativos, “Los procedimientos son aquellos planes de actividades que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa”.

Los procedimientos están vinculados en todos los niveles de una empresa, y es una sucesión cronológica de actividades conectadas entre sí, que tiene por objetivo la realización de una actividad específica o también puede ser rutinaria dentro de su aplicación.

Estos establecen la secuencia para desarrollar todas las actividades, estas se establecen de acuerdo con la situación de la empresa, su establecimiento corresponde al nivel operativo, que conocen la forma de realizar las actividades sin pérdida de tiempo.

En el libro fundamentos de la administración de **García y Munch (2004:63)**, define así: “los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo”.

Estos no indican la manera de realizarse de mejor manera, pues de esto se encargan las actividades, mismas que van implícitas en el procedimiento.

Todo procedimiento está conformado por tareas y actividades, tiempos, materiales, tecnologías, y métodos de trabajo y control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

## 2.2. FUNDAMENTACIONES

### 2.2.1. Fundamentación filosófica

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista, que según **Gómez (2007:97)**, “aquella actitud o modo de pensar que se atiene a lo positivo o cualidad que poseen únicamente aquellos hechos que pueden captarse directamente por los sentidos y someterse a verificación empírica”.

El positivismo asume que existe un método específico mediante el cual el sujeto puede acceder a conocer de manera absoluta al objeto de conocimiento. Este método, asume, es el mismo para todos los campos de la experiencia, tanto en las ciencias naturales como en las ciencias sociales.

El positivismo crítica y rechaza los desarrollos metafísicos de toda clase, por tanto, no acepta la reflexión que no pueda fundar enteramente sus resultados sobre datos empíricos, o que formula sus juicios de modo que los datos empíricos no puedan nunca refutarlos.

El paradigma positivista ha privilegiado los métodos cuantitativos en el abordaje de la investigación. En particular, la investigación educativa de corte positivista adopta el enfoque cuantitativo.

Para los positivistas, el sujeto de la investigación es un ser capaz de despojarse de sus sentimientos, emociones, subjetividad, de tal forma que puede estudiar el objeto, la realidad social y humana “desde afuera”. El positivismo supone que el investigador puede ubicarse en una posición neutral y que sus valores no influyen en los resultados de su investigación.

## 2.3 Fundamentación legal

**Para el estudio se toma el reglamento a la Ley de vigilancia y seguridad privada 17-07-08, para conocer los artículos que explican cómo debe ser la empresa de seguridad privada en el cual dice:**

Que mediante Ley No. 012, publicada en el Registro Oficial No. 130 de 22 de julio del 2003, se expidió la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada;

Que la segunda disposición transitoria de la referida ley señala que el Presidente de la República, por lo dispuesto en la Constitución Política de la República, expedirá el correspondiente Reglamento para la Aplicación de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada;

Que es necesario establecer procedimientos para la creación, funcionamiento, control y supervisión de las compañías que se dedican a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada; y,

En ejercicio de la atribución que le confiere el número 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República,

Art. 1.- Compañías de Vigilancia y Seguridad Privada.- Son compañías de vigilancia y seguridad privada aquellas sociedades, que tengan como objeto social proporcionar servicios de seguridad y vigilancia en las modalidades de vigilancia fija, móvil e investigación privada; y, que estén legalmente constituidas y reconocidas de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada. En consecuencia, las compañías de vigilancia y seguridad privada, no podrán ejercer otra actividad ajena a los servicios detallados en el presente artículo.

Art. 2.- Prohibición de Servicios.- Prohíbese la prestación de servicios de vigilancia, seguridad e investigación privada bajo cualquier forma o denominación a toda persona natural o jurídica que no esté legalmente autorizada. El incumplimiento a esta disposición dará lugar a la sanción administrativa establecida en la disposición general octava de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, sin perjuicio de las acciones legales correspondientes.

Se prohíbe a los organismos, instituciones y empresas estatales constituir compañías de vigilancia y seguridad privada.

Se autorizará solamente a ciudadanos ecuatorianos de nacimiento, la administración y operación de servicios de seguridad fija, seguridad móvil, protección personal, transporte de valores, seguridad electrónica, seguridad satelital, investigación, capacitación y docencia en esta materia.

Art. 3.- Estado de Emergencia o Movilización.- Declarado el estado de emergencia, conforme lo establece el Art. 180 de la Constitución Política de la República, el personal de vigilancia y seguridad privada se subordinará al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, en concordancia con lo dispuesto en los artículos 65 y 66 de la Ley Orgánica de la Defensa Nacional.

El personal que presta servicios en las compañías de vigilancia y seguridad privada, por su preparación y condición, se constituyen en elemento de apoyo y auxilio a la Policía Nacional, única y exclusivamente en actividades de información para la prevención del delito.

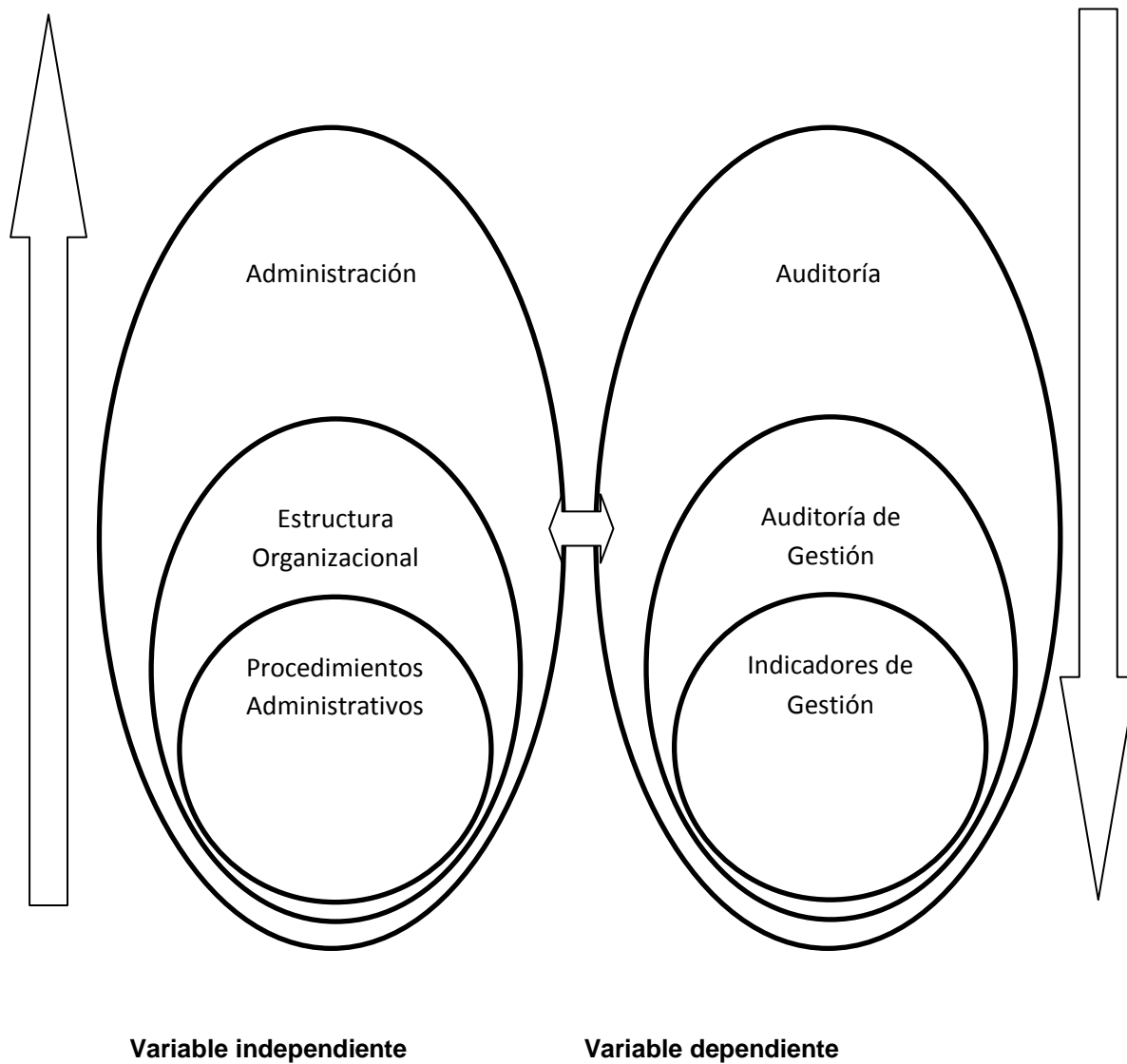
**En los siguientes artículos se explica las modalidades de los servicios de vigilancia y seguridad privada en los cuales dicen:**

Art. 4.- Vigilancia Fija.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada bajo la modalidad de vigilancia fija son exclusivamente responsables de los puestos de vigilancia, que de conformidad con las recomendaciones de seguridad y las disposiciones legales, se establezcan con el objeto de brindar protección permanente a las personas naturales y jurídicas, bienes muebles o inmuebles y valores en un lugar o área determinada.

Las funciones de los guardias de vigilancia y seguridad privada, se realizarán dentro del recinto o área de cada empresa, industria, establecimiento comercial, edificio o conjunto habitacional contratado, debiendo únicamente en estos lugares portar los elementos de trabajo, uniformes y armas debidamente autorizadas. En caso del uso fuera de los lugares y horas de servicio, se procederá a su decomiso y a la entrega del recibo correspondiente, con la descripción del bien decomisado, sin perjuicio de las sanciones establecidas en la ley y en el presente reglamento.

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1. Superordinación de Categorías

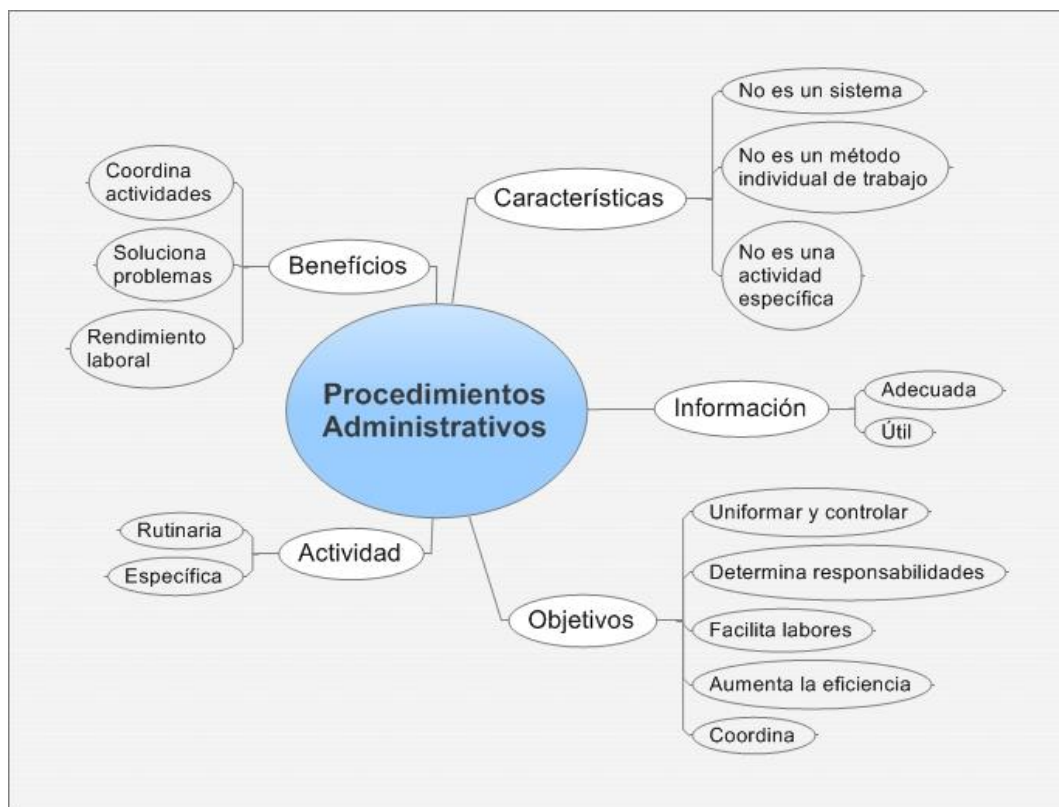


Fuente: Elaboración propia

## 2.4.2. Subordinación de categorías

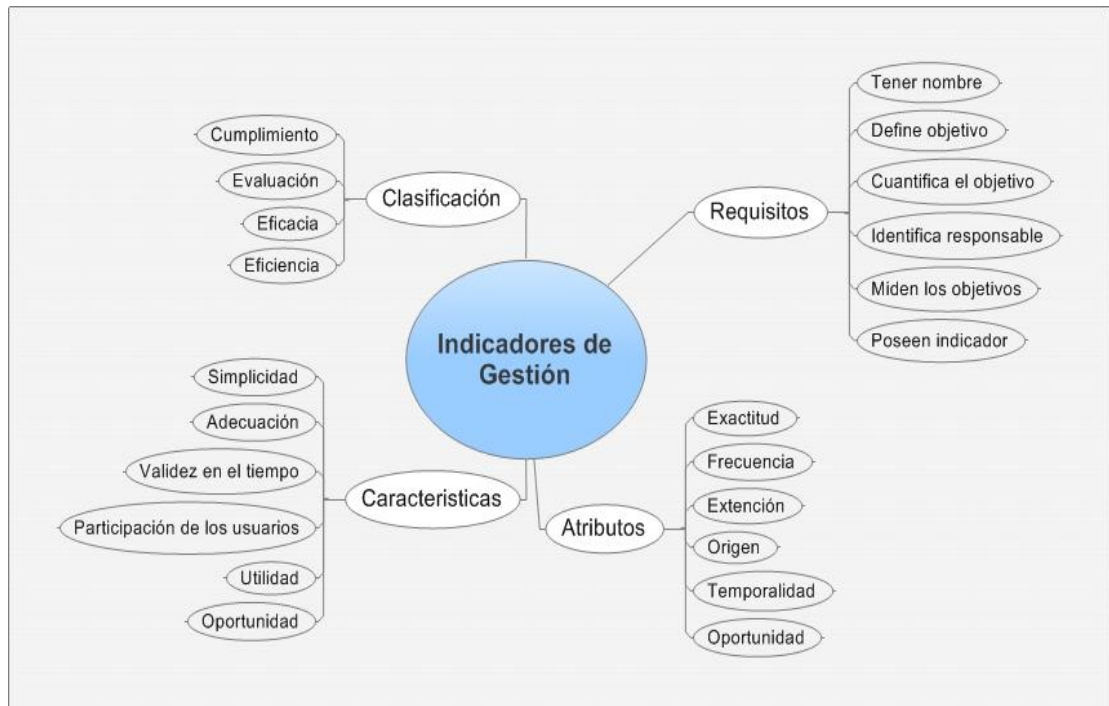
La subordinación de las variables de estudio están a continuación en dos gráficos:

### Variable Independiente: Procedimientos Administrativos



Fuente: Elaboración propia

## Variable Dependiente: Indicadores de Gestión Administrativa



Fuente: Elaboración propia

### 2.4.3. Marco conceptual variable independiente: Procedimientos Administrativos

#### 2.4.3.1 Administración

La administración está conformada por varias etapas que son: la planeación, organización, dirección y control, según **Bateman y Scott (2004:6)**, en su libro explican:

“La administración es un proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen esas cosas con eficiencia y eficacia. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo de

recursos, es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible”.

Se define los conceptos de lo que está compuesta la administración:

### **a) Planeación**

La planeación según **Chiavenato (2004:17)**, explica que esto consiste en fijar un plan de acción a seguirse:

“La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. Gracias a la planeación, se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basados en algún método, plan lógico, en vez de dejar todo al azar. La planeación produce planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada. Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto alternativas para el futuro”.

La planeación son las tareas y actividades que se deberá seguir en un presente y futuro cercano.

### **b) Organización**

Según **Certo (2001:7)** explica sobre organización como elemento de la administración:

Puede pensarse como la asignación de tareas que se desarrollan bajo la función de planeación para varios individuos dentro de la organización. La organización, entonces, crea un mecanismo para llevar los planes a la acción. A la gente, dentro de la organización, se le asignan tareas y trabajos que contribuyen a las metas de compañía. Las tareas se organizan de modo que la producción de cada individuo contribuya al éxito del departamento que, a su vez,



contribuye al éxito de la división, que, por último contribuyen al éxito de la organización”.

La organización tiene como resultado principal el alcanzar las metas de la compañía.

### **c) Dirección**

Según **Bateman y Scott (2004:7)** en su libro explican:

“La dirección consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupo. La dirección comprende en contacto cotidiano y cercano con la gente, que contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de metas del equipo y de la organización”.

La dirección ayuda a ejecutar todo lo planeado.

Según **Buchele (2008:38)**, “comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación)”.

### **d) Control**

El control según **Chiavenato (2004:18)**:

Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales.

## Tipos de control

Según **Robbins y Decenzo (2008:94)** existen tres tipos de controles que se detalla a continuación:

- **Control preventivo:** Anticipa y previene los resultados indeseables y cuyo objetivo es prevenir los problemas que genera una desviación de los parámetros del desempeño. Por lo general los controles preventivos son los que muestran costos más eficientes.
- **Control concurrente:** Tiene lugar mientras una actividad está en marcha. Cuando un control se instituye en tanto se efectúa el trabajo, es posible corregir el problema antes de que salga de control. Muchas actividades diarias de los supervisores incluyen el control concurrente, por ejemplo cuando supervisan directamente las acciones de los empleados, monitorean su trabajo y corrigen los problemas en el momento que suceden, realizan un control concurrente.
- **Control correctivo:** Este control proporciona retroalimentación una vez que la actividad termina, con la finalidad de prevenir desviaciones futuras. Los ejemplos de control correctivo incluyen la inspección final de productos terminados, la evaluación del desempeño de los trabajadores, las diferentes auditorías, los informes trimestrales de presupuesto y otros.

### 2.4.3.2 Estructura Organizacional

Según **Koontz y Heinz (2008:38)**, “la estructura organizacional es una estructura formalizada e intencional de papeles o posiciones de las personas que componen la organización”.

La estructura organizacional determina el nivel de responsabilidad de los resultados y quién deberá ejecutar ciertas actividades, según la jerarquía que posea en la empresa.

### 2.4.3.3. Procedimientos Administrativos

Los Procedimientos Administrativos se constituyen en una herramienta adicional del monitoreo administrativo, así como el contar con indicadores de medición de los procesos administrativos, para la entrega de información para la Administración de toda compañía sea esta pública o privada.

En su libro de administración de empresas explica **Reyes (2009:172)** sobre los procedimientos administrativos, "Los procedimientos son aquellos planes de actividades que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa".

Los procedimientos establecen el proceso para efectuar todas las actividades sean estas rutinarias o específicas, estas se establecen de acuerdo con el tipo de empresa.

En el libro fundamentos de la administración de **García y Munch (2004:63)**, define así: "los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo".

Los procedimientos establecen la secuencia y orden cronológico de las actividades que deben ser realizadas en cada proceso de la empresa y deben presentar retroalimentación frente a diversos sucesos que influyan el desarrollo normal.

Según **Mellinkoff (1990:28)**, "Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

Todo procedimiento involucra planes, tiempos y secuencia de realización, materiales, recursos, tecnologías, y métodos de trabajo y de control para lograr el oportuno y eficiente desarrollo de los procesos ya definidos en la empresa.

Estos establecen un orden cronológico de las tareas y actividades y la secuencia de los mismos que deben seguirse en la realización de un trabajo.

#### **2.4.3.3.1 Actividad**

Según el **Poder Judicial San José de Costa Rica (2004:4)**, dice:

Las actividades son todas aquellas tareas o eventos destinados al cumplimiento de las metas previstas. Señalan los pasos lógicos o el camino que se debe seguir para contribuir al logro de las metas. Las actividades deben responder a las preguntas: ¿qué se debe hacer? y ¿cómo se debe hacer?.

Toda actividad debe ser:

- Rutinaria. Se debe realizar por mera práctica.
- Específica. Se realizará como se detalla la actividad.

Las actividades deberán cumplir siempre con estos dos requisitos ser rutinario y específico.

#### **2.4.3.3.2 Características de los procedimientos**

Según **Gómez (1997:54)** las características de los procedimientos son:

- Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.

- Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

Los procedimientos poseen varias características y estas se deben cumplir en todos los niveles de una empresa, pero son más numerosos en los niveles de operación, un procedimiento no es una actividad específica pero las actividades si son específicas y rutinarias, y tienen por objeto la realización de una actividad específica y rutinaria dentro de un ámbito determinado de aplicación.

#### **2.4.3.3.3 Beneficios de los Procedimientos**

Según **Pino (1998:45)** en su Trabajo de Grado describe los siguientes beneficios que consisten en:

- Aumento del rendimiento laboral.
- Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas.
- Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

Según **Melinkoff, (1990:30)** dice que: "el aumento del rendimiento laboral, permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización".

#### **2.4.3.3.4 Objetivos de los Manuales de Procedimientos**

Según **Gómez (1997:53)** los manuales de procedimientos en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivo:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

#### **2.4.4. Marco conceptual variable dependiente: Indicadores de Gestión**

##### **2.4.4.1 Auditoría**

Según **Vilar (2008:11)**, al ser aplicado a los indicadores de gestión el término auditoría se aplica como mejor este concepto: “es una auditoría no financiera cuyo propósito es el de evaluar tanto el desempeño como la eficiencia/eficacia del mismo de una organización o parte de ella. Esta evaluación es considerada como un análisis crítico constructivo”.

Para **Franklin (2000:5)**, explica como la auditoría no solo se dedica a descubrir fraudes:

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.

##### **2.4.4.2 Auditoría de Gestión**

Según **Cubero (2009:24)**, en su manual específico de auditoría de gestión dice sobre la auditoría de gestión:

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

Según **Maldonado (2001:16)**, explica en su libro sobre la Auditoría de Gestión:

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente. El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

La auditoría de gestión también es conocida como administrativa y operativa según **Williams (1989:45)**, donde explica:

Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Es realizar un examen y valuar si los procedimientos que se siguen en el proceso administrativo y estos aseguran el cumplimiento de los objetivos y planes que puedan tener un impacto positivo, significativo y real en la operación y en los reportes y asegurar si la organización lo está cumpliendo o no.

Según **Fernández (1985:226)**, dice: “Auditoría Administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa”.

Para **Maldonado (2006:30)**, “la auditoría de gestión es un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 E (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)”

### **a) Objetivos de la Auditoría de Gestión**

El objetivo principal de la Auditoría de Gestión es preocuparse por la efectividad y eficiencia de una actividad y/o tarea y de cómo se han utilizado los recursos de la organización mediante el control operativo y medición de ellos a través de indicadores y desarrolla una destreza para identificar las causas de la fallas y se explica los síntomas de una no eficiente administración.

Para **Graig-Cooper (1994:36-37)** los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.



- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

El objetivo de la auditoría de gestión es identificar, determinar, analizar y establecer la deficiente aplicación de los procedimientos, métodos operativos, disposiciones técnicas y verificar que se cumpla con los objetivos y metas de la empresa.

## **b) Alcance de la Auditoría de Gestión**

Según **Maldonado (2006:26)**, dice:

Pueden alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica. Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

La auditoría de gestión a través de su aplicación ayuda a todas las operaciones y procedimientos de la empresa y la oportunidad de mejorar valiéndose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y con el cumplimiento de las leyes, procedimientos y políticas.

### 2.4.4.3. Indicadores de Gestión

Según **La Contraloría General del Estado (2013:1)**, dice:

También se les denomina como: de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub-sistema de seguimientos y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados.

Los indicadores de gestión son el retrato del cumplimiento de los objetivos de la empresa o de un determinado procedimiento y sirven como instrumento de mejora continua de la calidad del proceso, de ahí nace la frase:

Proceso que no se mide no puede ser mejorado.

Para poder administrar los indicadores se requiere de otras características como son: la confiabilidad de estas decisiones, por lo que se citó las características, requisitos, atributos y ventajas de aplicar un indicador de gestión.

#### 2.4.4.3.1 Requisitos de los indicadores

Para **Muñiz (2003:277)**, los indicadores de gestión se debe diseñar de forma clara y concisa, ello implica que deben cumplir una serie de requisitos los cuales se detallan a continuación:

- Identificar un nombre para el indicador.
- Definir el objetivo del indicador, puede ser estratégico o no, estará en función de lo que se pretende medir.
- Determinar o cuantificar el objetivo a alcanzar, siendo éste un valor o varios, en función de cómo se mida y se defina.

- Deben poder identificar al responsable de cada indicador de control de gestión.
- Sirven como base de medición de los objetivos relacionados con los aspectos claves del negocio.
- Especificar la frecuencia o periodicidad del indicador.
- Se debe poder identificar la fuente de información de origen de los datos y el responsable de facilitar la información para calcular el indicador.
- Deben poder facilitar información en forma de medición del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Deben poder medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento dado del tiempo.
- Deben poder aportar la información a los usuarios en el tiempo y forma requeridos.

Al analizar los requisitos podemos decir que la clave de este consiste en elegir las variables críticas del proceso y con ello tratar de tener una gestión eficaz y eficiente, se debe diseñar sistemas para el control de la gestión y le permita evaluar el desempeño de la empresa después de que se cumplan con los requisitos de los indicadores.

#### **2.4.4.3.2 Características de los indicadores**

Según **Silva (2005:5)**, las características de los indicadores de gestión son:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible medir.
- Fácil de interpretar.
- Verificable.
- Libre de presión personal.
- Aceptado “razonablemente” por la organización.
- Justificable implantar con su relación costo beneficio.
- Los indicadores deben ser sencillos.
- Un indicador facilita el control y autocontrol.
- Los indicadores deben promover la calidad de la organización.
- Se debe desarrollar los indicadores claves.
- Se deben establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.
- Los indicadores deben inducir a buenos resultados.

- Los indicadores deben servir de apoyo para alcanzar los objetivos.
- Los indicadores deben ser analizados periódicamente.
- Se debe tener una especie de biblioteca y un responsable de los principales indicadores.
- Un indicador debe ser un medio y no un fin.

A todos los usuarios de los indicadores el sistema deberá facilitarle información real, oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables a través de revisar la gestión previamente establecida.

Para **Romero (2008:6)**, indica las características que debe llevar los indicadores de gestión:

Un indicador debe ser:

- Objetivo
- Cuantificable
- Verificable
- Que agregue valor al proceso de toma de decisiones
- Que reflejen el compromiso de quienes lo establecieron.

La información que entregue un indicador deberá ser exacta porque con ello se podrá verificar, cuantificar y se observará que los datos de la empresa entregue favorecerá para mejorar los procesos ya antes planteados o que se llevan a cabo.

Los indicadores de gestión son necesarios para todo proceso con el cual se verifica que se lleve con eficiencia y eficacia; al implementar indicadores para revisar la gestión se puede realizar procesos que muestren su resultado en el mediano y largo plazo.

Los indicadores de gestión son datos con lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato de calificación sino que es una información

valiosa e histórica de comparación, los indicadores de gestión deben informar en forma individual o por áreas.

Para la **Escuela de Gobierno y políticas públicas de Antioquia<sup>7</sup> (2013)**, las características de los Indicadores de Gestión son:

- **Simplicidad.** Puede definirse como la capacidad de definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación.** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo.** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios.** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Utilidad.** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad.** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

#### **2.4.4.3.3 Atributos de los indicadores**

Para **Romero (2008:8)**, los indicadores de gestión deberán tener los siguientes atributos de la información:

- Exactitud
- Frecuencia
- Extensión
- Origen

---

<sup>7</sup> <http://www.escuelagobierno.org/escuela/>

- Temporalidad
- Oportunidad

El uso de los indicadores ayuda a eliminar: la duda que pueda existir, la ansiedad, y con esto podremos lograr: un incremento de la efectividad y eficiencia de la empresa y el bienestar de todos los trabajadores.

#### **2.4.4.3.4 Ventajas de los indicadores**

Según **Silva (2005:7)**, las ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores de gestión son:

- Estimula y promueve el trabajo en equipo
- Contribuye al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo
- Genera un proceso de innovación del trabajo diario
- Impulsa la eficiencia, la eficacia de las actividades de cada uno de los negocios, entre otros factores.

#### **2.4.4.3.5 Clasificación de los indicadores**

Según **Franklin, E. (2007:45)**, los indicadores se clasifican en:

- Indicadores de ejecución: que aportan mediciones de rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimiento, y fuerza laboral.
- Indicadores de proceso administrativo: que generan información cuantitativa y cualitativa de las etapas de planeación, dirección y control, inclusive las funciones que tienen que ver con cada etapa y los elementos complementarios del proceso.

La clasificación de los indicadores separa el proceso administrativo de la ejecución de los procesos, que es donde se obtiene los datos generados en las ventas, como también en otros procesos.

Según **Valor y Empresa**<sup>8</sup> (2013), se detalla los tipos de indicadores de gestión que se pueden utilizar:

- **Indicadores de cumplimiento:** teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento de la entrega de balances, etc.
- **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Prestación de servicios siguiendo las directrices establecidas.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo de entrega de cheques, etc.
- **Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación al servicio.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

---

8 [http://www.valoryempresa.com/archives/lecciones/leccion5/gestion\\_indicadores1.htm](http://www.valoryempresa.com/archives/lecciones/leccion5/gestion_indicadores1.htm)

## **2.4. HIPOTESIS**

H<sub>1</sub>: Los indicadores de los procedimientos administrativos evidencian relación con los indicadores de gestión.

H<sub>0</sub>: Los indicadores de los procedimientos administrativos no tienen relación con los indicadores de gestión.

H<sub>1</sub>: Los procedimientos administrativos inciden sobre los indicadores de gestión.

H<sub>0</sub>: Los procedimientos administrativos no inciden sobre los indicadores de gestión.

### **2.4.1. Elementos de la hipótesis. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS**

- **Variable independiente:** Procedimientos Administrativos
- **Variable dependiente:** Indicadores de Gestión Administrativa
- **Unidad de observación:** Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda.



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ENFOQUE

Al analizar los tipos de enfoques existentes se determinó que la presente investigación es predominantemente cuantitativa.

Según **Hueso y Cascant (2012:1)**, “la metodología de investigación cuantitativa se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando”.

Se utiliza en todos los ámbitos de la investigación, que utilizan o se basan en el uso de técnicas estadísticas para estudios de opinión hasta diagnósticos para establecer políticas de desarrollo. Se apoyan en el principio de que las partes son el todo; estudiando a cierto número de sujetos de la población o como se conoce comúnmente la muestra y nos podemos hacer una idea de cómo es la población en su conjunto más reducido. Resumiendo, se conocerá la distribución de las variables que son de interés en una población.

Según **Hernández Et. Al. (2008:115)**, el enfoque cuantitativo se define:

Orientación hacia la descripción, predicción y explicación de determinada situación problema, su justificación y necesidad de estudio, está dirigida hacia datos medibles u observables; para la recolección de datos se requiere de la implantación de instrumentos predeterminados y datos numéricos, para el análisis de los datos se hace necesario análisis estadístico, descripción de tendencias, comparación de grupos o relación entre variables.

En el presente estudio, se utilizará la recolección y el análisis de datos para contestar las preguntas de la investigación y probar hipótesis establecidas previamente.

## **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Estudio de Caso**

Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos *“in situ”*, utilizando fuentes primarias de información.

Según **Soto<sup>9</sup> (2011), dice:**

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

En la presente investigación se analizará las variables de estudio, con encuestas, bitácora de observación, documentos de la empresa, entre otros, con el fin de describir las causas de los acontecimientos particulares.

### **3.2.1. Investigación bibliográfica-documental**

Es la investigación que se realiza en repositorios de información, como es la biblioteca virtual de la Universidad Técnica de Ambato, entre los que se encuentran: Ebsco, Gale, Proquest, Springer, y además utilizaremos fuentes secundarias de información, como el Google académico.

---

9 <http://www.mitecnologico.com/Main/MetodologiaInvestigacionDeCampo>

Sobre la investigación bibliográfica **Díaz, F. (2009:41)** dice que se debe analizar la información escrita:

Consiste en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos , tesis de grado, etc.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según **Gross<sup>10</sup> (2010)**, al hablar sobre los tipos de investigación dice: “existen varios tipos de investigación científica dependiendo del método y de los fines que se persiguen”.

Los tipos de investigación, de acuerdo con **Sabino (2007:47)**, dice:

Hace referencia a tipos y diseños de investigación. En cuanto a los primeros menciona, según sus objetivos externos, los puros y aplicados, mientras que según sus objetivos internos, describe los exploratorios, descriptivos y explicativos. Y en relación a los segundos identifica por una parte a los diseños bibliográficos, para ubicar a aquello cuyo proceso de obtención de datos e información provienen de fuentes secundarias y por otra a los diseños de campo, modalidad cuya obtención de datos e Información provienen de fuentes primarias. Dentro de este último incorpora, los estudios experimentales, los experimental post-facto, las encuestas, el panel, los estudios de casos y los diseños cualitativos.

La presenta investigación se realiza para profundizar y unir la variable procedimientos administrativos con la variable indicadores de gestión y así poder relacionarlas para un resultado óptimo.

#### **3.3.1. Investigación exploratoria**

---

10 <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

Según **Gross<sup>9</sup> (2010)**, dice: “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento”.

Según **Hernández et. al. (2008:115)**, dice:

Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tipos de investigación. Se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene dudas o no se han abordado antes. Los estudios exploratorios sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

La presente investigación ayudará a profundizar el tema de los procedimientos administrativos y su relación con los indicadores de gestión para este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular las preguntas para la investigación

### **3.3.2. Investigación descriptiva**

Según **Gross (2010)**, dice:

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

Según **Hernández et. al. (2008:117)**, “los estudios exploratorios buscan especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de

personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”.

Esta investigación de los procedimientos administrativos y los índices de gestión es descriptiva por que se realizara encuestas y estudios de interrelaciones.

### **3.3.3. Investigación correlacional**

Según el **Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES)<sup>11</sup> (2011)**, dice:

En este tipo de investigación se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación. Es conveniente tener en cuenta que esta covariación no significa que entre los valores existan relaciones de causalidad, pues éstas se determinan por otros criterios que, además de la covariación, hay que tener en cuenta. Se podrá interpretar las variables según se crea o se analice según su afinidad.

Según **Díaz (2011:43)**, “tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular, pero no explica que una sea la causa de la otra”.

Según **Hernández et. al. (2008:121)**, “los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación, evalúa la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables”.

Se utilizará para determinar la medida en que las dos variables se correlacionan entre sí, es decir el grado en que las variaciones que sufre una variable se corresponden con la otra variable que se experimenta. Estas variables pueden hallarse estrecha o parcialmente relacionadas

---

11 <http://www.icfes.gov.co/investigacion/acceso-a-bases-de-datos>

entre sí, pero también es posible que no exista entre ellas relación alguna, la magnitud de una correlación depende de la medida en que los valores de dos variables aumenten o disminuyan en la misma o en diferente dirección. Si los valores de las dos variables aumenta o disminuye de la misma manera, existe una correlación positiva; si, en cambio, los valores de una variable aumentan en tanto que disminuyen los de la otra, se trata de una correlación negativa; y si los valores de una variable aumentan, los de la otra pueden aumentar o disminuir, entonces hay poca o ninguna correlación. El coeficiente de correlación sólo permite expresar en términos cuantitativos el grado de relación que las dos variables guardan entre sí, no significa que tal relación sea de orden causal.

Para medir el grado de correlación entre la variable procedimientos administrativos y la variable indicadores de gestión se ingresará los datos que se obtendrán en los programas estadísticos que son el R y el SPSS, para tener una medida confiable y segura.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

Para el ítem de mejora continua de la matriz de Indicadores de Gestión se usará población en el caso de los clientes internos, para los clientes externos se usará muestra ya que el resto de la investigación es estudio de caso mediante bitácora de observación.

#### **Población clientes internos**

Para definir la población se citará varios autores, y esto se usará para el estudio de los clientes internos, que es la parte administrativa de Pazviseg Cía. Ltda., que está conformado por doce empleados, la población se define según **Hueso (2012:1)**, “es el conjunto de sujetos en el que queremos estudiar un fenómeno determinado. Puede ser una comunidad,

una región, las beneficiarias de un proyecto, etc.”, el concepto de población por **Soto (2011)**, dice: “el concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes”.

Para la presente investigación se estudiará la parte administrativa que representa el total de los clientes internos administrativos, para la encuesta de satisfacción, y así se tendrá una visión global de la empresa, a continuación el nombre y cargo de las personas que serán encuestados:

**TABLA 5. Clientes Internos del Área Administrativa**

<b>Empleado</b>	<b>Puesto</b>
Antonio Villa	Presidente
Alfredo Pazmiño	Gerente Operativo
Nelly Villa	Gerente
Marcelo Muñoz	Jefe de RR HH
Nelly Cerda	Contador 1
Gloria Cerda	Contador 2
Fernando Silva	Jefe Operativo
Maritza Solís	Asistente de Gerencia
Jady Barragan	Asistente RRHH 1
Antonio Villa	Asistente RRHH 2
Eduardo Álvarez	Mensajero
Rosa Gallegos	Asistente de Limpieza

Fuente: Pazvisseg Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda.

### **Población y muestra de los clientes externos**

La población se define según **Hueso y Cascant (2012:1)**, “es el conjunto de sujetos en el que queremos estudiar un fenómeno determinado. Puede ser una comunidad, una región, las beneficiarias de un proyecto, etc.”.

Según **Soto (2011)**; “El concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes”.

En la presente investigación se estudiará a los clientes externos de la empresa Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, que representan el total de la población en la ciudad y una muestra de los clientes externos a nivel nacional, para la encuesta de satisfacción se visitará a todos los clientes de Ambato, ya que la matriz de la empresa está en la ciudad antes ya mencionada, al aplicar los clientes de la ciudad se está aplicando el “muestreo por criterio”.

### **Muestra por criterio**

Al tomar como muestra una ciudad de todo el país se toma como forma de estudio la muestra por criterio, a continuación se dará varios conceptos y autores que la definen:

La muestra por criterios la define según **Robledo<sup>12</sup> (2005)**, dice:

El muestreo a criterio, también llamado muestreo intencional, es un tipo de muestreo donde es el propio investigador el que selecciona a aquellos sujetos que considere más apropiados para formar la muestra, el muestreo a criterio se aplica a menudo cuando se desea tomar una muestra de expertos.

Según **Fernández (2004:154)**, dice:

El método de muestreo por criterio se basa en el criterio o juicio del investigador para seleccionar unidades muestrales representativas. La experiencia del investigador y su conocimiento del tema y del colectivo implicado sirven de base para determinar

---

12

[http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS\\_ADMINISTRADOR/F\\_METODOLOGICA/FMetod\\_12.pdf](http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetod_12.pdf)



el criterio a seguir en la selección muestral. El muestreo por criterio se utiliza principalmente en estudios experimentales o de prueba.

El propio investigador, es el que ha seleccionado a los individuos que considera más apropiados para conformar la muestra, de esta manera, y atendiendo a las necesidades de la investigación, se ha realizado la selección de expertos teniendo en cuenta el cumplimiento de los siguientes parámetros:

- Que la muestra seleccionada englobe la mayoría de características de la población.
- Fácil acceso y disponibilidad de los entrevistados.

Este muestreo es empleado en investigaciones exploratorias, como la presente, e imposibilita la medición del error muestral, por lo que las posibles conclusiones y afirmaciones extraídas del análisis de los datos proporcionados no se pueden considerar definitivas.

No obstante, es un criterio que se suele aplicar al tomar muestras de expertos y se considera que los resultados obtenidos a partir de estos dos grupos son indicativos de las tendencias y opiniones generales, según criterio del propio investigador, ya que se ha logrado una alta calidad de la información obtenida a pesar de no trabajar con muestras de gran tamaño.

En la investigación se aplicará el muestreo por criterio por las siguientes razones:

- La matriz se encuentra en Ambato.

- El mayor número de clientes está en Ambato, de los treinta y cinco clientes que tienen en el país trece se los estudiará en la ciudad de Ambato, lo cual representa el 38% de la población.
- La facilidad del acceso a los informantes.

### 3.4.2 Muestra

Para esta investigación se tomara como muestra la ciudad de Ambato, a continuación varios autores que definen lo que es muestra:

La muestra se define según **Hueso y Cascant (2012:10)**, dice:

Es el subconjunto de la población que se selecciona para el estudio, esperando que lo que se averigüe en la muestra nos dé una idea sobre la población en su conjunto. Se seleccionan muestras porque normalmente no es posible o económico estudiar todos y cada uno de los sujetos de una población (lo que sería un censo).

Según **Levin y Rubin (2004:53)**, “una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos”.

La muestra será siempre una parte de todos los elementos que se desea estudiar, sea esta una muestra empírica o científica.

A continuación se presenta a todos los clientes de Pazviseg en el país:

**TABLA 6. Clientes de Pazvisseg Cía. Ltda., del Ecuador**

<b>N°</b>	<b>CLIENTE</b>
1	AILLON NOVOA ANIBAL FRANCISCO
2	AMBACAR CIA. LTDA.
3	ANTONIO VILLAGRAN
4	APROFE
5	AREA DE SALUD No. 2 AMBATO
6	CARLOS ANDRADE CARRASCO E HIJOS, ANDELAS CIA. LTDA.
7	CARLOS ELIAS VILLACIS PEREZ
8	CITYCARE INGENIERIA Y SERVICIOS CIA. LTDA.
9	COORDINACION ZONAL 3 MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL
10	COORDINACION ZONAL 4 DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
11	COORDINACION ZONAL DE EDUCACION, ZONA 3
12	COORDINACION ZONAL DE EDUCACION, ZONA 4
13	DIRECCION DISTRITAL 14D01 - MORONA – MIES
14	DIRECCION DISTRITAL DE SALUD No. 18D04
15	DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA DE BOLIVAR
16	DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA DE PASTAZA
17	DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION HISPANA DE PASTAZA
18	DIRECCION PROVINCIAL DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS DE BOLIVAR
19	EMPRESA PUBLICA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA - EP - FLOPEC
20	FABAT
21	GAD DE LA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO
22	I.E.S.S. HOSPITAL DE EL PUYO
23	INDUTRIAS LACTEAS CHIMBORAZO C. LTDA.
24	LINA SORAYA ESPIN GUERRERO
25	MIDUVI BOLIVAR
26	MIDUVI PASTAZA
27	MILBOOTS CIA. LTDA.
28	NAVAS ACOSTA VICTOR HUGO
29	ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA OIA CIA. LTDA.
30	OSWALDO PLUTARCO ALTAMIRANO LOZADA
31	SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACION PROFESIONAL
32	SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LA PARROQUIA IZAMBA
33	UNIDAD DE ATENCION AMBULATORIA DE EL TENA
34	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR INDOAMERICA
35	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INDOAMERICA

Fuente: Pazvisseg Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda.

Como se observa en la tabla anterior la mayor cantidad de clientes del total de la población nacional está en la ciudad de Ambato, por lo cual se tomará como muestra los clientes externos de la ciudad, del total de 35 clientes 13 se encuentran en la ciudad de Ambato, que representa el 38% del total de la población en estudio.

Como se puede observar en la tabla la mayor cuota del mercado está situada en la ciudad de Ambato, además las oficinas principales están en la misma ciudad, a continuación se detalla los clientes externos a encuestar:

**TABLA 7. Clientes de Pazvisseg S.A., de la ciudad de Ambato**

<b>N°</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>UBICACIÓN</b>
1	ANDELAS CIA. LTDA.	Ambato
2	MILBOOTS CIA. LTDA.	Ambato
3	ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA.	Ambato
4	NAVAS ACOSTA VICTOR HUGO	Ambato
5	ANTONIO VILLAGRAN O PRODUTEXTI	Ambato
6	OSWALDO PLUTARCO ALTAMIRANO LOZADA	Ambato
7	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INDOAMERICA	Ambato
8	SECAP	Ambato
9	FABAT	Ambato
10	COORDINACION ZONAL DE EDUCACION, ZONA 3	Ambato
11	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR INDOAMERICA	Ambato
12	APROFE	Ambato
13	AMBACAR S.A.	Ambato

Fuente: Pazvisseg Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda.

Se realizará encuesta a los clientes internos que es el área Administrativa y son 12 personas. La encuesta de los clientes externos será a las 13 empresas de la ciudad de Ambato, que son la muestra de estudio.

## Metodología para la aplicación de los indicadores de Gestión

Según **La Contraloría General del Estado (2013:1)**, dice:

También se les denomina como: de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub-sistema de seguimientos y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados.

Un indicador es el valor que se obtiene al comparar dos datos que se han obtenido del mismo proceso, referente al comportamiento de la actividad o tarea programada, dentro de un tiempo antes especificado, estos ayuda a realizar un continuo monitoreo y permite establecer realidades e identifican las falencias de las actividades, y con lo anterior se establece una relación entre los logros alcanzados con los planteados.

Los indicadores entregan datos en forma de cantidad no de cualidad, por lo que valoran numéricamente los proceso o fases de la producción, estos valores se deben comparar con otro valor antes ya obtenido para evaluar si está bien o se compara con otro valor ya antes establecido o valor estándar.

Los formatos de los indicadores se toman para el estudio de la teoría del Balance Scorecard que según **Kaplan y Norton (2009:43)** manifiestan que, “la visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa”.

La implementación de la visión y la estrategia representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones pero todos los esfuerzos de la empresa deben ser enfocados para lograr su realización, se debe

identificar exactamente lo que debe monitorearse en todos los niveles de la empresa para alcanzar las estrategias propuestas.

Balanced Scorecard es una herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas, ellas proporcionan el orden necesario para un sistema de gestión y medición, lo que importa es que se convierta la visión en una acción mediante un conjunto de indicadores.

Según **Marino (2010:9)**, “los indicadores nos deben mostrar cómo nos vemos nosotros mismos y como nos ven los demás, permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores y, en especial, que estén vinculados, esto es, que existan relaciones causa-efecto”.

Los porcentajes que se obtendrá serán el reflejo de la situación actual de la empresa, los mismos que deberá ser mejorado más adelante, y los indicadores con los que se realizará el estudio se encuentran en el Anexo N° 2.

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

La Operacionalización de las variables, ordenará por separado e indicará su utilidad y aplicación de la misma en la presente investigación, bajo un acto de pensamiento.

Según **Hernández, et. al. (2008:171)**, “constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado, es decir especifica que actividades u operaciones deben realizarse para recolectar datos o información”.

### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Procedimientos Administrativos</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<p><b>Procedimientos Administrativos:</b> son aquellos planes de actividades que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores <u>resultados en cada función concreta de una empresa</u>. Están en todos los niveles de una empresa, pero son numerosos en los <u>niveles de operación</u>, es una <u>sucesión cronológica de operaciones conectadas entre sí, que tienen por objeto la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación</u>.</p>	Recursos Humanos	Número de requisitos para ser guardia	¿Se cumplen los 17 requisitos?	Auditoría de Procedimientos que se evidencia en la Bitácora de Observación para obtener información y evidencia de los indicadores. Ver anexo N°4
		Número de visitas a domicilios	¿Se visita a los postulantes a guardias?	
	Logística	Número de proveedores	¿Cuántos proveedores idóneos tienen?	
		Número de devoluciones	¿Las compras son según el requerimiento?	

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Procedimientos Administrativos</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
	Operaciones	Número de novedades de nomina	¿Falta mucho los guardias?	Auditoría de Procedimientos que se evidencia en la Bitácora de Observación para obtener información y evidencia de los indicadores. Ver anexo N°4
		Número de visitas a clientes	¿Los supervisores visitan a los clientes?	
	Comercialización	Número de clientes nuevos	¿Se busca nuevos prospectos?	
		Número de clientes en actividad lícita	¿Se revisa que realicen actividades lícitas?	
	Mejora Continua	Número de novedades de los clientes internos y externos	¿Se cumplen las expectativas de los clientes?	Encuesta a toda la muestra para obtener la satisfacción de cliente interno y cliente externo. Ver anexo N°3
		Número de solución de novedades	¿Se solucionan todas las novedades?	



<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Procedimientos Administrativos</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
	Mejora Continua	Porcentaje de capacitaciones en seguridad	¿Se cumple con lo requerido en la ley?	Auditoría de Procedimientos que se evidencia en la Bitácora de Observación para obtener información y evidencia de los indicadores. Ver anexo N°4
		Número de guardias con carnet	¿Todos los guardias tienen su identificación?	
	Financiero	Productividad	¿Qué tan productivo es el sector de la seguridad?	
		Margen de Utilidad	¿Cuál es el margen de utilidad operacional?	
		Margen bruto	¿Cuál es el porcentaje bruto en ventas?	

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: Indicadores de Gestión Administrativa</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<p><b>Indicadores de Gestión Administrativa:</b> son una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión y el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades que tiene cada una de ellas.</p>	<p>Evaluar la gestión y el desempeño</p>	<p>Eficiencia</p>	<p>¿Cuánto ayuda el medir la eficiencia de una organización?</p>	<p>Auditoría de Procedimientos que se evidencia en la Bitácora de Observación para obtener los indicadores, aplicado a mandos intermedios. Ver anexo N°4</p>
		<p>Eficacia</p>	<p>¿Cómo mide la gestión que realizan en cada puesto de trabajo?</p>	
	<p>Metas, objetivos y responsabilidades</p>	<p>Misión y Visión</p>	<p>¿Los indicadores de gestión ayudan al cumplimiento de la misión y visión?</p>	
		<p>Planes de trabajo POAS</p>	<p>¿La empresa tiene planteado planes de trabajo?</p>	

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según **Hueso y Cascant (2012:18)**, dice: “entre las técnicas de recolección de información consideradas cuantitativas se destacan: la encuesta, el uso de fuentes secundarias, la medición, la observación sistemática o los métodos participativos/visuales, a los que también es interesante que prestemos atención”.

Metodológicamente para **Herrera y otros (2008:174)**, “la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información”.

#### 3.6.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque y considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los objetos:** para la presente investigación serán objeto de estudio: los indicadores de gestión y los procedimientos administrativos.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** Se utilizará la Observación y la Encuesta según sea el caso de recolección de información de las matrices de Operacionalización de Variables. La Observación se define según **Galindo<sup>13</sup> (2009)**, dice: “como técnica de investigación, consiste en "ver" y "oír" los hechos y fenómenos que queremos estudiar, y se utiliza fundamentalmente para conocer hechos, conductas y comportamientos colectivo”, otro concepto de Observación según **Hueso y Cascant (2012:19)**, dice: “la

---

13 [www.uv.es/~meliajl/MASTERComp11/M3Teclnv.DOC](http://www.uv.es/~meliajl/MASTERComp11/M3Teclnv.DOC)

observación sistemática es un procedimiento por el cual se recoge información observable sobre un determinado aspecto de interés y de acuerdo a un procedimiento establecido”.

Mientras que la encuesta se define según **Hueso y Cascant (2012:19)**, dice:

Esta técnica, mediante la utilización de un cuestionario estructurado o conjunto de preguntas, permite obtener información sobre una población a partir de una muestra. Las preguntas del cuestionario suelen ser cerradas en su mayoría, esto es, no se da opción a que quién responde se exprese con sus propias palabras (como en una entrevista) sino que se marcan unas opciones de respuesta limitadas entre las que elegir. Así, mediante codificación, se facilita una comparativa y análisis de datos más rápido que en las entrevistas, en detrimento eso sí, de la profundidad y matización en las respuestas. Se podría pues decir que la encuesta es una entrevista de tipo estandarizada y cerrada, cubriendo el límite opuesto a la entrevista en profundidad.

Según **Díaz (2008:43)**, “la encuesta es la recopilación de datos al establecer contactos con un número limitados de personas por medio de cuestionarios”.

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** El cuestionario se define según **Hueso y Cascant (2012:22)**, “documento que recoge el conjunto de preguntas para una encuesta”, según **Díaz (2008:43)**, “Instrumento para la recolección de la información que deben reunir dos requisitos: validez y confiabilidad”, según **Muñoz<sup>14</sup> (1998)**, dice: “En los cuestionarios se recaba información en gran escala debido a que se aplica por medio de preguntas sencillas que no implican

---

<sup>14</sup><http://books.google.com.ec/books?id=1ycDGW3ph1UC&pg=PA207&dq=mu%C3%B1oz:+el+cuestionario&hl=es&sa=X&ei=-mh0UezjAss30AHBwoC4DA&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=mu%C3%B1oz%3A%20el%20cuestionario&f=false>

dificultad para emitir la respuesta; además, su aplicación es impersonal y está libre de influencias como otros métodos”.

Mientras que la Bitácora de Observación se define según **Alva<sup>15</sup> (2013)**, “la bitácora es el diario de trabajo y su elaboración es un paso imprescindible en el transcurso de un proyecto de investigación”.

La técnica de la observación y su instrumento la bitácora se utilizará para obtener los siguientes datos de los procedimientos administrativos:

- Procedimiento para admisión de vigilantes
- Procedimiento para estudio de seguridad
- Selección de Proveedores
- Procedimiento de compras
- Novedades para nómina
- Visitas de supervisores a clientes
- Prospección de clientes
- Estudio de clientes en actividades lícitas del sector privado
- Procedimiento entrega de reportes de novedades del cliente externo.
- Procedimiento entrega de reportes de novedades del cliente interno.
- Procedimiento para solución de novedades
- Procedimiento de capacitación en seguridad
- Procedimiento de carnetización
- Procedimiento para medir la Productividad en Ventas
- Procedimiento para medir el Margen de Utilidad Operacional
- Procedimiento para medir el Margen Bruto en Ventas

---

15 <http://www.galeon.com/scienceducation/bitacora.html>

La observación y la bitácora se utilizarán para obtener los siguientes datos de los indicadores de gestión:

- Capacitar al personal en los diferentes ámbitos (Seguridad o personal administrativo).
- Índice de Rotación del personal
- Tener proveedores con calificación mayor o igual a 2
- Calidad de los proveedores
- Mantener controlado las faltas
- Mantener control sobre las horas extras
- Tiempo de respuesta
- Incrementar los puestos de seguridad, manteniendo los existentes
- Reducir las amenazas potenciales a menos del 1% anual, mediante el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos en materia de seguridad.
- Garantizar un ambiente seguro para sus empleados, clientes y visitantes.
- Cerrar las solicitudes de auditoría abiertas en el período 2012 y 2013
- Medir la capacidad de efectivo disponible
- Medición del costo del servicio
- Rentabilidad sobre activos

La técnica de la encuesta se utilizará para medir los niveles de satisfacción y estos pertenecen a un área de los indicadores de gestión:

- Medición del grado de satisfacción de los clientes externo.
- Medición del grado de satisfacción del cliente interno.

Para la encuesta se usará la escala de tipo Likert que según **Malave<sup>16</sup>** (2007), dice:

Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

Por tal razón, por su confección y aplicación y por la importancia de poseer un buen nivel de correlación con otras escalas y criterios de medición de actitudes, la escala de Likert es una de las más utilizadas para medir actitudes.

Dentro de los aspectos constitutivos de la escala tipo Likert, es importante resaltar las alternativas o puntos, que corresponden a las opciones de respuesta de acuerdo al instrumento seleccionado. A continuación los valores usados:

- Muy de Acuerdo.
- De Acuerdo.
- En desacuerdo.
- Muy en desacuerdo.

Es un tipo de escala que mide actitudes, es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados sujetos o individuos en los contextos sociales particulares. El objetivo es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente.

---

16 <http://uptparia.edu.ve/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Likert.pdf>

Los cuestionarios tipo escala de Likert han demostrado un reconocido rendimiento en investigaciones sociales en lo que se refiere a la medición de actitudes.

**La técnica de la Encuesta:** se realizará la técnica de la encuesta cuyo instrumento consta en el anexo N° 3.

Para realizar la encuesta de satisfacción del cliente externo, se visitará las empresas que tiene contrato en el año 2013 y en el mes de julio y pertenecen a la ciudad de Ambato, porque las empresas publicas contratan los servicios por un año y estos contratos varían de un año a otro al igual que de un semestre a otro, se espera que los clientes ayuden con el cuestionario, ya que este cuestionario es para mejorar el servicio de guardianía, y proporcionen la información que será muy valiosa para la investigación.

Realizar la encuesta de satisfacción del cliente interno será más fácil, ya que los empleados estarán dispuestos a dar información que ayude a mejorar su lugar de trabajo.

**La técnica de la observación:** para levantar información de los procedimientos e indicadores de gestión se utilizará la técnica de la observación cuya bitácora consta en el anexo N° 4.

- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.** Según **Abril (2011)**, explicación de cómo, dónde y cuándo se aplicarán las técnicas de recolección de información.



**TABLA 8. Procedimiento de recolección de información**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
Encuesta	¿Cómo? Se realizará Encuesta
	¿Dónde? A los clientes internos y clientes externos.
	¿Cuándo? Se realizará en las fechas propuestas en el cronograma.

Fuente: Pazvisseg S.A.(2013)

Elaborado por: Carlos Cerda.

**TABLA 9. Procedimiento de recolección de información**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
Auditoría de procedimientos que se evidenciara en la Bitácora de Observación	¿Cómo? Se realizará Auditoría
	¿Dónde? En las oficinas de la Empresa Pazvisseg Cía. Ltda.
	¿Cuándo? Se realizará en las fechas propuestas en el cronograma.

Fuente: Pazvisseg Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

#### **3.7.1. Plan de procesamiento de información**

- **Revisión crítica de la información recogida.** Según **Abril (2011)**, “es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc”.

- **Repetición de la recolección.** Según **Abril (2011)**, en ciertos “casos individuales, para corregir fallas de contestación”.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** Los resultados obtenidos de los indicadores de las variables de estudio, de la tabla que se usa en la investigación (ver pág. 107-111), por cada área se obtendrá un promedio el cual servirá para realizar el estudio de correlación y regresión lineal para comprobación de las Hipótesis, de los datos obtenidos se realizará correlación y regresión lineal en los programas estadísticos SPSS y R que es un software libre. A continuación está un ejemplo de la tabla que se obtendrá para realizar la comprobación de hipótesis.

**Tabla N° 10. Cuantificación de Resultados**

Área	Promedio	
	Indicadores de Gestión	Procedimientos Administrativos
Recursos Humanos		
Logística		
Operaciones		
Comercialización		
Mejora Continua		
Financiero		

Fuente: Realización propia a partir de la investigación

Elaborado por: Carlos Cerda

- **Representaciones gráficas.** Según **Abril (2011)**, “figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados”.

### **3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados**

- **Comprobación de hipótesis.** La verificación de la Hipótesis propuesta se realizará mediante el Estudio Correlacional donde están inmersas las correlaciones y regresiones, para determinar la relación entre la variable dependiente con la variable independiente, con esto verificaremos el nivel de relación entre las dos variables. Con esto determinamos la relación sistemática entre las dos variables de estudio.

Según el **Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES)<sup>17</sup> (2011)**, dice:

En este tipo de investigación se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación. Es conveniente tener en cuenta que esta covariación no significa que entre los valores existan relaciones de causalidad, pues éstas se determinan por otros criterios que, además de la covariación, hay que tener en cuenta. Se podrá interpretar las variables según se crea o se analice según su afinidad.

Según **Díaz (2011:43)**, “tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular, pero no explica que una sea la causa de la otra”.

Según **Hernández et. al. (2008:121)**, “los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación, evalúa la

---

<sup>17</sup> <http://www.icfes.gov.co/investigacion/acceso-a-bases-de-datos>

relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables”.

Se utilizará para establecer la medida en que las dos variables se correlacionan entre sí, es decir el valor o las variaciones que sufre una variable esta corresponden con la otra variable que se analiza. Estas variables pueden encontrarse estrecha o parcialmente relacionadas entre sí, pero también puede no existir relación alguna, la dimensión de una correlación depende de la medida en que los valores de las dos variables aumenten o disminuyan en la misma o en diferente dirección.

Si los valores de las dos variables aumenta o disminuye de la misma manera, existe una correlación positiva; si, en cambio, los valores de una variable aumentan en tanto que disminuyen los de la otra, se trata de una correlación negativa; y si los valores de una variable aumentan, los de la otra pueden aumentar o disminuir, entonces hay poca o ninguna correlación. El coeficiente de correlación sólo permite expresar en términos cuantitativos el grado de relación que las dos variables guardan entre sí, no significa que tal relación sea de orden causal.

La regresión lineal es la representación gráfica de la relación entre dos o más variables a través de un modelo y supone contar con una expresión que sea lógica y matemática que, aparte de resumir cómo es esa relación, va a permitir realizar predicciones de los valores que tomará una de las dos variables a partir de los valores de la otra.

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Según **Abril (2011)**, “destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis”. Para verificar las hipótesis

planteadas se ingresará los datos obtenidos en el programa R y SPSS para la obtención de la correlación y regresión lineal.

- **Interpretación de los resultados.** se verifica la relación entre las dos variables medidas en un nivel por intervalos, en un número comprendido entre -1 y +1 cuyo signo coincide con la pendiente de la recta de regresión y cuya magnitud está relacionada con el grado de dependencia lineal entre las dos variables.

Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones de la otra variable, si el valor de correlación se acerca a +1 o -1 quiere decir que existe una fuerte relación, de estar cerca de 0 quiere decir que no tiene correlación alguna. A continuación detallo el nivel de medición:

- 1.00 = Correlación negativa perfecta
- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte
- 0.70 = Correlación negativa considerable
- 0.50 = Correlación negativa media
- 0.10 = Correlación negativa débil
- 0 = No existe correlación alguna
- 0.10 = Correlación positiva débil
- 0.50 = Correlación positiva media
- 0.70 = Correlación positiva considerable
- 0.90 = Correlación positiva muy fuerte
- 1.00 = Correlación positiva perfecta

Si la correlación es negativa la recta de la regresión lineal será en forma descendente y si la correlación es positiva la recta de la regresión lineal será en forma ascendente.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Según **Abril (2011)**, dice:

Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

En la presente investigación se realizará las conclusiones y recomendaciones en referencia a los objetivos específicos planteados y uno por cada objetivo específico.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se analiza e interpreta los resultados obtenidos de la investigación que se realizó en las oficinas de Pazvi Seguridad Pazviseg Cía. Ltda., se procede a analizar y revisar en el siguiente orden:

- Encuestas (Cuestionario)
- Observación (Bitácora de Observación)
- Auditoría de procedimientos (Indicadores de Gestión)

#### **4.2. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

##### **4.2.2. Resultados de la encuesta**

Se presenta las tabulaciones de las encuestas con sus respectivas representaciones gráficas.

La gráfica de cada una de las preguntas se realizará con el programa de Microsoft Excel debido a que es una herramienta estadística que nos permitirá analizar gráficamente los resultados obtenidos.

La encuesta a los clientes externos de la ciudad de Ambato se realizó de puerta a puerta y estos son 13, los clientes internos que fueron encuestados y que pertenecen al área administrativa son en un número de 12 personas, en total 25 encuestas realizadas de las cuales se obtuvo los siguientes resultados:

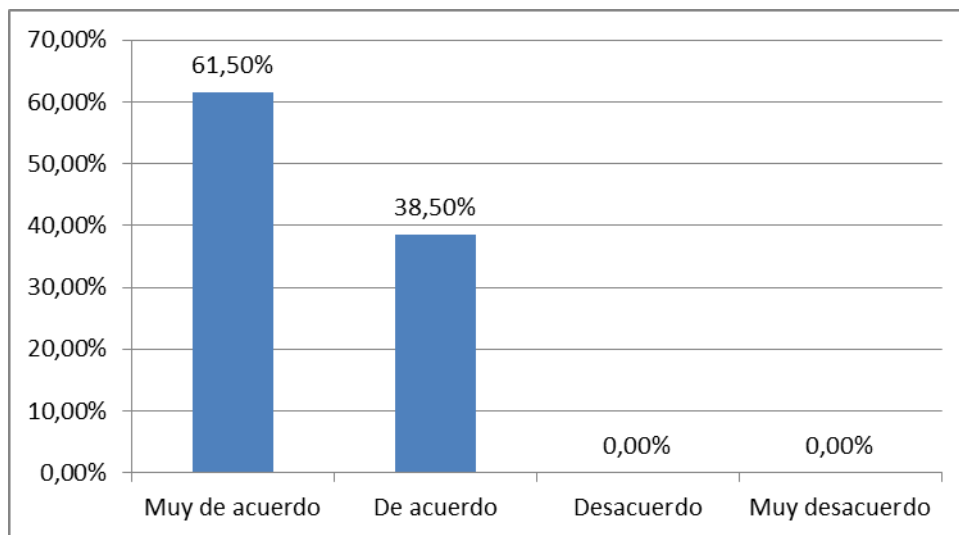
## Encuesta de Satisfacción del cliente externo

Tabla N° 11. Pregunta 1

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Muy desacuerdo
¿El servicio que ofrece la empresa PAZVISEG cubre satisfactoriamente su necesidad de seguridad y atención al público?	61.5%	38.5%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5 El servicio que ofrece la empresa PAZVISEG cubre satisfactoriamente su necesidad de seguridad y atención al público



Fuente: Elaboración propia

De la Tabla No. 11 representada en la figura No. 6 se puede identificar que el 61,5% está muy de acuerdo el 38,5% está de acuerdo el 0% en desacuerdo y el 0% está muy desacuerdo.

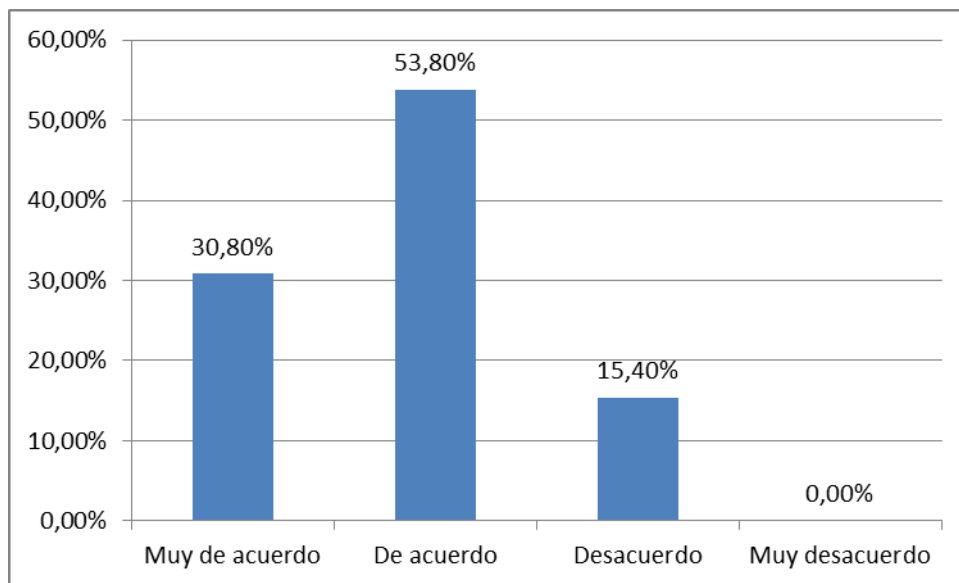


Tabla N° 12. Pregunta 2

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Muy desacuerdo
¿Los supervisores tienen la habilidad de resolver los problemas que se presentan en las distintas jornadas de trabajo?	30.8%	53.8%	15.4%	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6. Los supervisores tienen la habilidad de resolver los problemas que se presentan en las distintas jornadas de trabajo



Fuente: Elaboración propia

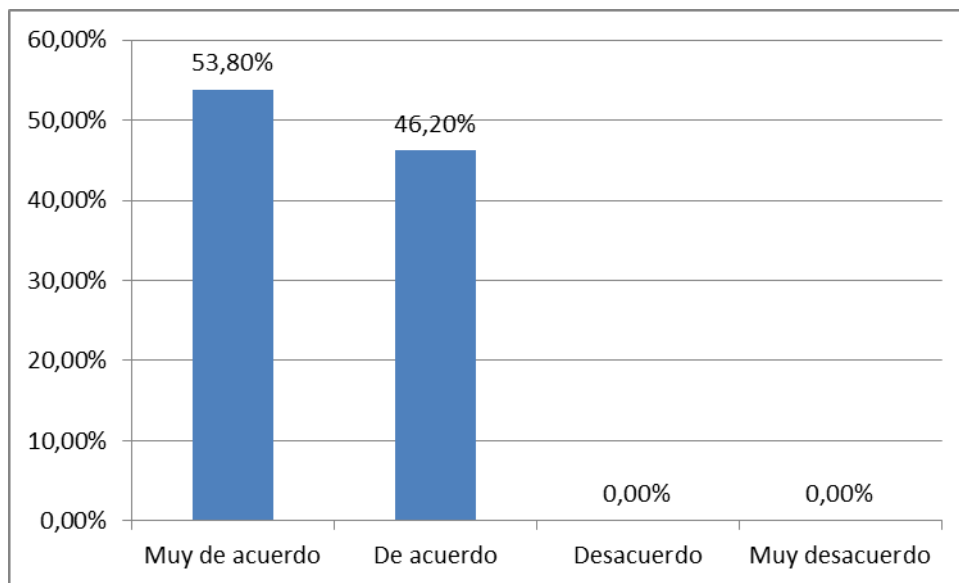
De la Tabla No. 12 representado en la figura No. 7 se puede identificar que el 30,8% está muy de acuerdo el 53,8% está de acuerdo el 15,4% en desacuerdo y el 0% está muy desacuerdo.

Tabla N° 13. Pregunta 3

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Muy desacuerdo
¿La presentación personal y cortesía que brinda el personal es satisfactorio?	53.8%	46.2%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7. La presentación personal y cortesía que brinda el personal es satisfactorio



Fuente: Elaboración propia

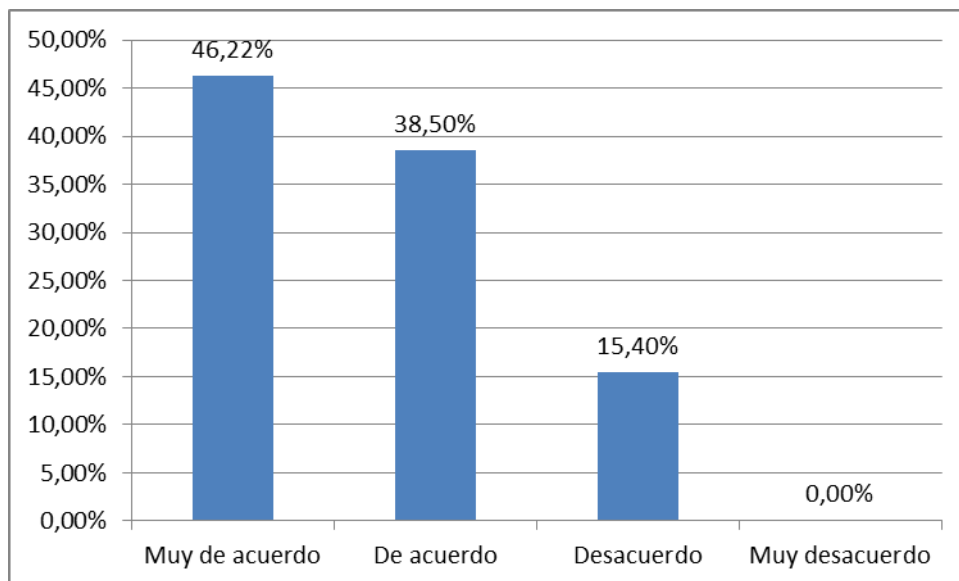
De la Tabla No. 13 representado en la figura No. 8 se puede identificar que el 53,8% está muy de acuerdo el 46,2% está de acuerdo el 0% en desacuerdo y el 0% está muy desacuerdo.

Tabla N° 14. Pregunta 4

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Muy desacuerdo
¿Desde que utiliza nuestros servicios considera que la seguridad ha mejorado?	46,22%	38,5%	15,4%	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8. Desde que utiliza nuestros servicios considera que la seguridad ha mejorado



Fuente: Elaboración propia

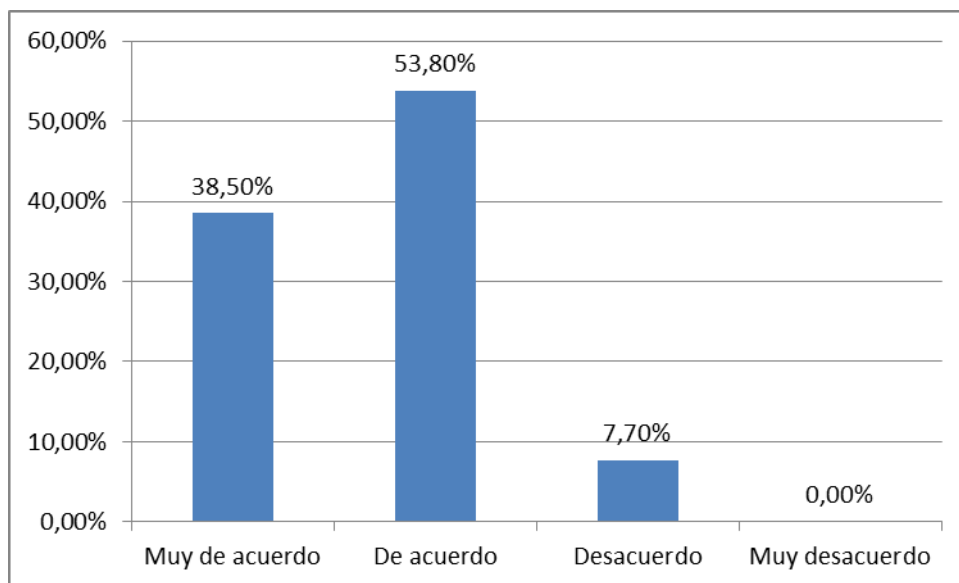
De la Tabla No. 14 representada en la figura No. 9 se puede identificar que el 46,2% está muy de acuerdo el 38,5% está de acuerdo el 15,4% en desacuerdo y el 0% está muy desacuerdo.

Tabla N° 15. Pregunta 5

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Muy desacuerdo
¿La atención de nuestro personal de oficina mejora día a día?	38.5%	53.8%	7.7%	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9. La atención de nuestro personal de oficina mejora día a día



Fuente: Elaboración propia

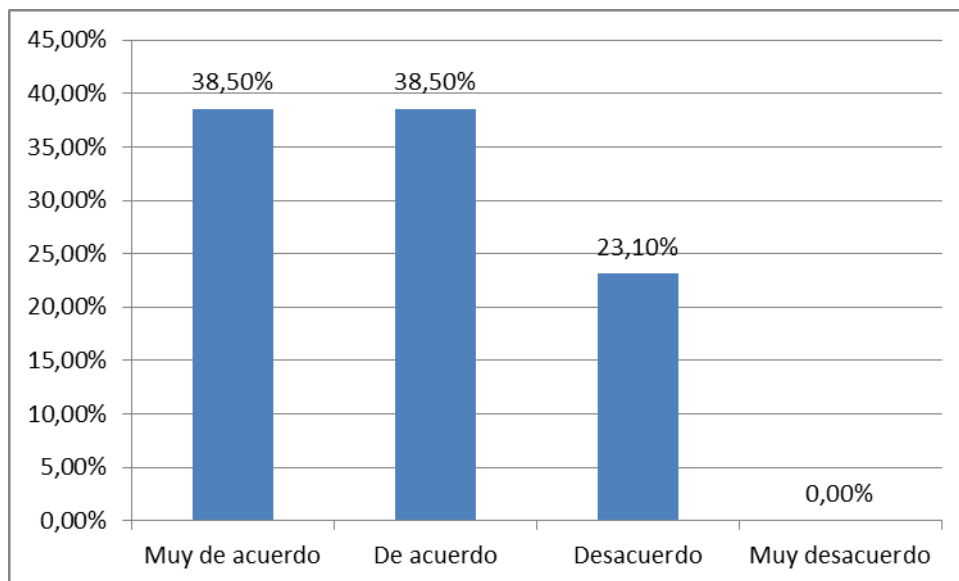
De la Tabla No. 15 representado en la figura No. 10 se puede identificar que el 38,5% está muy de acuerdo el 53,8% está de acuerdo el 7,7% en desacuerdo y el 0% está muy desacuerdo.

Tabla N° 16. Pregunta 6

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Muy desacuerdo
¿La capacidad de respuesta ante sus requerimientos o inquietudes es rápida?	38.5%	38.5%	23.1%	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10. La capacidad de respuesta ante sus requerimientos o inquietudes es rápida



Fuente: Elaboración propia

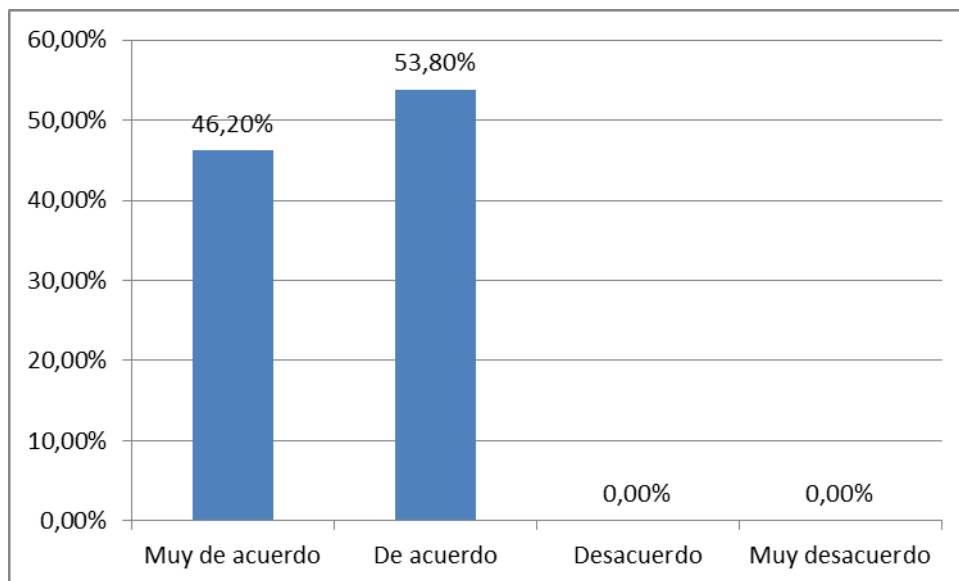
De la Tabla No. 16 representado en la figura No. 11 se puede identificar que el 38,5% está muy de acuerdo el 38,5% está de acuerdo el 23,1% en desacuerdo y el 0% está muy desacuerdo.

Tabla N° 17. Pregunta 7

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Muy desacuerdo
¿Si se cumple con las normas de su organización u hogar por parte de nuestro personal?	46.2%	53.8%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11. Si se cumple con las normas de su organización u hogar por parte de nuestro personal



Fuente: Elaboración propia

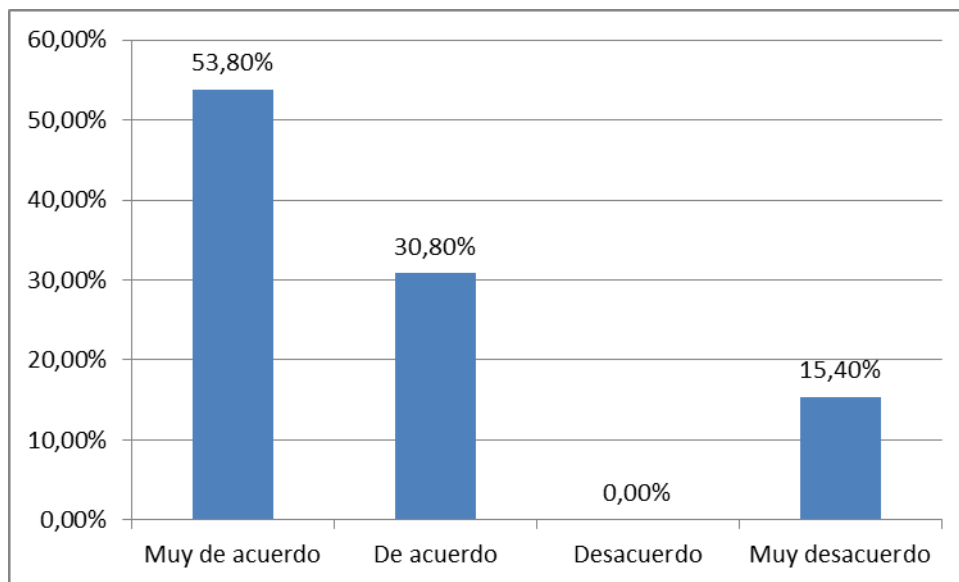
De la Tabla No. 17 representado en la figura No. 12 se puede identificar que el 46,2% está muy de acuerdo el 53,8% está de acuerdo el 0% en desacuerdo y el 0% está muy desacuerdo.

Tabla N° 18. Pregunta 8

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Muy desacuerdo
¿Previo a la contratación del servicio de seguridad se le ofreció una charla informativa acerca de las características del servicio y de los equipos de seguridad utilizados?	53.8%	30.8%	0%	15.4%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°12. Previo a la contratación del servicio de seguridad se le ofreció una charla informativa acerca de las características del servicio y de los equipos de seguridad utilizados



Fuente: Elaboración propia

De la Tabla No. 18 representado en la figura No. 13 se puede identificar que el 53,8% está muy de acuerdo el 30,8% está de acuerdo el 0% en desacuerdo y el 15,4% está muy desacuerdo.

## Interpretación y análisis de la encuesta de satisfacción del cliente externo

### Encuesta de satisfacción del cliente externo

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Muy desacuerdo
1. ¿El servicio que ofrece la empresa PAZVISEG cubre satisfactoriamente su necesidad de seguridad y atención al público?	61.5%	38.5%		
2. ¿Los supervisores tienen la habilidad de resolver los problemas que se presentan en las distintas jornadas de trabajo?	30.8%	53.8%	15.4%	
3. ¿La presentación personal y cortesía que brinda el personal es satisfactorio?	53.8%	46.2%		
4. ¿Desde que utiliza nuestros servicios considera que la seguridad ha mejorado?	46.2%	38.5%	15.4%	
5. ¿La atención de nuestro personal de oficina mejora día a día?	38.5%	53.8%	7.7%	
6. ¿La capacidad de respuesta ante sus requerimientos o inquietudes es rápida?	38.5%	38.5%	23.1%	
7. ¿Si se cumple con las normas de su organización u hogar por parte de nuestro personal?	46.2%	53.8%		
8. ¿Previo a la contratación del servicio de seguridad se le ofreció una charla informativa acerca de las características del servicio y de los equipos de seguridad utilizados?	53.8%	30.8%		15.4%

### Interpretación:

De la encuesta se identifica que la empresa tiene varias funciones que deben ser mejoradas, como la imagen corporativa frente a los clientes externos, los supervisores no resuelven los problemas que se generan a diario, y se demoran en resolver los requerimientos que solicitan los clientes externos, además que algunos clientes no consideran que la empresa tiene un mejor servicio que la competencia, y se debe mejorar la atención del personal de oficina.



## Encuesta de Satisfacción del cliente interno

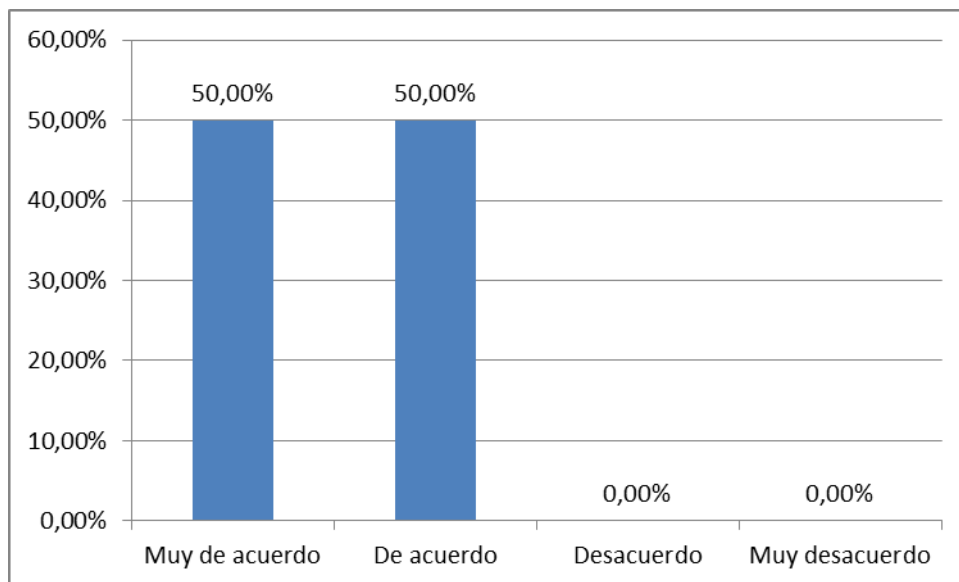
Tabla N° 19. Pregunta 1

¿La Empresa mejora la forma de trabajo, de modo que esta sea cada vez mejor?

Muy de Acuerdo	50%
De acuerdo	50%
Desacuerdo	
Muy desacuerdo	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13. La Empresa mejora la forma de trabajo, de modo que esta sea cada vez mejor



Fuente: Elaboración propia

De la Tabla No. 19 representada en la figura No. 14 se puede identificar que el 50% está muy de acuerdo el 50% está de acuerdo el 0% en desacuerdo y el 0% está muy desacuerdo.

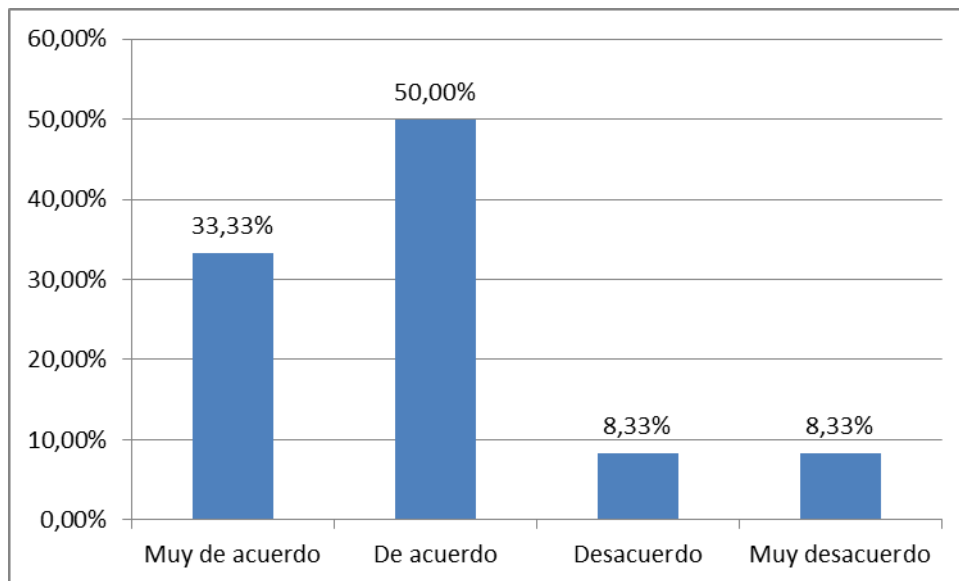
Tabla N° 20. Pregunta 2

**2. ¿Usted cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo con eficacia y eficiencia?**

Muy de Acuerdo	33.33%
De acuerdo	50%
Desacuerdo	8.33%
Muy desacuerdo	8.33%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14. Usted cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo con eficacia y eficiencia



Fuente: Elaboración propia

De la Tabla No. 20 representado en la figura No. 15 se puede identificar que el 33,33% está muy de acuerdo el 50% está de acuerdo el 8,33% en desacuerdo y el 8,33% está muy desacuerdo.

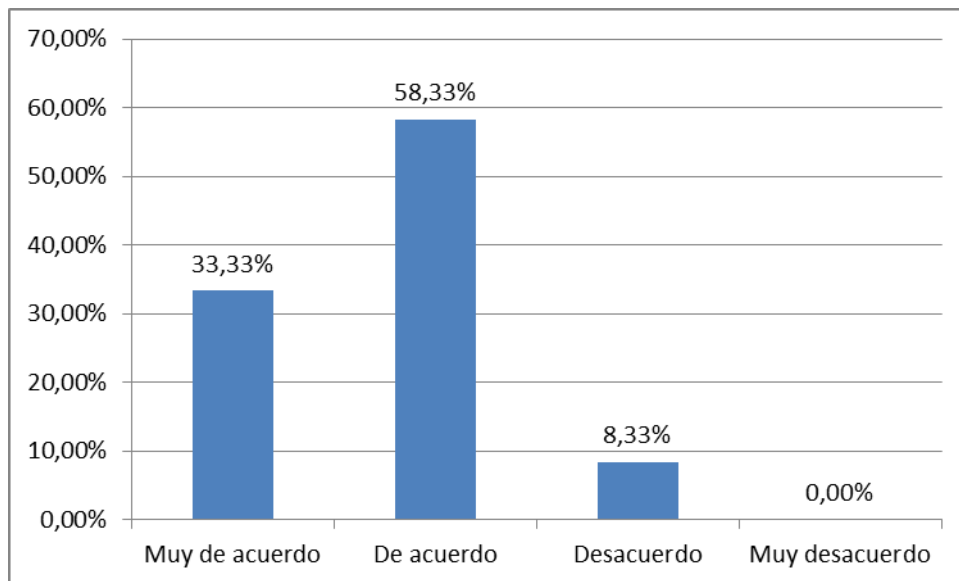
Tabla N° 21. Pregunta 3

**3. ¿Se toman en cuenta las ideas y sugerencias que usted realiza para mejorar el trabajo diario?**

Muy de Acuerdo	33.33%
De acuerdo	58.33%
Desacuerdo	8.33%
Muy desacuerdo	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15. Se toman en cuenta las ideas y sugerencias que usted realiza para mejorar el trabajo diario



Fuente: Elaboración propia

De la Tabla No. 21 representado en la figura No. 16 se puede identificar que el 33,33% está muy de acuerdo el 58,33% está de acuerdo el 8,33% en desacuerdo y el 0% está muy desacuerdo.

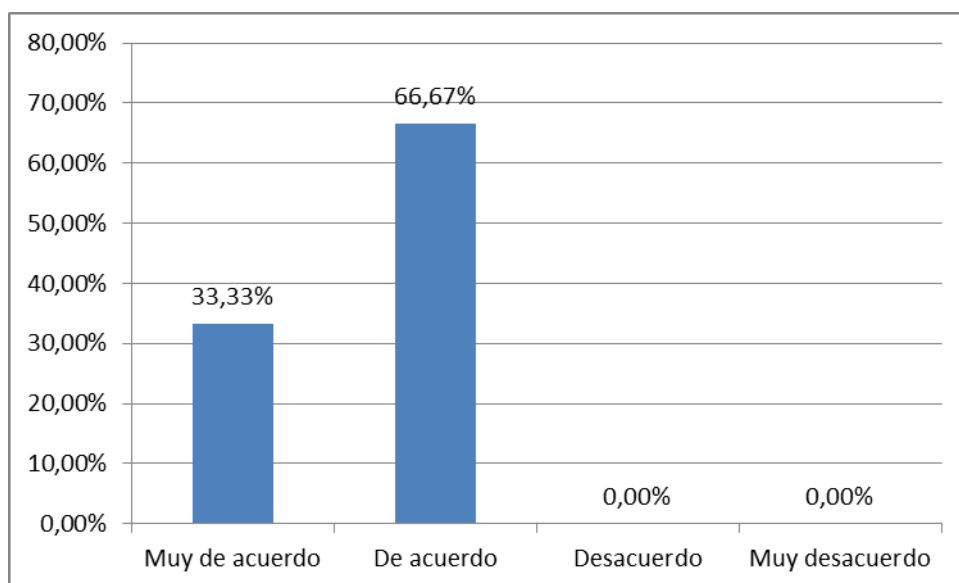
Tabla N° 22. Pregunta 4

**4. ¿Cree usted que se realiza un verdadero trabajo en equipo?**

Muy de Acuerdo	33.33%
De acuerdo	66.67%
Desacuerdo	
Muy desacuerdo	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16. Cree usted que se realiza un verdadero trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

De la Tabla No. 22 representado en la figura No. 17 se puede identificar que el 33,33% está muy de acuerdo el 66,67% está de acuerdo el 0% en desacuerdo y el 0% está muy desacuerdo.

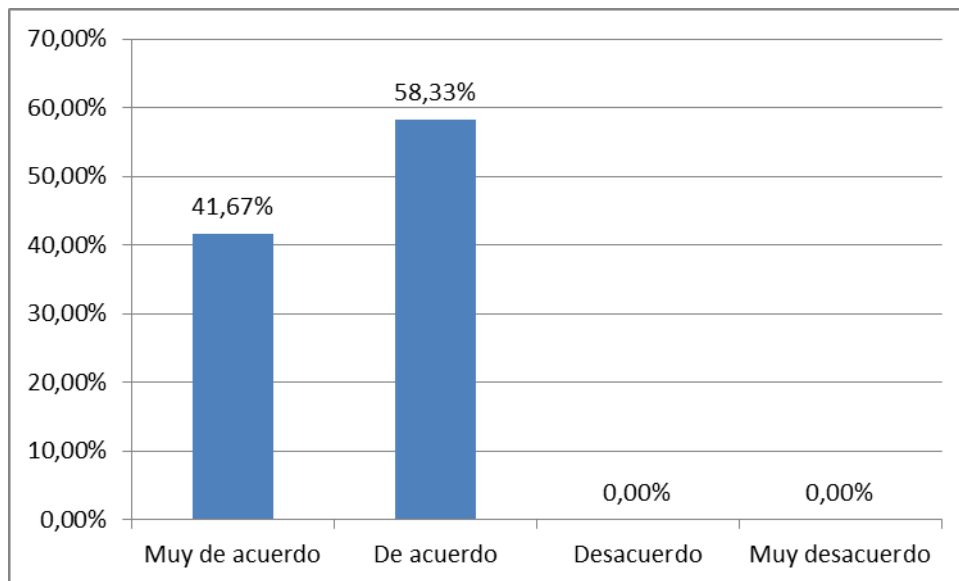
Tabla N° 23. Pregunta 5

**5. ¿Recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus tareas?**

Muy de Acuerdo	41.67%
De acuerdo	58.33%
Desacuerdo	
Muy desacuerdo	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17. Recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus tareas



Fuente: Elaboración propia

De la Tabla No. 23 representado en la figura No. 18 se puede identificar que el 41,67% está muy de acuerdo el 58,33% está de acuerdo el 0% en desacuerdo y el 0% está muy desacuerdo.

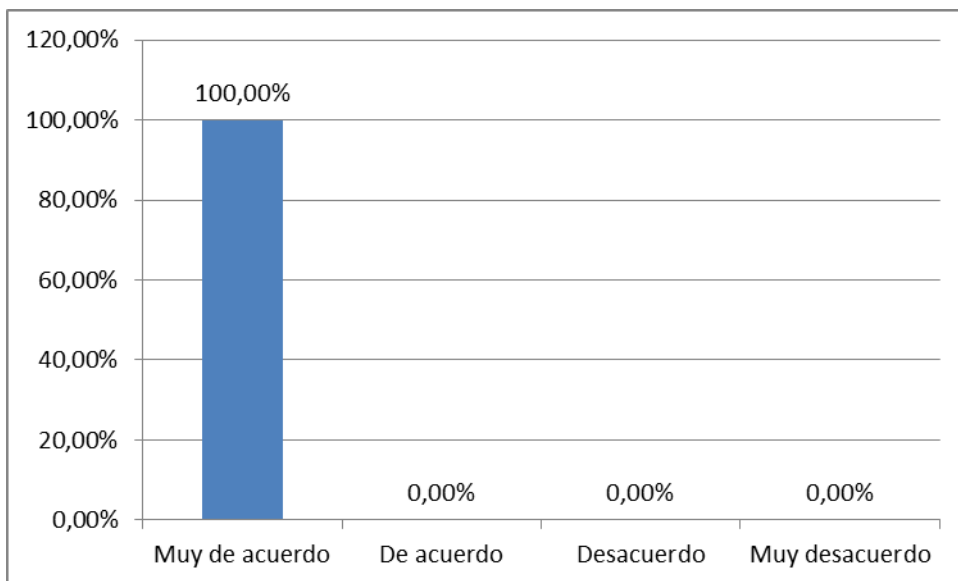
Tabla N° 24. Pregunta 6

**6. ¿Conoce que es Política de Calidad y Seguridad?**

Sí  No

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18. Conoce que es Política de Calidad y Seguridad



Fuente: Elaboración propia

De la Tabla No. 24 representado en la figura No. 19 se puede identificar que el 100% de empleados conocen la política de calidad y seguridad.

## Interpretación y análisis de la encuesta de satisfacción del cliente interno

1. ¿La Empresa mejora la forma de trabajo, de modo que esta sea cada vez mejor?

Muy de Acuerdo	50%
De acuerdo	50%

2. ¿Usted cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo con eficacia y eficiencia?

Muy de Acuerdo	33.33%
De acuerdo	50%
Desacuerdo	8.33%
Muy desacuerdo	8.33%

3. ¿Se toman en cuenta las ideas y sugerencias que usted realiza para mejorar el trabajo diario?

Muy de Acuerdo	33.33%
De acuerdo	58.33%
Desacuerdo	8.33%

4. ¿Cree usted que se realiza un verdadero trabajo en equipo?

Muy de Acuerdo	33.33%
De acuerdo	66.67%

5. ¿Recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus tareas?

Muy de Acuerdo	41.67%
De acuerdo	58.33%

6. ¿Conoce que es Política de Calidad y Seguridad?

Sí  No

### Interpretación:

El cliente interno no percibe que realiza sus labores como un verdadero trabajo en equipo, por lo que se debe realizar reuniones y capacitarles sobre trabajo en equipo, además que también se puede observar que no hay apoyo en el cumplimiento de sus tareas, y se debe proporcionar al personal interno todos los materiales para realizar el trabajo con eficiencia y eficacia.

### 4.2.3. Bitácora de Observación

Se inició en el Departamento de Recursos Humanos que es el que maneja la mayor parte de procedimientos administrativos, y ayuda con la información la Asistente de RR.HH.

Los documentos que se requieren para trabajar como guardia de seguridad son 17, los guardias deben cumplir con los requisitos que están en la Ley de Seguridad Privada, y estos son:

- a) Ser Ecuatoriano
- b) Ser mayor de edad
- Pasar las pruebas de selección de personal consistentes en:
  - c) Entrevista preliminar
  - d) Presentación de documentos que acrediten experiencia, Instrucción e idoneidad que comprenden:
    - e) Hoja de vida
    - f) Certificado de Antecedentes Penales
    - g) Cédula de Identidad original y copia
    - h) Libreta Militar original y copia
    - i) Papeleta de votación original y copia
    - j) Certificado de honorabilidad.
    - k) Copia de Título de Bachiller o Certificado del último año de estudios
    - l) Certificado del último lugar de trabajo.
    - m) Cuatro fotografías tamaño carnet de frente y dos de perfil.
    - n) Para los Sres. Ex. Policías o Ex. Militares, presentar copia de baja correspondiente.
    - o) Certificado Médico.
    - p) Croquis de la ubicación del domicilio.



Los aspirantes deben cumplir con todos los requisitos ya detallados.

Los supervisores son los responsables de las visitas a los domicilios, y dan el visto bueno para que el departamento de Recursos Humanos incorpore al nuevo personal, ver anexo N° 5, procedimiento para visitas domiciliarias.

Las faltas o inasistencia son por los guardias de seguridad, y con mayor incidencia los fines de semana, el día sábado, ver anexo N° 6, formato de reporte Novedades.

Desde el año 2012, para la profesionalización se siguen los cursos en la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), con esto se tiene guardias capacitados y certificados, los cursos tienen una duración 120 horas, donde se especializan en seguridad, pero no reciben otra capacitación adicional en el año, y solo una vez desde su ingreso, ver anexo N° 7, certificado de la universidad.

La mayor parte de horas extras se dan cuando el guardia se atrasa a su puesto de vigilancia, por ende se cancela al guardia que lo tiene que esperar, ver anexo N° 8, procedimiento novedades para nómina.

Hay varios proveedores nacionales, según el requerimiento, por ejemplo; uniformes, ponchos de aguas y otros; para las armas de fuego tienen proveedores nacionales y extranjeros, dependiendo del tipo de arma que se requiera, ver anexo N° 9, lista de proveedores.

De la última compra fueron devueltos 6 camisas de las 320 veinte, por ser tallas más grandes de lo solicitado, el proveedor no consta en la lista de proveedores, la lista de proveedores debe ser actualizada.

Los puestos de guardia se visitan según la programación diaria y no se cumple en su totalidad, además que el formato de visita no tiene tiempo de permanencia ni hora de salida, ver anexo N° 10, formato de visitas.

Los contratos con empresas de sector público se realizaron cada año y puede ser renovación o nuevo contrato, su registro se lo realiza una vez que cumplen con los requisitos solicitados. Para ganar un contrato se sube la oferta en el portal de compras públicas, ver anexo N° 11, flujograma de comercialización.

La gerencia busco clientes potenciales por medio de referencias de otros clientes y por el portal de compras públicas, ingresan un veinte por ciento de los clientes contactados.

El estudio de clientes en actividades lícitas, se lo realizó a empresas del sector privado y se realizó a tres de cuatro empresas, la razón de esto es porque se estudia hasta después de tres meses de firmado el contrato, ver anexo N° 12, procedimiento para selección de clientes.

Las novedades que emiten los clientes externos, se solucionan para no tener un cliente insatisfecho pero no se solucionan a tiempo y el cliente espera se dé solución lo más urgente posible.

Las novedades y observaciones recibidas por parte del cliente interno si dio solución, pero con los guardias y supervisores que están en lugares lejanos no hay buena comunicación.

El personal de guardias siempre lleva su identificación, porque es política de la empresa, y también lo exige el cliente externo, ver anexo N° 13.

Para medir los procedimientos y los indicadores de gestión, se tomó los datos del estado de resultados y el estado de situación. Ver anexo N° 14.

Al personal de oficina se lo capacitó en áreas que este lo requiere, y así se tiene mejor desempeño y productividad en las actividades que realizan.

La rotación de personal es un problema en las empresas, no solo por el costo de selección sino por el costo de capacitarle en materia de seguridad, por esto Pazvisseg tiene un buen plan de incentivos y este no se cambia de empresa, los empleados que salen de la empresa es porque se terminó el contrato con los clientes externos, y son de varios lugares del país.

A los proveedores se los califica según lo especifica el procedimiento para selección de proveedores (P-LG-01) que fue emitido el 05 de julio de 2011, y rige hasta la actualidad. Ver anexo 15, procedimiento para selección de proveedores, donde no solo se especifica los requisitos sino también la calidad de proveedores.

El tiempo promedio de respuesta ante el llamado de un puesto de vigilancia es de doce minutos, tiempo que se demora en llegar al lugar solicitado, al mejorar el tiempo ayuda a incrementar nuevos clientes y mantener los puestos de vigilantes ya existentes, el incremento en este año es del treinta por ciento, el incremento o disminución de los puesto de vigilancia en su mayoría son de las instituciones del sector público.

Se está cumpliendo con las indicaciones del manual de seguridad y ha disminuido la probabilidad de un asalto. Ver anexo N° 16, manual del guardia de seguridad.

#### **4.2.4. Resultados de los indicadores de gestión**

En la tabla N° 25 consta en detalle todos los datos obtenidos de la investigación respecto a procedimientos administrativos y en la tabla N° 26 consta en detalle todos los datos obtenidos de la investigación respecto a indicadores de gestión, los que servirán para comprobar la hipótesis.

**Variable Independiente; Procedimientos Administrativos**, para el presente análisis se distribuyó en seis áreas; los procedimientos tienen su respectivo indicador para correlacionar con la variable dependiente.

**Tabla N° 25 Procedimientos administrativos**

AREA	PROCEDIMIENTOS	INDICADOR	MEDICION ACTUAL	EVIDENCIAS	OBSERVACION
H R R H R R	Procedimiento para admisión de vigilantes	% de cumplimiento de los 17 requisitos de la Ley de seguridad privada	90%	Índice documental y/o Archivo	Los vigilantes deben cumplir con los requisitos.
	Procedimiento para estudio de seguridad	Número de visitas a domicilios / total guardias	80%	Se registra en el R-RH-23	Los supervisores se encargan de conocer a todo el personal.
LOGISTICA	Selección de Proveedores	# Proveedores idóneos / total proveedores	85%	Listado de proveedores idóneos R-LG-04	Proveedores nacionales e internacionales
	Procedimiento de compras	1 - (# Total devoluciones / total compras)	68%	Factura de compras	La devolución es de 6 camisas de las 320 en una compra
OPERACIONES	Novedades para nomina	1 - (# Casos estudiados / total faltas)	85%	Parte de novedades	La mayoría de faltas son del día sábado
	Visitas de supervisores a clientes	Visitas realizadas al día / visitas programadas por día	60%	Hoja de visita a clientes	Presentan las hojas de visitas sin hora ni tiempo de permanencia

COMERCIALIZACION	Prospección de clientes	1 – (Clientes contratados / clientes visitados)	80%	Contratos clientes nuevos	Todos los años cambian de proveedor el sector publico
	Estudio de clientes en actividades lícitas del Sector Privado	Estudios realizados / total clientes	75%	Estudio de clientes R-CM-02	Solo estudian a las empresas del sector privado
MEJORA CONTINUA	Procedimiento entrega de reportes de novedades del cliente externo.	Observaciones emitidas / soluciones reales	70%	Reporte de reclamos de clientes	La mayoría de novedades son las que entregan los supervisores
	Procedimiento entrega de reportes de novedades del cliente interno.	Observaciones emitidas / soluciones reales	75%	Solicitudes enviadas	Se demoran, pero si solucionamos
	Procedimiento para solución de novedades	Novedades solucionadas / total novedades	90%	Reporte de observaciones	La mayoría emiten los guardias sobre su puesto de trabajo
	Procedimiento de capacitación en seguridad	Horas capacitadas / total horas requeridas	90%	Factura	Se emite un curso de profesionalización de guardias
	Procedimiento de carnetización	Número de personal con identificación / total personal	100%	Uniforme	No puede haber un solo guardia sin identificación
FINANCIERO	Procedimiento para medir la Productividad en Ventas	(Ventas / Costo total mano de obra)	1.79	=1778035 / 991554	La Productividad es de 1.79 veces en relación al costo de la mano de obra
	Procedimiento para medir el Margen de Utilidad Operacional	(Utilidad operacional / (Pasivo largo plazo + Patrimonio))	2.10	=35234 / (6743+10000)	El margen es de 2.10 veces
	Procedimiento para medir el Margen Bruto en Ventas	Utilidad Bruta / Ventas	3,38%	= 60044 / 1778035	El margen bruto de Utilidades es de 3.38%

Fuente: Elaboración propia

**Variable Dependiente; Indicadores de Gestión**, está distribuida en seis áreas para correlacionar con la variable independiente, con valores que ayudara a correlacionar las dos variables:

**Tabla N° 26 Indicadores de Gestión**

AREA	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICION	META	MEDICION ACTUAL	RESPONSABLE DE LA MEDICION	FORMATO REGISTRO	EVIDENCIAS	OBSERVACION
RRHH	Capacitar al personal en los diferentes ámbitos	Horas de capacitación impartidas/Horas de capacitación programadas al año	Anual	100%	65%	Sr. Marcelo Muñoz	Plan de Capacitación	Factura	Las capacitaciones se la realizan en la UIDE
	Índice de no rotación de personal	1 - (Nº Personal saliente/Total de personal)	Mensual	90%	83%	Sr. Marcelo Muñoz	Medición Indicadores de Gestión	Avisos de salida del IESS	Rotación de guardias en su casi totalidad.
LOGISTICA	Tener proveedores con calificación mayor o igual a 2	Proveedores con calificación >= 2/ Total de proveedores oferentes	Anual	100 %	90%	Srta. Maritza Solis	Lista de Proveedores evaluados	Lista de proveedores evaluados	Se califica a todos para no tener inconvenientes con la compras
	Calidad de los proveedores	Perdidos óptimos / total de pedidos	Trimestral	90%	85%	Srta. Maritza Solis	Lista de Proveedores evaluados	Factura de compras	Por la cantidad de tallas hay fallas

OPERACIONES	Mantener controlado las faltas	1 – (Nº de Faltos/ Total de persona)	Mensual	95%	85%	Sr. Alfredo Pazmiño	Medición Indicadores de Gestión	Nomina general	Las faltas lo realizan al cambio de guardia
	Mantener control sobre las horas extras	1 – (Horas Extras/Total de Horas trabajadas)	Mensual	90%	79%	Sr. Alfredo Pazmiño	Medición Indicadores de Gestión	Informe de horas extras	Demora entrega de puesto y faltas
COMERCIALIZACION	Tiempo de respuesta	Tiempo objetivo / Tiempo promedio todos los días	Mensual	10 min.	63%	Sr. Alfredo Pazmiño	Registro de área	Reporte de novedades	Mide el tiempo promedio que se demora llegar
	Incrementar los puestos de seguridad , manteniendo los existentes	1 – (Nº de puestos nuevos/Nº de puestos existentes)	Anual	90%	70%	Sr. Alfredo Pazmiño	Medición Indicadores de Gestión	Por el número de puesto incrementados	Varía dependiendo si gana o no la puja.
MEJORA CONTINUA	Medir el grado de satisfacción de los clientes externo.	Índice de satisfacción del cliente externo.	Anual	75%	73%	Srta. Maritza Solis	Medición Indicadores de Gestión		
	Medir el grado de satisfacción del cliente interno.	Índice de satisfacción del cliente interno.	Anual	80%	75%	Srta. Maritza Solis	Medición Indicadores de Gestión		
	Reducir las amenazas potenciales a menos del 1% anual, mediante el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos en materia de seguridad.	Número de guardias capacitados en materia de seguridad al año/ Total de guardias	Anual	100%	65%	Srta. Maritza Solis		Certificado Gypasec	Se dicta cursos para tener guardias profesionales
	Garantizar un ambiente seguro para sus empleados, clientes y visitantes.	1 - (número de incidentes en el año en instalaciones de clientes / número de puestos de vigilancia)	Anual	100%	99%	Srta. Maritza Solis		Parte de novedades	Se registró un asalto en la empresa Mil Pies.

	Cerrar las solicitudes de auditoría abiertas en el período 2012	Solicitudes de acción cerradas / Solicitud de acciones abiertas	Anual	100 %	90%	Sra. Gloria Cerda	Medición Indicadores de Gestión	Auditoría	Todas las novedades se solucionan
FINANCIERO	Medir la capacidad de efectivo disponible	Activos líquidos / Pasivos líquidos	Anual	150%	89%	Srta. Nelly Cerda	Balances	Balance 2012	
	Medición del costo del servicio	Costo del servicio / Ingreso	Trimestral	70%	79%	Srta. Nelly Cerda	Balances	Balance 2012	
	Rentabilidad sobre activos	1 – (Utilidad neta / Total de activos)	Anual	15%	11,34%	Srta. Nelly Cerda	Formulario 101	Balance 2012	

Fuente: Elaboración propia



De los datos anteriores se obtuvo un promedio por área y se plantea la siguiente tabla para realizar la correlación y regresión lineal para poder comprobar la hipótesis.

**TABLA N° 27 Promedio de los indicadores de gestión**

	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Variable Independiente</b>
<b>Área</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Procedimientos Administrativos</b>
Recursos Humanos	74.00	85.00
Logística	87.50	76.50
Operaciones	82.00	72.50
Comercialización	66.50	77.50
Mejora Continua	80.40	85.00
Financiero	59.78	2.42

Fuente: Indicadores de gestión

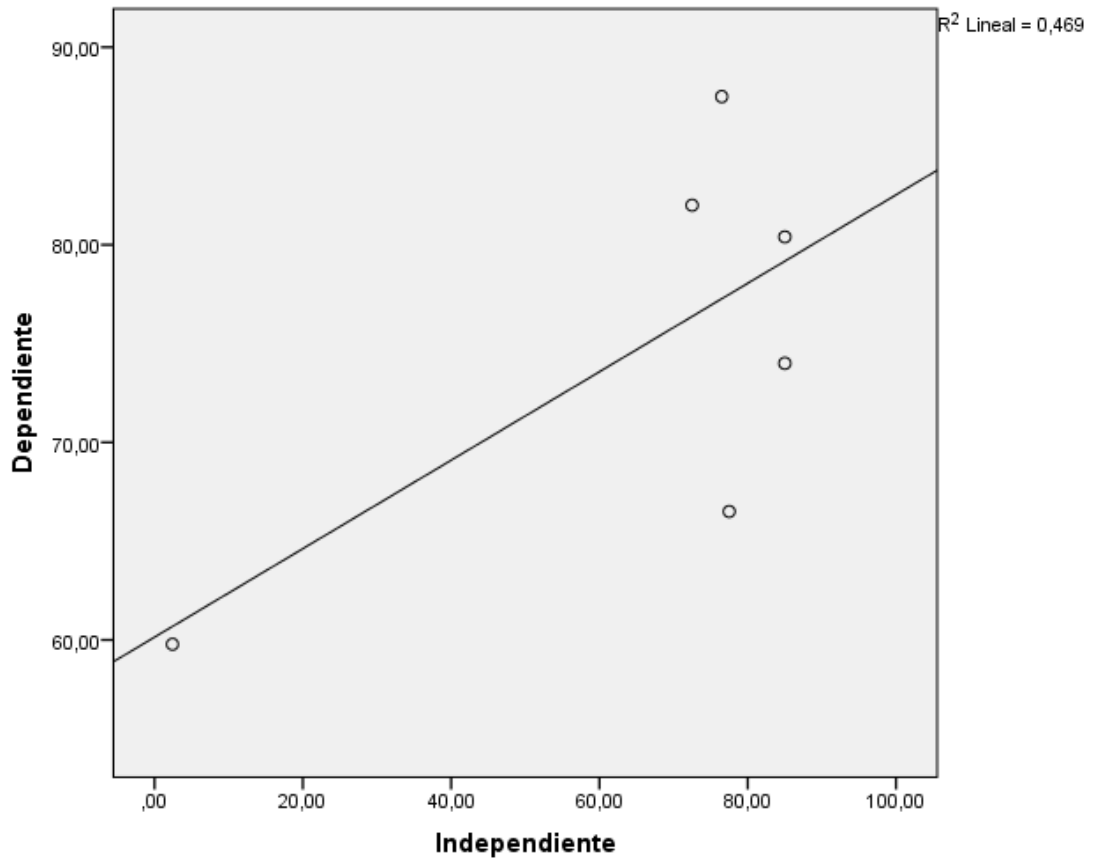
Elaborado por: Carlos Cerda.

La correlación obtenida en el programa R es: 0,6849994, ver anexo N° 17

Donde la correlación entre la variable independiente y la variable dependiente es 0.6849994, que quiere decir que hay una Correlación Positiva Considerable, y que su recta es ascendente.

Los datos obtenidos en el programa SPSS se analizan a continuación:

**Gráfico N° 19. Pendiente de la recta**



Fuente: Programa estadístico SPSS

Elaborado por: Programa estadístico SPSS

En el gráfico se puede observar que la pendiente es ascendente y que el  $R^2$  es 0.469, lo que quiere decir que existe una correlación considerable positiva.

**Tabla N° 28 Estadísticos descriptivos**

	Media	Desviación típica	N
Dependiente	75,0300	10,38560	6
Independiente	66,4867	31,77340	6

Fuente: Programa SPSS

Elaborado por: Carlos Cerda

La media de la variable dependiente es 75,03 con una desviación típica de 10,38, mientras que la variable independiente tiene una media de 66,48 con una desviación típica de 31,77.

La correlación en el programa SPSS es de 0.685 con relación de la variable independiente con la variable dependiente y el mismo valor con relación de la variable dependiente con la variable independiente. Ver anexo N° 19, resultado del programa estadístico SPSS.

Tabla N° 29 Resultado de la correlación y regresión lineal

<b>Correlación de Pearson</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Error típico de la estimación</b>
0,685	0,469	8,45945

Fuente: Programa estadístico SPSS

Elaborado por: Carlos Cerda

El valor de R<sup>2</sup> es de 0,469 con un valor del error típico de la estimación de 8,45945.

Con un nivel de significancia de 0,133.

## 4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.2.1 Formulación de Hipótesis

#### HIPOTESIS

H<sub>1</sub>: Los indicadores de los procedimientos administrativos evidencian relación con los indicadores de gestión.

H<sub>0</sub>: Los indicadores de los procedimientos administrativos no tienen relación con los indicadores de gestión.

La correlación obtenida en el programa R es de 0,6849994, mientras que la correlación obtenida en el programa SPSS es de 0,685.

**Tabla N° 30 Resultado de la correlación en el programa R y SPSS**

<b>Correlación de Pearson en R</b>	<b>Correlación de Pearson en SPSS</b>
0,6849994	0,685

Fuente: Programa estadístico SPSS y R

Elaborado por: Carlos Cerda

La correlación entre la variable independiente y la variable dependiente es 0.685, que quiere decir que hay una Correlación Positiva Considerable, y que su recta es ascendente.

Por lo que se acepta la Hipótesis alterna H<sub>1</sub>.

H<sub>1</sub>: Los indicadores de los procedimientos administrativos evidencian relación con los indicadores de gestión.

## **HIPOTESIS**

H<sub>1</sub>: Los procedimientos administrativos inciden sobre los indicadores de gestión.

H<sub>0</sub>: Los procedimientos administrativos no inciden sobre los indicadores de gestión.

Para obtener una regresión lineal planteamos la siguiente formula:

$$Y = a + bx$$

Dónde:

y = valor de la variable dependiente que deseamos predecir

a = ordenada en el origen

b = pendiente o inclinación

x = valor que fijamos a la variable independiente

**Tabla N° 31 Coeficientes para la regresión lineal**

<b>A</b>	<b>B</b>
60,144	0,224

Fuente: Programa estadístico SPSS

Elaborado por: Carlos Cerda

$$a = 60,144$$

$$b = 0,224$$

Aplicación de la fórmula, sabiendo que el promedio actual de la variable independiente es de 66,49 y el promedio de la variable dependiente es de 75,03 ver anexo N° 19, proyectando un promedio de la variable independiente de 80, se obtiene los siguientes datos:

$$Y = a + bx$$

$$Y = 60,14 + 0,22(80)$$

$$Y = 77,74$$

Se aplica la fórmula, proyectando un promedio de la variable independiente de 90, se obtiene los siguientes datos:

$$Y = a + bx$$

$$Y = 60,14 + 0,22(90)$$

$$Y = 79,94$$

Se observa que la variable dependiente se incrementa de 75,03 a 77,74; y en el otro caso de 75,03 a 79,94 con esto se demuestra que cuando cambia una variable lo hace la otra en forma ascendente.

Por lo que se acepta la Hipótesis alterna H1.

H1: Los procedimientos administrativos inciden sobre los indicadores de gestión.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

- La empresa en los procedimientos de Logística tiene el promedio más alto que es de 87.50 lo cual le asegura tener proveedores calificados y pedidos óptimos, en tanto en los procedimientos de Operaciones tiene el promedio de 82.00 lo cual indica que es un buen control sobre los empleados y el área de Mejora Continua evidencia un promedio de 80.40 lo cual indica que la relación con los clientes internos y externos debe ser mejorada para las mediciones futuras.
- La empresa en los procedimientos de Recursos Humanos y Mejora Continua tiene un promedio de 85.00 lo que indica que los procedimientos de estas áreas se están cumpliendo tanto en la admisión de vigilantes como en el cumplimiento de las exigencias de los clientes externos, mientras que en el área de Operaciones evidencia un valor de 72,50 lo que indica que no se realiza las visitas a los clientes según lo planificado.
- La correlación realizada para verificar la relación entre los procedimientos administrativos y los indicadores de gestión utilizando los programas estadísticos R y SPSS se obtuvo la correlación de Pearson de 0.68 lo cual evidencia una correlación positiva considerable la cual evidencia la existencia de una relación entre las dos variables comprobándose la hipótesis H1.
- Al obtener una correlación positiva considerable la empresa deberá aplicar un proceso que estará standarizado para futuras

mediciones y que se pueda correlacionar con los indicadores de gestión para esto se solicitará que se realice una planificación operativa anual, y en la regresión lineal se obtuvo un índice para a de 60,144 y para b de 0,224.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- La empresa debería mejorar su promedio en el área de Comercialización a través de elaborar, aprobar y socializar los procedimientos de acuerdo a los estándares que exige el sector de la seguridad privada.
- La empresa deberá diseñar los procedimientos en la planificación operativa anual, con la finalidad de identificar, evaluar y medir la gestión de cada área, con mayor énfasis en las áreas que tengan el promedio o la medición más baja, como es el área de Operaciones donde para mejorar el promedio se deberá realizar más visitas a los clientes.
- La empresa deberá ejecutar los indicadores de gestión aplicados en el estudio para medir la efectividad y eficiencia de la gestión de cada área de la empresa y así lograr retroalimentar la información más relevante a la alta dirección con una frecuencia trimestral para la toma oportuna de decisiones.
- Se implementará una herramienta práctica que es la planificación operativa anual POA para aplicar los procedimientos y procesos estándares para cada área de la empresa, esta se aplicará en forma anual y a su vez se obtendrá una herramienta para los siguientes años.



- Aplicar la investigación a otras empresas de seguridad privada y realizar análisis comparativos.
- Se recomienda finalmente en futuras investigaciones realizar investigación de tipo experimental aplicando la propuesta “Implementación de la planificación operativa anual POA para mejorar los procesos y operaciones de la empresa Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato y proceder a la verificación del impacto de la variable independiente y proceder a mejorar sobre la variable dependiente, a fin de verificar si con la mejora de los procedimientos existe una mejora de los indicadores de gestión.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Título:**

Implementación de la planificación operativa anual POA para mejorar los procesos y operaciones de la empresa “Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda.” de la ciudad de Ambato.

**Institución Ejecutora:**

Empresa “Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda.”

**Beneficiarios:**

Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., clientes externos y clientes internos.

**Provincia:**

Tungurahua.

**Cantón:**

Ambato.

**Parroquia:**

La Merced

**Calle:**

Unidad Nacional y 12 de noviembre

**Duración del Proyecto:**

12 meses.

**Fecha estimada de inicio:**

Enero de 2014

**Fecha estimada de Finalización:**

Diciembre de 2014

**Equipo Técnico Responsable:**

La ejecución de las actividades estará a cargo de la persona encargada y es el Gerente, quien a su vez contará con la ayuda de todos los colaboradores de la compañía.

**6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La empresa Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., ha estado en el mercado de nuestro país a partir del año 2004. Desde entonces ha logrado consolidar un importante mercado en la prestación de servicios de seguridad privada, por esta razón la investigación se realiza con el fin de demostrar la eficacia y eficiencia que tiene una Planificación Operativa Anual en su situación actual, aplicando internamente planes de calidad para que la compañía tenga la capacidad de responder a los cambios que exige el nuevo mundo de los negocios, donde el avance tecnológico y

profesional es acelerado, por lo que este afectaría su operacionalidad, provocando disfunciones que podrían causar una gran crisis organizacional dentro de la empresa.

Pazvisseg presenta problemas en sus procesos y operaciones ya que no cuenta con un efectivo POA que aporte el desarrollo y crecimiento económico que se ha venido dando en los últimos años a causa del auge de la seguridad privada y su panorama es alentador cada año con las nuevas políticas de gobierno, solo las empresas que logren eficiencia y eficacia en sus procesos y satisfagan las necesidades de sus clientes internos y externos.

La empresa carece de planes calidad y seguridad donde tenga en su contenido: características del proceso, responsables, colaboradores y flujogramas.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La propuesta nace de la necesidad de solucionar los problemas que afectan a las compañías de seguridad privada, en especial a la empresa Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda., por lo que es importante poner énfasis en los indicadores de gestión como herramienta básica de trabajo porque permite evaluar y fortalecer el control interno en cada una de las áreas y así incrementar su rentabilidad.

Es importante aportar con herramientas como lo son los POAS que agregan valor a las actividades, que eliminen las falencias que ocasionan los procesos mal estructurados o con una perspectiva distinta a las antes planteadas.

Todas las áreas de la empresa será beneficiada con importantes cambios en los objetivos que tiene la empresa, la propuesta se sustenta en

parámetros técnicos innovadores, evaluados y aprobados para el bienestar de las actividades empresariales frente a las exigencias del mercado.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. GENERAL**

- Implementar la planificación Operativa Anual 2014-2015 para influir en los procesos y operaciones de la empresa Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

### **6.4.2. ESPECÍFICOS**

- Realizar la planificación operativa anual 2014-2015 por áreas de la empresa.
- Diseñar los procedimientos para alinearlos al giro del negocio.
- Implementar los indicadores de gestión con la finalidad de medir la eficiencia y eficacia de los procesos.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La factibilidad de la propuesta se la enfoca desde varios aspectos como son:

- La propuesta no atenta contra los intereses de los propietarios ni de los clientes internos y externos.
- Se cuenta con el presupuesto y/o recursos para adaptar y utilizar la tecnología necesaria e indispensable.
- La empresa conoce la problemática por lo que todos los involucrados están interesadas en un cambio.

- La investigación determinó que es factible la realización de la presente propuesta, debido a que en el mundo cambiante de la seguridad privada obliga que las empresas realicen una revisión y retroalimentación de sus procesos, para alcanzar mejoras en las áreas críticas.

## **6.6. FUNDAMENTACION**

Para justificar la propuesta se fundamenta en los siguientes conceptos:

### **6.6.1. Planificación Operativa**

Según **Leguizamón (2002:37)** la planificación operativa se conceptúa así:

La planificación, en su sentido general, debe ser considerada como uno de los instrumentos por medio del cual se adelanta la dirección de la economía por parte del gobierno; igualmente debe tomarse en cuenta como un proceso integrador que involucra a todos los estamentos sociales, políticos, económicos y culturales del país”.

El POA es la principal herramienta a ser utilizada en cada área y que sirve como una guía que permite programar, evaluar y retroalimentar las actividades en el plazo de un año menos.

Según el **Poder Judicial San José de Costa Rica (2004:1)**, dice:

El plan anual es un instrumento que permite llevar a cabo los fines de la organización, mediante una adecuada definición de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, de manera que se utilicen los recursos con eficiencia, eficacia y economicidad.

Según **Caiza (2009:112)**, un Plan Operativo Anual es, “un documento en el cual se establecen los objetivos que desean cumplir y se estipulan los pasos a seguir para juzgar su eficacia además de plantear medidas correctivas en caso que la empresa requiera”.

Según la **Superintendencia de Comunicaciones<sup>18</sup> (2013:20)**, en su documento explica sobre el Plan Operativo Anual:

Es un instrumento de Planeación institucional que contiene lineamientos, objetivos, metas, planes y proyectos a nivel institucional, que se van a ejecutar en un ejercicio fiscal, generando valor agregado para aportar el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional. Dicho plan es la base para la generación de los planes institucionales y de trabajo de todos los órganos administrativos.

#### **6.6.1.1 Características del Plan Operativo**

El plan operativo realiza actividades específicas en una empresa, que se desarrolla en periodos cortos o en un año, ya sean estos de tres, seis o doce meses. Este tipo de plan involucra a todo el personal administrativo y operativo y permite ejecutar evaluaciones y controles de los resultados obtenidos.

Según el **Poder Judicial San José de Costa Rica (2004:1)**, un plan de trabajo debe contener la siguiente información que es esencial para su planteamiento:

- Definir los objetivos específicos.
- Establecer las metas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos específicos.
- Establecer indicadores que permitan medir el logro de la meta.
- Determinar las actividades que se deben desarrollar.
- Especificar el responsable de llevar a cabo las actividades.
- Si se necesita coordinar la realización de alguna actividad, se debe indicar con cual área, institución u organización.

---

18

[http://www.supertel.gob.ec/pdf/informacion\\_publica/PLAN%20OPERATIVO%20ANUAL%202013.pdf](http://www.supertel.gob.ec/pdf/informacion_publica/PLAN%20OPERATIVO%20ANUAL%202013.pdf)

Según el **Poder Judicial San José de Costa Rica (2004:1)**, al momento de elaborar los planes de trabajo es importante tener en consideración:

- Cuál es la función del área.
- Cuáles son los problemas que enfrenta.
- Con qué recursos se cuenta para llevar a cabo el plan.
- Cuáles son los objetivos planteados a nivel regional e institucional.

Es necesaria que la formulación del plan sea dirigida por la jefatura del despacho, ya que se debe tener pleno conocimiento de la situación para determinar la mejor manera de planificar la labor.

#### **6.6.1.2 Objetivos de la Planificación**

La planificación operativa debe crear caminos para ir hacia el futuro esperado, no únicamente debe preocuparse en predecir un futuro, también se deberá realizar análisis de previsión, y de retroalimentación de los errores, y de reacción rápida ante lo inesperado.

Todo esto servirá para lograr el futuro esperado o planificado, iniciando la gestión con los responsables perfectamente definidos en el plan.

#### **6.6.1.3 Proceso de la planificación**

La planificación operativa es un proceso continuo que puede tener varios planes, por lo que no hay que creer que la planificación es lo mismo que la elaboración de un plan.

Para planificar se debe seguir los siguientes pasos:

- Determinar las áreas o procesos de intervención.
- Explicar cómo nace y desarrolla el problema.
- Crear planes para atacar las causas del problema.



- Analizar la posibilidad de mejorar el plan.
- Abordar el problema en la práctica, planteando operaciones planificadas.

### 6.6.2. Plan de Trabajo Anual

Según la **Superintendencia de Comunicaciones (2013:20)** el Plan de Trabajo Anual se conceptúa así: “es un instrumento de Planeación que contiene metas y actividades que van a ejecutar los órganos administrativos en un ejercicio fiscal para aportar al cumplimiento de los planes institucionales y del Plan Operativo Anual”.

### 6.6.3. Actividad

Según el **Poder Judicial San José de Costa Rica (2004:4)**, dice:

Las actividades son todas aquellas tareas o eventos destinados al cumplimiento de las metas previstas. Señalan los pasos lógicos o el camino que se debe seguir para contribuir al logro de las metas. Las actividades deben responder a las preguntas: ¿qué se debe hacer? y ¿cómo se debe hacer?.

En el apartado de las actividades se detallará lo que se realiza para alcanzar los objetivos propuestos en cada área.

Según la **Superintendencia de Comunicaciones (2013:21)**, actividad se conceptúa así:

Acción que se programa y ejecuta dentro de un proyecto y que se desarrolla para lograr una meta determinada. Su duración máxima es de un año y se programa dentro de un ejercicio presupuestal. Constituye la unidad básica para la determinación de necesidades y programación de recursos financieros. Responde a la pregunta ¿Qué debemos hacer para lograr el resultado deseado?

#### **6.6.4. Responsable**

Según el **Poder Judicial San José de Costa Rica (2004:5)**, dice:

Se debe señalar quién concretamente es responsable de realizar la actividad. En el caso de los planes de trabajo del Poder Judicial se estila definir como responsable al despacho, sin embargo, a lo interno de la oficina para poder llevar a cabo una evaluación de la ejecución del plan, se pueden definir como responsables de las actividades los servidores encargados de su desarrollo.

Se debe detallar bien para que el momento de realizar una actividad este claro de todo lo que se quiere conseguir y con quién.

#### **6.6.5. Monitoreo**

Según la **Superintendencia de Comunicaciones (2013:21)**, monitoreo se conceptúa así:

Proceso en el que se verifica la eficacia (logro del resultado previsto) y eficiencia (logro del resultado al menor costo y tiempo posibles) de una actividad en relación con su formulación original. Este proceso permite la aplicación oportuna de medidas correctivas.

#### **6.6.6. Evaluación**

Según la **Superintendencia de Comunicaciones (2013:21)**, evaluación se conceptúa así:

Es un proceso permanente de indagación y valoración de la planificación, la ejecución y la finalización del Plan Operativo Institucional, dirigido a verificar el cumplimiento de resultados esperados. Este proceso permite generar información y conocimiento para tomar decisiones relacionadas con el mejoramiento de la gestión.

### 6.6.7. Meta

Según el **Poder Judicial San José de Costa Rica (2004:4)**, dice:

Reflejan lo que se va a lograr en un tiempo determinado, respondiendo a cuánto se desea alcanzar. La principal característica de una meta es que debe explicar claramente: ¿qué se quiere?, ¿cuánto se quiere? y ¿para cuándo se quiere?. La fijación de metas hace posible la medición de los resultados y la evaluación del grado de cumplimiento y eficiencia logrados por el responsable. En otras palabras, la meta es la cuantificación del objetivo específico ubicado en el tiempo y lugar. Las metas definen la cantidad y calidad de lo que se desea alcanzar a través de los objetivos específicos, pueden especificarse en términos absolutos o relativos.

Para el **Poder Judicial San José de Costa Rica (2004:4)**, las metas deben ser:

- Realistas: Que se pueden alcanzar con los recursos disponibles.
- Precisas: Debidamente explícitas.
- Periódicas: Definir la fecha en la que se desean alcanzar.
- Medibles: Señalar unidades de medida.
- Coherentes: Vinculadas con los objetivos.

Según la **Superintendencia de Comunicaciones (2013:21)**, metas se conceptúa así: “son objetivos a corto plazo, cuantificables y medibles, pueden ser trimestrales o mensuales y están alineados a los objetivos institucionales”.

### 6.6.8. Indicadores

Según el **Poder Judicial San José de Costa Rica (2004:4)**, dice:

Son parámetros de medida por medio de los cuales se determina el logro de la meta y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos específicos. Los indicadores tienen que ser medibles en

cantidad y tiempo. El conjunto de indicadores permite analizar, evaluar y justificar las actividades y los resultados de la organización.

## **6.7 Metodología**

La investigación según su propósito que se persigue tendrá como enfoque de estudio y aplicación el tipo descriptivo de acuerdo al nivel de conocimiento que se posee ya que se determinaron los aspectos más visibles que son objeto de investigación.

El diseño fue de tipo no experimental de campo ya que la información fue obtenida directamente de las oficinas y áreas que son objeto de estudio a través de la aplicación de instrumentos de recolección de información, con esto se logrará tener el plan operativo deseado.

## **6.8. Modelo Operativo**

En el plan operativo anual se realiza actividades específicas y rutinarias y se desarrolla en periodos cortos, estos pueden ser de tres, seis meses y un año. Este plan involucra a todo el personal y permite ejecutar evaluaciones de los resultados obtenidos, a través de los indicadores propuestos.

### **6.8.1 Elementos de un Plan Operativo Anual**

El plan Operativo Anual consta de los siguientes elementos:

1. Objetivo del proceso
2. Proveedores del proceso
3. Responsables del proceso
4. Clientes del proceso
5. Colaboradores del proceso

6. Recursos para el proceso
7. Infraestructura del proceso
8. Información requerida
9. Procedimiento
  - a. Actividad
  - b. Descripción
  - c. Responsable
  - d. Producto o servicio
10. Listado de documentos
11. Indicador

Con estos elementos se realizará el plan operativo por áreas de la empresa y para mejorar las relaciones laborales en la empresa se deberá realizar talleres de integración en el cual se pueda socializar la propuesta.

### **6.8.2 Identificación de problemas a ser resueltos con el plan operativo**

Entre los inconvenientes que se pueden solucionar para mejorar el comportamiento de la empresa en forma interna y externa se detallan a continuación:

Los aspectos que afectan a la organización de forma interna son:

- Disponibilidad de infraestructura, equipos y herramientas.
- Falta de implementación de nuevos servicios de seguridad.
- Falta de liquidez para nuevos contratos donde solicitan tener un mínimo disponible.
- No existe ninguna planificación operativa enfocada en objetivos.
- No se dispone de política integrada de seguridad y calidad.
- Los precios se calcula para ganar el contrato (menor valor).
- No se realiza una adecuada gestión de cobranza al sector público.

- No se tiene los documentos del IESS para pago al inicio del mes.
- No se toma las sugerencias de los empleados.
- No se planifica para eventos futuros.
- No existe política que permita un lineamiento de la empresa.
- Existe falta de materiales para la realización del trabajo.

Los aspectos que afectan a la organización de forma externa son:

- Exceso de empresas de seguridad en el mercado ecuatoriano.
- Falta de control para los guardias que no pertenecen a ninguna compañía o empresa no constituidas legalmente.
- Alto costo de la vida.
- Tramitación de permisos de armas y autorizaciones lenta y en periodo largos.
- Corrupción dentro de las instituciones públicas.
- Falta de eficiencia por parte de los funcionarios públicos.
- Falta de capacitación en materia de seguridad a las empresas dedicadas a esta actividad, por tanto tienen menor costo al momento de realizar un contrato.
- Discriminación a las pequeñas y medianas empresas a diversas ferias, cursos, seminarios para el progreso o capacitación de las mismas.
- Posibilidad de inserción en el mercado nacional por parte de empresas extranjeras.
- Tienen la idea de que el producto o servicio nacional es de menor calidad frente al servicio de empresas extranjeras.

### **6.8.3 Planificación del POA**

La planificación operativa anual se realiza por áreas de la empresa, que esta propuesto por 7 áreas, a continuación la se encuentra el modelo sugerido.



**Planificación operativa anual POA para mejorar los procesos y operaciones de la empresa “Pazvi Seguridad Pazvisseg Cía. Ltda.” de la ciudad de Ambato.**

**Ambato – Ecuador  
2013**

## **VISIÓN**

PAZVISEG CIA. LTDA., en el año 2015 llegará a ser reconocida como una empresa líder en la prestación de servicios de seguridad privada física y electrónica a nivel nacional.

## **MISIÓN**

PAZVISEG CIA. LTDA., presta servicios de protección, seguridad y vigilancia a las empresas de los sectores industrial, comercial, estatal y otras con señores guardias debidamente calificados y equipados, con el propósito de prevenir el delito y propiciar la tranquilidad a nuestros clientes.

## **VALORES CORPORATIVOS**

- Responsabilidad
- Lealtad
- Puntualidad
- Respeto
- Honestidad
- Disciplina
- Proactividad
- Perseverancia

Fuente: Pazvisseg (2013)



## INTRODUCCIÓN

El presente Plan Operativo Anual es un documento que le permite a Pazvisseg Cía. Ltda., establecer los objetivos que se desea cumplir y para esto se estipula los pasos a seguir para juzgar su eficacia, además de plantear medidas correctivas en caso que la empresa requiera.

El plan operativo anual ofrece una variedad de ventajas como: ajuste de objetivos, metas, misión, visión, proyectos, programas, acciones y actividades, ajustados a la realidad que se presenta cada año y a los cambios no previstos en su anterioridad.

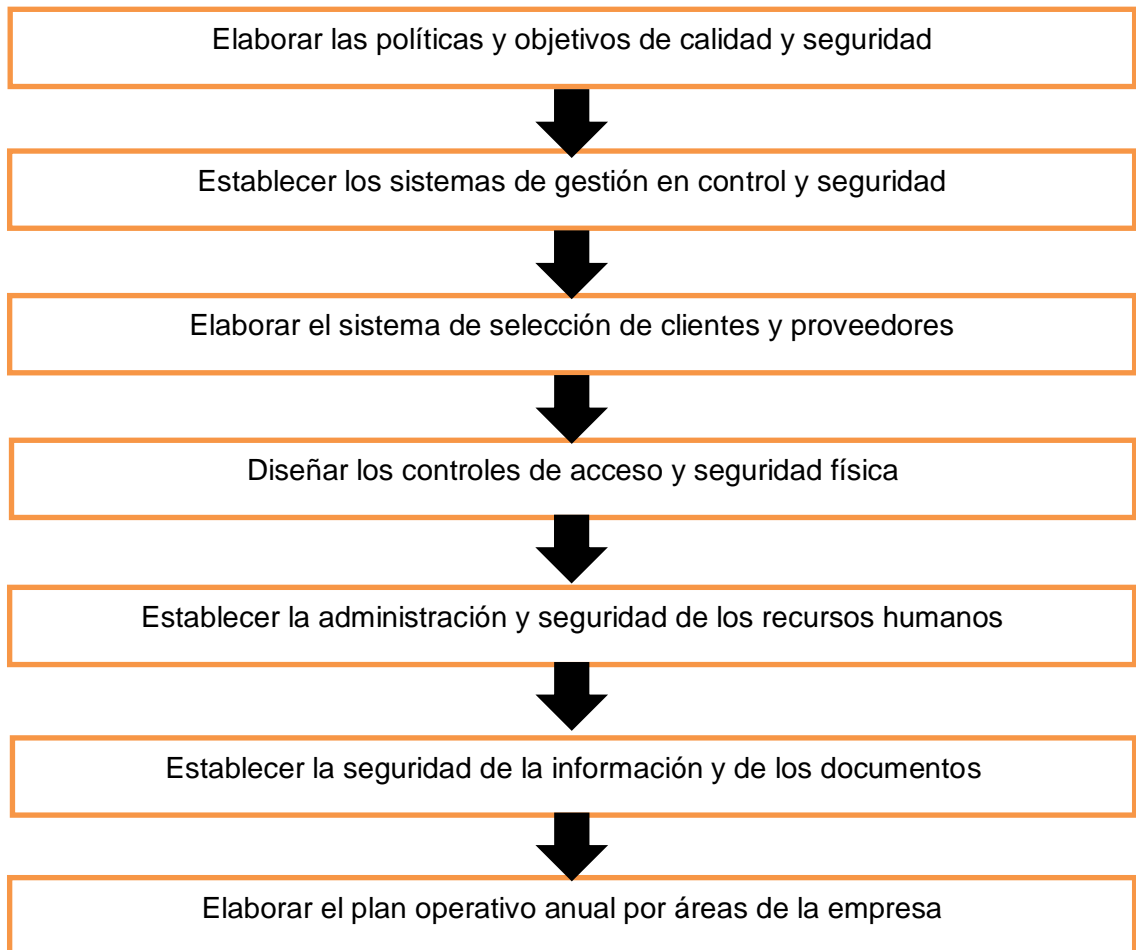
La última fase de una planificación es la planificación operativa y esta consiste en lograr los objetivos específicos planteados, para poner en práctica las actividades establecidas.

Esta función respalda los planes estratégicos planteados y desarrollados y requiere un periodo de planificación más cortos (doce meses).

El Plan Operativo Anual es la planificación que se enfoca de forma directa a los objetivos específicos planteados y así en su conjunto lograr el desarrollo del objetivo general.

El POA es un documento que integra y que se ha diseñado con la intención de proponer la ejecución y permitir el seguimiento de las actividades más distinguidas y que son previstas por la organización. Se realizan las programaciones correspondientes para cada área y se incluyen los cuadros de soporte con la información procesada.

Tabla N° 32. Propuesta para Implementación del POA



Fuente: Elaboración propia

## ÍNDICE

<b>FASE 1 POLÍTICA Y OBJETIVOS</b>	<b>140</b>
1.1. Política integrada de calidad y seguridad	140
1.2. Objetivos de seguridad	140
<b>FASE 2 SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD</b>	<b>141</b>
2.1. Alcance del Sistema de Gestión	141
2.2. Revisión de la alta dirección	141
2.3. Auditorías internas	141
2.4. Acciones correctivas y preventivas	142
<b>FASE 3 SELECCIÓN DE CLIENTES Y PROVEEDORES</b>	<b>143</b>
3.1. Clientes	143
3.2. Proveedores	143
<b>FASE 4 CONTROLES DE ACCESO Y SEGURIDAD FÍSICA</b>	<b>144</b>
4.1. Manejo de la correspondencia	144
4.2. Personas no identificadas o no autorizadas	144
4.3. Inspecciones físicas	144
4.4. Identificación de riesgos y procedimiento de emergencias	145

<b>FASE 5 ADMINISTRACIÓN Y SEGURIDAD DE RR. HH.</b>	<b>148</b>
5.1. Selección de trabajadores y análisis de antecedentes	148
5.2. Visitas domiciliarias	148
5.3. Desvinculación del personal	148

## **FASE 6 SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y DE LOS DOCUMENTOS**

6.1. Seguridad de la tecnología informática	150
6.2. Política de seguridad informática	150
6.3. Respaldos de la información	151
6.4. Control de los documentos	151
6.5. Archivo y entrega de la documentación	151

## **FASE 7 PLAN OPERATIVO ANUAL POR ÁREAS DE LA EMPRESA**

7.1. Plan del proceso de Comercialización	152
7.2. Plan del proceso Financiero	157
7.3. Plan del proceso de Gestión de Calidad y Seguridad	164
7.4. Plan del proceso de Logística	169
7.5. Plan del proceso de Mejora Continua	177
7.6. Plan del proceso de Operaciones	185
7.7. Plan del proceso de Recursos Humanos	190

## **FASE 1.**

### **POLÍTICAS Y OBJETIVOS**

Elaborar las políticas y objetivos de calidad y seguridad

#### **1.1. POLÍTICA INTEGRADA DE CALIDAD Y SEGURIDAD**

Ante la necesidad del crecimiento competitivo PAZVISEG CIA. LTDA., ha decidido implementar un Sistema integrado de Gestión de Calidad y de Seguridad, que abarque todas las áreas de la empresa para de esta forma mantener un crecimiento continuo, mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, entregar a nuestros clientes servicios que satisfagan sus necesidades y requerimientos a través de estándares internacionales de seguridad.

Para ello, basará su Política Integrada de calidad y seguridad en los siguientes principios:

- Control en los procesos de prestación de servicios.
- Capacitación permanente del personal involucrado.
- Compromiso permanente con nuestros clientes.
- Cumplimiento de las normas legales y reglamentarias aplicables de nuestra actividad.
- Manteniendo prácticas seguras libres de actividades ilícitas.

#### **.1.2. OBJETIVOS DE SEGURIDAD**

- Reducir las amenazas potenciales (robos, asaltos y secuestros) a menos del 1% anual, mediante el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos en materia de seguridad.
- Garantizar un ambiente seguro para sus empleados, clientes y visitantes.
- Cumplir al 100% con todas las normas jurídicas, impositivas, laborales y otras que rigen la actividad.

## **FASE 2.**

### **SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD**

Establecer los sistemas de gestión en control y seguridad

#### **2.1. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN**

Aplica a todas las personas, instalaciones, operaciones y demás recursos utilizados por la empresa para desempeñar sus actividades de Vigilancia y Seguridad.

#### **2.2. REVISIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN**

Se realizarán revisiones periódicas con el objetivo de mantener el funcionamiento correcto y la mejora continua del sistema de gestión de seguridad de la empresa. Se ha establecido el realizar por lo menos una reunión semestral con el equipo de trabajo.

#### **2.3. AUDITORÍAS INTERNAS**

Se realizarán auditorías internas del sistema de gestión por lo menos dos veces al año para garantizar que los requisitos de seguridad sean cumplidos en su totalidad. Estas auditorías serán realizadas de la siguiente forma: una auditoría formal coordinada y comunicada al personal con 15 días anteriores a su realización, y una auditoría sorpresiva ejecutada sin previo aviso.

Los resultados de las auditorías internas será utilizada como información primaria para las revisiones de la Alta Dirección.

## **2.4. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

Las Acciones Correctivas y Preventivas serán levantadas posteriores a cada auditoría interna y externa realizada, siempre que se hayan evidenciado no conformidades en el sistema.

En caso de presentarse observaciones u oportunidades de mejora, estas serán tratadas directamente por los responsables y no será necesario levantar registros de su realización.

## **FASE 3.**

### **SELECCIÓN DE CLIENTES Y PROVEEDORES**

Elaborar el sistema de selección de clientes y proveedores

#### **3.1. CLIENTES**

Se seleccionará a los clientes de la empresa aplicando el procedimiento establecido en el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.

#### **3.2. PROVEEDORES**

Se seleccionará a los proveedores de la empresa aplicando el procedimiento establecido en el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.

Una vez aceptados los proveedores, para aquellos considerados como críticos/de riesgo para la empresa, se establecerán Acuerdos de Seguridad para garantizar una relación mutuamente beneficiosa para ambas empresas.

Adicionalmente, se realizarán visitas a las instalaciones de los proveedores con el objetivo de verificar que los Acuerdos de Seguridad sean cumplidos en su totalidad. Se considerará como proveedores críticos a los siguientes: Confección de uniformes, Frecuencia de Radios, Confección de Chalecos, Armas, Sistemas informáticos e Imprenta (Uso de Logo).



## **FASE 4.**

### **CONTROLES DE ACCESO Y SEGURIDAD FÍSICA**

Diseñar los controles de acceso y seguridad física

#### **4.1. MANEJO DE LA CORRESPONDENCIA**

Todo paquete, sobre o documento que ingrese a las oficinas de la empresa, será registrado y distribuido exclusivamente por la Secretaria de la Gerencia.

#### **4.2. PERSONAS NO IDENTIFICADAS O NO AUTORIZADAS**

Se considera persona no identificada a todo visitante, cliente o proveedor que se encuentre en las instalaciones sin haber sido registrado previamente en la bitácora de ingreso para visitantes y/o que no porte un carnét de identificación proporcionado por la empresa.

Se considera persona no autorizada a todo visitante, cliente o proveedor que se encuentre en las instalaciones sin haber sido autorizado su ingreso a las mismas.

En casos en los que la persona sea considerada como peligrosa, cualquier persona de la empresa deberá contactar a la policía o personal de vigilancia de la propia organización para acudir a las oficinas y brindar la protección necesaria.

#### **4.3. INSPECCIONES DE SEGURIDAD**

Se realizarán inspecciones de seguridad dos veces al año para garantizar el buen funcionamiento de la seguridad física y documental de la

organización. Se ha considerado este tiempo, basados en la estructura y tamaño de la oficina.

#### **4.4. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y PROCEDIMIENTO DE EMERGENCIAS**

##### **a) Identificación de Riesgos**

La organización ha definido los siguientes posibles riesgos que puedan atender contra la integridad de los bienes, personas e información.

Riesgos Naturales:

- Erupción de un volcán.- Posibilidad de que volcanes se activen y de que llueva ceniza.
- Inundaciones.- Posibilidad de inundaciones provocadas por fallas o ruptura en el sistema de tuberías del edificio.
- Terremotos.- Posibilidad de que ocurran movimientos sísmicos, temblores y terremotos.
- Tormentas.- posibilidad de que se presenten vientos extremadamente fuertes que causen daño los ventanales y personas; o tormentas eléctricas que pueden causar cortes de energía eléctrica.

Riesgos no naturales:

- Incendios.- Posibilidad de explosiones, cortocircuitos o descuidos con cigarrillos y otros que provoquen eventualmente un incendio.
- Perpetraciones.- Posibilidad de cualquier tipo de ingreso sin autorización dentro de las instalaciones de la empresa, entre estos

tenemos: Asaltos, Robos, Secuestros, ingresos no autorizados de otra índole, etc.

- Accidentes.- Posibilidad de accidentes de tránsito del personal de vigilancia, caídas y golpes en las instalaciones del edificio y otros accidentes causados por personas externas a la organización.
- Fuga de información o documentos.- Posibilidad de perder mediante pérdida, robo o traspaso de información sensible de la empresa a terceros con el fin de perjudicar a la organización. Posibilidad de la pérdida o sustracción de documentación sensible o confidencial del giro de negocio.

## **b) Plan de Contingencias y Emergencias**

Una vez determinado los riesgos de orden natural y no natural, se han establecido procedimientos que ayuden a tener un correcto desempeño que mitiguen las graves consecuencias que se puede tener como resultado la materialización de estos riesgos.

**Alertas.-** Para alertar al personal sobre una emergencia, la persona encargada de seguridad, alertará inmediatamente mediante el uso de las herramientas o mecanismos establecidos por la empresa, alertando al personal presente en las instalaciones sobre cualquier situación de peligro que sea identificada.

**Evacuaciones.-** una vez que se haya producido un siniestro de orden natural, el responsable de seguridad de la empresa ordenará y supervisará la evacuación del personal del edificio, guiándolos hacia un punto de encuentro a salvo ubicado en las afueras de las instalaciones.

En caso de existir heridos o contusos, se llamará de inmediato a los teléfonos de ayuda como la policía, bomberos, cruz roja u otros y, se

vigilará su traslado hacia las casas asistenciales u hospitales de emergencia.

**Procedimiento en caso de accidentes.-** Cuando se tenga conocimiento de una persona accidentada en las oficinas o fuera de ellas, el responsable del departamento de recursos humanos, hará el primer contacto con las casas asistenciales, los familiares, y de ser el caso, el representante del bróker de seguros para el trámite respectivo.

**Procedimientos en caso de fuga de información o documentos.-** En caso de existir una pérdida de documentación perteneciente a la empresa, se notificará de inmediato a los superiores y se realizará la denuncia respectiva a la Policía Judicial, para el inicio de las investigaciones del caso.

Cuando se evidencie fuga de información física o electrónica por parte de un funcionario, se aplicará las penalidades respectivas que la Alta Dirección de la empresa haya establecido para el efecto.

**Procedimientos en caso de perpetraciones.-** Si una violación al perímetro de la empresa se suscitase, las personas deberán seguir las instrucciones del o los delincuentes, mantendrán la calma a todo momento y una vez finalizado el acto ilícito, procederán a contactarse con la policía, personal de seguridad de la empresa, la fiscalía y, cualquier otra organización de protección y salvamento de ser necesario, para iniciar las investigaciones pertinentes.

## **FASE 5.**

### **ADMINISTRACIÓN Y SEGURIDAD DE RR.HH.**

Establecer la administración y seguridad de los recursos humanos

#### **5.1. SELECCIÓN DE TRABAJADORES Y ANALISIS DE ANTECEDENTES**

Se seleccionará al personal de acuerdo a los procedimientos y requisitos establecidos en la empresa.

Se considerará como personal crítico a todo el personal de la organización por la naturaleza misma del giro de negocio y por lo tanto les serán aplicados todos los procedimientos establecidos como son: El estudio de seguridad y la ejecución de Visitas domiciliarias.

#### **5.2. VISITAS DOMICILIARIAS**

Se realizarán las Visitas domiciliarias al personal de guardias hasta los tres primeros meses a partir de su ingreso efectivo a la empresa.

#### **5.3. DESVINCULACIÓN DE PERSONAL**

Todo trabajador que salga de la empresa, deberá seguir el siguiente procedimiento:

- Presentación de la renuncia formal por escrito.
- Entrega y registro de la devolución de uniformes y carné de identificación utilizando el formato R-RH-24 al área de Recursos Humanos.

- Recibir firmado por el Jefe de recursos Humanos al ex trabajador el documento de “Entrega de uniformes al personal de guardias\* como constancia de su retiro.
- Presentación para la liquidación formal del trabajador.

En caso de que el trabajador se retire sin previo aviso o simplemente abandone la organización se realizará lo siguiente:

- Llamar al ex trabajador para que se presente y devuelva los uniformes.
- En caso de no poder contactarse vía teléfono, se lo visitará a su domicilio.
- De fallar estos medios, se esperará la visita del ex trabajador a retirar su liquidación y se aplicará el procedimiento normal indicado en el párrafo anterior.

## **FASE 6.**

### **SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y DE LOS DOCUMENTOS**

Establecer la seguridad de la información y de los documentos

#### **6.1. SEGURIDAD DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA**

Toda persona responsable de un computador propiedad de PAZVISEG CIA. LTDA., utilizará una clave/contraseña para proteger el equipo de cualquier robo o fuga de información.

Las claves/contraseñas deberán cumplir con la siguiente estructura alfanumérica: 4 letras y 2 números. Dichas claves/contraseñas se deberán cambiar cada seis meses.

#### **6.2. POLÍTICA DE SEGURIDAD INFORMÁTICA**

Consta de cinco reglas básicas para un buen uso de los computadores y sistema informático en la empresa:

- Mantener claves de acceso alfanumérico en las computadoras.
- Al momento de introducir CD's o memorias extraíbles deberán ser analizadas por el antivirus.
- No ingresarse a páginas de internet que nada tengan que ver con giro del negocio.
- Cambiar semestralmente las claves de acceso a los computadores
- Al salir apague la computadora correctamente.

El buen uso de cada computador y sistema informático, es enteramente responsabilidad de cada trabajador.

La Internet no se encuentra restringida, la empresa mantiene como herramientas principales de trabajo la utilización del HOTMAIL por su correo electrónico, y, las páginas de FACEBOOK Y TWEETER como mecanismos de contacto con sus clientes y proveedores, sin embargo, de detectarse un abuso o utilización para fines que atenten contra moral de sus compañeros o visitantes, puede generar el respectivo llamado de atención y se aplicarían las sanciones definidas en el Reglamento Interno de Trabajo si lo ameritase.

### **6.3. RESPALDOS DE LA INFORMACIÓN**

Cada trabajador realiza un respaldo en discos compactos de la información guardada en sus computadores cada seis meses.

Estos respaldos son manejados por la Gerencia General de la empresa y se los mantiene fuera de las instalaciones por seguridad y protección.

### **6.4. CONTROL DE LOS DOCUMENTOS**

La empresa mantiene el control de sus documentos, registros, formatos y procedimientos, de acuerdo a lo establecido en el Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo ISO 9001-2008.

### **6.5. ARCHIVO Y ENTREGA DE LA DOCUMENTACIÓN**

Toda la documentación de PAZVISEG CIA. LTDA. Es mantenida dentro de las oficinas de la empresa ubicadas en la ciudad de Ambato, avenida Unidad Nacional 09-69 y Av. 12 de Noviembre.

Los únicos documentos o registros que salen fuera de las instalaciones de la empresa, son aquellos que serán utilizados para cualquier tipo de trámite legal u oficial que requiera realizarse para PAZVISEG CIA. LTDA.



## **FASE 7.**

### **PLAN OPERATIVO ANUAL POR ÁREAS DE LA EMPRESA**

Elaborar el plan operativo anual por áreas de la empresa

Se plantea siete áreas, que se detalla a continuación:

- Comercialización
- Financiero
- Gestión de Calidad y Seguridad
- Logística
- Mejora Continua
- Operaciones
- Recursos Humanos

#### **7.1. Plan del proceso de Comercialización**

##### **Caracterización del proceso**

##### **Objetivo del proceso**

Incrementar la cartera de clientes con el propósito de aumentar los ingresos económicos de la empresa e incrementar las plazas de empleo.

##### **Proveedores del Proceso**

Clientes

##### **Responsables del Proceso**

Jefe de Operaciones

## **Clientes del Proceso**

Operaciones

## **Colaboradores del Proceso**

Asistente de Contabilidad

Asistente de Recursos Humanos

## **RECURSOS PARA EL PROCESO**

### **Recursos Humanos**

Jefe de Operaciones

- Búsqueda y contacto de potenciales clientes
- Promocionar los servicios de la empresa
- Cierre de negociaciones
- Hacer una verificación y un estudio de seguridad de clientes
- Elaboración de contratos

Asistente de Contabilidad

- Completar información requerida en el portal de compras públicas.

Asistente de Recursos Humanos

- Actualización de documentos de la empresa.

## **INFRAESTRUCTURA DEL PROCESO**

TECNOLOGIA: Hardware, Software

COMUNICACIÓN: Teléfonos, celulares, radios

FISICA: Oficina, vehículo

## INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PROCESO

### RESPONSABLE DE SUMINISTRARLE LA INFORMACIÓN

Cliente externo

### INFORMACIÓN REQUERIDA

Requerimientos del servicio

**Tabla N° 33. Procedimiento de Comercialización**

Actividad	Descripción	Responsable	Producto /Servicio
Búsqueda de clientes	1. Búsqueda de clientes a través de utilización de base de datos y promoción del servicio a empresas del país, y en el sistema de contratación pública.	Jefe Operativo	
Elaboración de proformas	2. Se elabora la proforma con material promocional de la empresa	Asistente Contable	Proforma
Revisión de proforma	3. Se realiza la revisión y de ser necesarios las correcciones necesarias en las proformas, antes de ser enviadas a los potenciales clientes	Jefe Operativo	
Envío de proformas	4. Se envía las proformas a los potenciales clientes.	Supervisores	
Cliente le interesa servicio?	5. El cliente analiza la proforma y determina si acepta o no la contratación del servicio.	Cliente Externo	

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
Elaboración de contrato de prestación de servicios	6. Si el cliente está de acuerdo con lo establecido en la pro forma, se pone en contacto con el ejecutivo que lo contactó, establecen los términos contractuales y se procede a la elaboración del contrato de prestación de servicios.	Cliente externo  Asistente de RRHH	Contrato
Inicio de Operaciones	7. Se comunica al supervisor la apertura del o los nuevos puestos y se inicia con el Procedo de Operaciones	Operaciones	
Ingreso de información en fichas de clientes	8. En base a la información establecida en el contrato y estudios de seguridad, se procede a ingresar los datos en los formatos de Revisión de contrato.	Supervisores	Revisión de contrato y detalle de prestación de servicios.

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 34. Listado de documentos para Comercialización**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UBICACIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>USUARIO DEL DOCUMENTO</b>
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
Procedimiento selección de clientes	P-C-01	comercialización	Comercialización, Operaciones

DOCUMENTO	CÓDIGO	UBICACIÓN DEL DOCUMENTO	USUARIO DEL DOCUMENTO
<b>FORMULARIOS O REGISTROS</b>			
Estudio de seguridad clientes	R-CM-01	Comercialización	Comercialización, Operaciones
Lista de Clientes registrados	R-CM-02	Comercialización	Comercialización, Operaciones
<b>DOCUMENTACIÓN EXTERNA</b>			
n/a	n/a	n/a	n/a

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 35. Indicador de Comercialización**

RESPONSABLE	META	INDICADOR	FRECUENCIA	REGISTRO
Gerencia General, Presidente Ejecutivo, Jefe de Recursos Humanos	5%	Incremento del número de puestos de servicio	Anual	Informe

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

## **7.2. Plan del proceso Financiero**

### **Caracterización del proceso**

#### **Objetivo del proceso**

Manejar información financiera actualizada de manera que sea una herramienta acertada para la toma de decisiones gerenciales.

#### **Proveedores del Proceso**

Todas las áreas

#### **Responsables del Proceso**

Contadora

#### **Clientes del Proceso**

Gerencia General

#### **Colaboradores del Proceso**

Asistente de Contabilidad

### **RECURSOS PARA EL PROCESO**

#### **Recursos Humanos**

Gerencia General

- Control y supervisión de los recursos financieros e informes de subordinados, análisis y seguimiento de la cartera de clientes; manejo de la banca electrónica.

Contador General

- Elaboración de Balances y Estados Financieros, Planificación de pago a Proveedores.

Asistente de Contabilidad

- Elaboración de la Facturación y recopilación de información para este proceso, elaboración de varios informes..

### **INFRAESTRUCTURA DEL PROCESO**

TECNOLOGIA: Software y Hardware actualizado en perfecto estado

COMUNICACIÓN: Teléfono, Internet, fax, y celulares

FISICA: Muebles de Oficina y archivos actualizados

### **INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PROCESO**

#### **RESPONSABLE DE SUMINISTRARLE LA INFORMACIÓN**

- Operaciones
- Proveedores

#### **INFORMACIÓN REQUERIDA**

- Requerimientos de servicios adicionales, Información para Nómina,
- Facturas

**Tabla N° 36. Procedimiento Financiero**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
<b>SEGUIMIENTO CARTERA DE CLIENTES</b>			
Impresión de cartera	1. Impresión de cartera vencida en forma quincenal	Jefe de Operaciones	Cartera impresa
Confirmar cobros	1. Confirmación de cobro según cronograma a través de llamadas telefónicas.	Asistente de Contabilidad	

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
Recaudaciones	2. Retiro de cheques y retenciones	Supervisores	Cheques y retenciones
Ingreso de cobros	3. Endoso de cheques, sacar copia de respaldo y realizar depósito. 4. Registro de Ingresos y Retenciones en el Sistema informático 5. Impresión y Archivo de Comprobante de Ingreso	Asistente de Contabilidad	Comprobantes de Ingreso
<b>PAGO A PROVEEDORES</b>			
Receptar facturas	1. Recepción y Revisión de facturas 2. Ingreso, Aprobación de Facturas y elaboración de Retenciones 3. Elaboración y emisión de Comprobantes de Egreso y Cheque 4. Entrega de Cheque y Archivo de Comprobante de Egreso	Asistente de Contabilidad.	Cheques.
<b>PAGO DE IMPUESTOS DE IVA Y RETENCIONES EN LA FUENTE</b>			
Pago de impuestos	1. Elaboración y Revisión de Informes del programa de contabilidad 2. Cálculo e Ingreso a los diferentes formularios 3. Contabilización del impuesto generado 4. Emisión del comprobante de egreso para el pago del impuesto 5. Envío por vía electrónica al SRI los formularios 104 y 103 6. Impresión del Comprobante de pago por parte del SRI por vía electrónica. 7. Elaboración de	Contadora	Comprobantes de pago.



<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
	comprobantes de egreso y cheque para el pago		
<b>PAGO DE PLANILLAS DE APORTES IESS Y FONDOS DE RESERVA</b>			
Pago obligaciones IESS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración y Revisión de Informes del programa por Internet del IESS</li> <li>2. Generación de los comprobantes de pago</li> <li>3. Impresión de los comprobantes de pago con las diferentes planillas de respaldo</li> <li>4. Elaboración de los comprobantes de egreso y cheque cruzado</li> <li>5. Presentación y pago en las distintas entidades financieras o en el IESS</li> </ol>	Contadora y Asistente Contable.	Comprobantes de pago
<b>ANEXOS TRANSACCIONALES</b>			
Elaboración de anexos transaccionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración y Revisión de Anexos en los Informes del programa de contabilidad</li> <li>2. Importar los anexos al programa del SRI Dimm.</li> <li>3. Envío por medio magnético al SRI y elaborar el comprobante de pago</li> <li>4. Realizar el comprobante de egreso y cheque para el pago de dicho comprobante</li> <li>5. Imprimir el respaldo de dichos formularios y comprobantes.</li> </ol>	Contadora y Asistente Contable.	Anexos transaccionales
<b>PAGO DE ANTICIPOS Y NOMINA</b>			
Pagos a empleados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de la nómina por empresa presentado por Recursos Humanos</li> <li>2. Cuadrar la nómina a fin</li> </ol>	Asistente Contable	Comprobantes de pago.

Actividad	Descripción	Responsable	Producto /Servicio
	<p>de tener la certeza de que todos los ingresos y egresos estén con su debido respaldo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Realizar el comprobante de egreso y cheque para el pago de algunos descuentos que se los realiza a los señores vigilantes.</li> <li>4. Para el pago de anticipos se determina dos días de cada mes, para la recepción de pedidos de anticipos y pago.</li> <li>5. Se hace retiro del banco la cantidad solicitada de anticipos.</li> <li>6. Se hace el registro del pago al personal.</li> </ol>		
<b>FACTURACIÓN</b>			
Facturación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe contratos aprobadas para facturación</li> <li>2. Elabora facturas y adjunta planillas y roles</li> <li>3. Envía a Jefe de Operaciones para aprobación</li> <li>4. Distribución de facturas a los diferentes clientes</li> </ol>	<p>Asistente Contable</p> <p>Supervisores</p>	Facturas
<b>TRANSFERENCIAS</b>			
Transferencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe del cliente el respaldo de la transferencia realizada.</li> <li>2. Ingreso al sistema los datos de la transferencia para pago de facturas.</li> <li>3. Imprime y archiva el comprobante de ingreso por transferencias.</li> </ol>	<p>Asistente Contable</p> <p>Gerencia General</p>	Comprobante de Ingreso

Actividad	Descripción	Responsable	Producto /Servicio
<b>OTROS REPORTES</b>			
Cálculo de horas extras	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe informes de horas extras de las diferentes Supervisores.</li> <li>2. Realiza el cálculo para el pago de horas extras</li> <li>3. Envía la información a Contabilidad para alimentar el Rol de pagos.</li> </ol>	Jefe de Operaciones	Reporte
Control de Bodega	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe Salidas de Bodega de venta y dotación</li> <li>2. Elabora informe de descuentos de Bodega y envía a Contabilidad.</li> <li>3. Envía informe a RRHH para alimentar el rol de pagos</li> </ol>	Jefe de recursos Humanos	Informe.
Aprobación de Cajas chicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de facturas y comprobantes de compra.</li> <li>2. Verificación de gastos y montos.</li> <li>3. Aprobación financiera.</li> <li>4. Elaboración de devolución por cheque.</li> </ol>	Asistente Contable	Cheque de Cajas chicas

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 37. Listado de documentos para Comercialización**

<b>1. LISTADO DE DOCUMENTOS.</b>			
DOCUMENTO	CÓDIGO	UBICACIÓN DEL DOCUMENTO	USUARIO DEL DOCUMENTO
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
Procedimiento Financiero	P-FN-01	Financiero	Financiero
<b>FORMULARIOS O REGISTROS</b>			

<b>1. LISTADO DE DOCUMENTOS.</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UBICACIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>USUARIO DEL DOCUMENTO</b>
Comprobante de egreso	R-FN-01	Financiero	Financiero
Comprobante de retención	R-FN-02	Financiero	Financiero
Liquidación de compra	R-FN-03	Financiero	Financiero
Facturas	R-FN-04	Financiero	Financiero
Recibo de Cobro	R-FN-06	Financiero	Financiero
Notas de crédito.	R-FN-07	Financiero	Financiero
Reporte de caja chica	R-FN-10	Financiero	Financiero
Rol de Pagos Mensuales	R-FN-11	Financiero	Financiero
<b>DOCUMENTACIÓN EXTERNA</b>			
Manual del Contador	n/a	Financiero	Financiero
Código del Trabajo	n/a	Financiero	Financiero
Ley de Régimen Tributario	n/a	Financiero	Financiero
Boletín del Contador	n/a	Financiero	Financiero
Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno	n/a	Financiero	Financiero

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 38. Indicador de Comercialización**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>REGISTRO</b>
Contadora		Activos líquidos / Pasivos líquidos	Anual	Informes
Contadora		Ingresos/gastos	Anual	Informes

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

### **7.3. Plan del proceso de Gestión de Calidad y Seguridad**

#### **Caracterización del proceso**

#### **Objetivo del proceso**

Implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad y seguridad.

#### **Proveedores del Proceso**

- Gerente General
- Jefes de Área

#### **Responsables del Proceso**

Toda la organización.

#### **Clientes del Proceso**

Toda la organización.

#### **Colaboradores del Proceso**

Todos los jefes de las áreas.

### **RECURSOS PARA EL PROCESO**

#### **Recursos Humanos**

Responsable de Calidad y Seguridad

- Elaborar documentación del sistema de Calidad y seguridad
- Dar a conocer la documentación del sistema de Calidad y seguridad
- Emitir el Manual de Calidad y Seguridad, los procedimientos y registros
- Hacer seguimiento al sistema de calidad y seguridad implementado.

## INFRAESTRUCTURA DEL PROCESO

TECNOLOGIA: Software, Hardware e internet

COMUNICACIÓN: Teléfono, correo

FISICA: Oficina

## INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PROCESO

### RESPONSABLE DE SUMINISTRARLE LA INFORMACIÓN

- Gerencia General
- Todas las áreas

### INFORMACIÓN REQUERIDA

- Política y Objetivos de Calidad y Seguridad
- Procedimientos, registros, instructivos.

**Tabla N° 39. Procedimiento Gestión de Calidad y Seguridad**

Actividad	Descripción	Responsable	Producto /Servicio
Definir la política de la calidad y seguridad	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La alta dirección de la empresa emite la política de calidad y seguridad.</li><li>2. Es dada a conocer por el representante de Calidad.</li></ol>	Gerente General	Política de Calidad
Definir los objetivos de la calidad y seguridad	<ol style="list-style-type: none"><li>3. La alta dirección de la empresa emite los objetivos de calidad y seguridad, los mismos que deben tener la característica de mesurables en calidad, cantidad y tiempo.</li></ol>	Gerente General	Objetivos de calidad y seguridad
Elaborar el Manual de	<ol style="list-style-type: none"><li>4. El Manual de Calidad es elaborado por el</li></ol>	Representante de	Manual de la Calidad y

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
Calidad y Seguridad	Representante de la Dirección. Siguiendo los lineamientos de la Norma ISO 9001:2008	Calidad/RAD	seguridad
Elaborar los procedimientos y registros	5. Los procedimientos de trabajo son elaborados de acuerdo al procedimiento	Áreas de la empresa	Procedimientos
Aprobar el manual de calidad y seguridad, procedimientos y registros	6. Se revisa el manual de calidad, los procedimientos, instructivos y los registros, para su aplicación en las diferentes áreas de la empresa.	Gerente General	Documentos del sistema de gestión de calidad y seguridad
Emitir el Manual de Calidad y seguridad, Procedimientos y Registros	7. Los documentos del sistema son emitidos y difundidos en todas las áreas de la empresa.	Representante de Calidad/RAD	Documentación del sistema
Monitoreo del Sistema de Gestión de la Calidad y seguridad	8. El sistema de gestión de Calidad y Seguridad, es monitoreado permanentemente, en caso de ser necesario deberá ser modificado de acuerdo a las necesidades de la empresa	Representante de Calidad/RAD	Sistema de Gestión de Calidad y Seguridad
Controlar el sistema y la documentación	9. El sistema es controlado permanentemente para realizar los cambios y las mejoras con el único propósito de asegurar su implementación.	Representante de Calidad	Documentación
Revisión del sistema	10. El sistema es revisado por lo menos una vez al año y deberá abarcar todas las áreas que están integradas al sistema de gestión de calidad y Seguridad	Comité de Calidad y Seguridad	Sistema de Gestión

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
Existen modificaciones	11. En caso de que existan modificaciones en el Sistema de Gestión de la Calidad y Seguridad, deberá ser revisado en los puntos requeridos.	Representante de Calidad/RAD	Sistema de Gestión

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 40. Listado de documentos para Gestión de Calidad y Seguridad**

<b>LISTADO DE DOCUMENTOS.</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UBICACIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>USUARIO DEL DOCUMENTO</b>
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
Procedimiento para elaborar la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad	P-GC-01	Dirección de la empresa y Gestión de la Calidad/RAD	Gerente General y Gestión de la Calidad/RAD
Procedimiento para la elaboración de instructivos y procedimientos	P-GC-02	Dirección de la empresa y Gestión de la Calidad/RAD	Gerente General y Gestión de la Calidad/RAD
<b>INSTRUCTIVO DE TRABAJO</b>			
Instructivo para la elaboración de planes de calidad y Seguridad	IT-GC-01	Dirección de la empresa y Gestión de la Calidad/RAD	Gerente General y Gestión de la Calidad/RAD
Formación del Comité de Calidad	IT-GC-02	Dirección de la empresa y Gestión de la Calidad/RAD	Gerente General y Gestión de la Calidad/RAD



<b>LISTADO DE DOCUMENTOS.</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UBICACIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>USUARIO DEL DOCUMENTO</b>
<b>FORMULARIOS O REGISTROS</b>			
Objetivos de Seguridad	R-GC-01	Dirección de la empresa y Gestión de la Calidad/RAD	Gerente General y Gestión de la Calidad/RAD
Objetivos de calidad	R-GC-02	Dirección de la empresa y Gestión de la Calidad/RAD	Gerente General y Gestión de la Calidad/RAD
Memos	R-GC-03	Toda la empresa	Gerente General y Gestión de la Calidad/RAD
Acta de revisión por la Dirección	R-GC-04	Dirección de la empresa y Gestión de la Calidad/RAD	Gerente General y Gestión de la Calidad/RAD
Matriz de Eficacia	R-GC-05	Dirección de la empresa y Gestión de la Calidad/RAD	Gerente General y Gestión de la Calidad/RAD
Control de documentos externos	R-GC-06	Dirección de la empresa y Gestión de la Calidad/RAD	Gerente General y Gestión de la Calidad/RAD
Indicadores de Gestión	R-GC-07	Dirección de la empresa y Gestión de la Calidad/RAD	Gerente General y Gestión de la Calidad/RAD
Informe de Indicadores de Gestión	R-GC-08	Dirección de la empresa y Gestión de la Calidad/RAD	Gerente General y Gestión de la Calidad/RAD
<b>DOCUMENTACIÓN EXTERNA</b>			
ISO 9001:2008	N/A	Gerencia General y Gestión de la Calidad	Gerente General y Gestión de la Calidad/RAD

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 41. Indicador Gestión de Calidad y Seguridad**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>REGISTRO</b>
Gerente General	80%	Cumplimiento de objetivos/Programación de objetivos	Anual	Plantilla de Objetivos

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

#### **7.4. Plan del proceso de Logística**

##### **Caracterización del proceso**

##### **Objetivo del proceso**

Abastecer, comprar, almacenar y suministrar productos de alta calidad a un buen precio, el cual nos permita cubrir las necesidades operativas.

##### **Proveedores del Proceso**

- Proveedores Externos.
- Departamento Administrativo.
- Operaciones.

##### **Responsables del Proceso**

Jefe de Recursos Humanos.

##### **Clientes del Proceso**

- Departamentos Administrativos.
- Operaciones.

## **Colaboradores del Proceso**

Asistente de Recursos Humanos

## **RECURSOS PARA EL PROCESO**

### **Recursos Humanos**

Jefe de Bodega y Logística

- Pedido, Adquisición, Registro, Almacenamiento y distribución de uniformes, equipos, armas, suministros.

## **INFRAESTRUCTURA DEL PROCESO**

TECNOLOGIA: Software, hardware

COMUNICACIÓN: Teléfono, fax, internet.

FISICA: Bodega, estanterías

## **INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PROCESO**

### **RESPONSABLE DE SUMINISTRARLE LA INFORMACIÓN**

- Departamento de Operaciones
- Proveedores

### **INFORMACIÓN REQUERIDA**

- Requerimiento de pedidos de uniformes, equipos y suministros.
- Proformas, facturas y productos

**Tabla N° 42. Procedimiento de Logística**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
<b>REQUERIMIENTOS ÁREA OPERATIVA</b>			
Entrega de hoja de requerimiento	1.1. Basados en las necesidades de operaciones en cuanto a uniformes se deberá llenar el formulario correspondiente para el requerimiento y enviarlo al Jefe de RRHH.	Operaciones Recursos Humanos	Hoja de Requerimientos
Tiene stock?	1.2. Verificar si cuenta con el stock para satisfacer las necesidades del requerimiento.	Jefe de RRHH	
Registra salida de Bodega	1.3. Si cuenta con el stock del producto requerido, se procederá a llenar el formato de Salida de Bodega, registrando la cantidad y el producto que se está entregando, finalmente se procederá a registrar las firmas de quien está entregando y recibiendo el o los productos.  1.4. El formato de Salida de Bodega será entregado al departamento de Contabilidad para que se lleve el control del inventario.	Jefe de RRHH	Salida de Bodega
Entrega de producto solicitado.	1.5. Se realiza la entrega del producto solicitado en la oficina central.	Jefe de RRHH	Salida de Bodega
Registro en auxiliar de cuentas por cobrar	1.6. Una vez entregado el producto se procede a llenar el formato de Auxiliar de cuentas por cobrar, correspondiente al empleado que recibirá la prenda, registrando el tipo de prenda que se está entregando	Jefe de RRHH	Auxiliar de Cuentas por Cobrar
Elabora orden de compra	1.7. Si no existe stock, se procede a realizar la compra empleando la lista de proveedores aprobados. En caso de no existir el producto solicitado en cualquier de los proveedores señalados en la lista, se procederá a pedir cotizaciones y se realizará la	Jefe de RRHH	Orden de compra

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
	<p>compra en aquel almacén que presente la mejor propuesta.</p> <p>1.8. Una vez identificado el proveedor donde se realizará la compra se procederá a elaborar la Orden de Compra.</p>		
Envía Orden de Compra a proveedor	1.9. Se procede a enviar al proveedor la Orden de Compra para el cumplimiento del pedido.	Jefe de RRHH	Orden de compra
Prepara pedido	1.10. El proveedor en base a lo solicitado procede a preparar el pedido	Proveedor	Pedido
Entrega pedido	1.11. El proveedor entrega el pedido en la oficina matriz	Proveedor	Pedido
Verificación de pedido	<p>1.12. El momento que llega el producto solicitado a las instalaciones de la empresa, se procede a realizar la inspección del pedido, verificando que cumpla con los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La calidad del producto.</li> <li>▪ El terminado del producto.</li> <li>▪ Cantidad solicitada</li> </ul>	Jefe de RRHH	Inspección de materiales, equipos e insumos.
Ingreso de producto a bodega	1.13. Si el producto no presenta ninguna novedad se procede a realizar el ingreso a la bodega, llenando el formulario Ingreso a Bodega, detallando el producto y la cantidad que está ingresando.	Jefe de RRHH	Ingreso a Bodega
Devolución de producto	1.14. Si no cumple con las características del pedido se procede a devolverlo, comunicándole al proveedor que se ha detectado fallas en el producto.	Jefe de RRHH	Devolución
Calificar a proveedor	1.15. Posteriormente que se haya realizado la compra se procede a realizar la calificación al proveedor calificando los siguientes	Jefe de RRHH	Calificación de proveedores

Actividad	Descripción	Responsable	Producto /Servicio
	parámetros <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad producto y/o servicio</li> <li>▪ Tiempo de entrega</li> <li>▪ Tiempo de atención.</li> </ul>		
<b>ENTREGA DE PRENDAS A PERSONAL NUEVO, DEVOLUCIÓN DE PRENDAS DE PERSONAL SALIENTE</b>			
Requerimiento de entrega de uniformes	Se solicita la entrega de uniformes a través de la Hoja de Requerimientos	Recursos Humanos	Hoja de requerimientos
Es entrega de prendas?	Se analiza si las prendas requeridas son para personal nuevo	Jefe de RRHH	
Apertura de Fichas de Tarjetas de Identificación de personal y de Auxiliar de Cuentas por cobrar	30. En caso de ser la entrega de prendas para personal nuevo, se procede a realizar la apertura de los formatos Tarjetas de Identificación de Personal y de Cuentas por cobrar, registrando los datos del nuevo colaborador	Jefe de RRHH	Tarjetas de Identificación de personal Auxiliar de Cuentas por cobrar
Entrega de prendas	31. Se realiza la entrega de prendas, registrando en la Ficha de Auxiliar de Cuentas por Cobrar la cantidad y el tipo de prenda que se está entregando.	Jefe de RRHH	Auxiliar de Cuentas por cobrar
Archivo de fichas	32. Una vez entregadas las prendas se procede a archivar las fichas del personal	Jefe de RRHH	Tarjetas de Identificación de personal
Devolución de prendas por parte de personal saliente	33. El empleado saliente acude a la bodega a realizar la entrega de las prendas. 34. Se verifica el estado y la cantidad de las prendas que se está recibiendo. 35. En caso de que no se entregue la totalidad de las prendas se procederá a realizar el descuento de las mismas	Jefe de RRHH Personal saliente	Prendas

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
Registro en Auxiliar de cuentas por cobrar	36. Se registrará la fecha, la cantidad y el tipo de prendas que están devolviendo, anotando cualquier observación que exista en cuanto a la entrega.	Jefe de RRHH	Auxiliar de Cuentas por Cobrar
<b>REQUERIMIENTOS SUMINISTROS</b>			
Requerimiento de suministros	37. Se procederá a llenar el formato de Requerimiento de suministros	Cualquier persona	Hoja de Requerimientos Suministros
Recibe requerimiento	38. Recibe el requerimiento de suministros	Jefe de RRHH	
Elabora Orden de Compra	39. En base a la lista de proveedores aprobados se procede a seleccionar al proveedor donde se realizará la compra. 40. Se elabora Orden de Compra y se envía al proveedor	Jefe de RRHH	Orden Compra
Retiro de suministros	41. Se acude a las instalaciones del proveedor y se realiza el retiro de los suministros. 42. Se verifica que los productos que se le entregan sean los mismos que se requirieron en la Orden Compra	Jefe de RRHH	Suministros
Distribución de suministros	43. Se realiza la entrega de suministros al área solicitante	Jefe de RRHH	Suministros
<b>BAJA E INCINERACIÓN DE PRENDAS</b>			
Clasificación de prendas	44. Se clasifica y se aparte las prendas que hay que dar baja, considerando todas aquellas que se encuentran en mal estado y están inservibles.	Jefe de RRHH	
Comunica a presidencia	45. Se elabora el acta de baja e incineración de uniformes y más implementos de seguridad. 46. Se entrega a Gerencia General para que revise a y apruebe el acta.	Jefe de RRHH Gerencia General	Acta de baja e incineración de uniformes y más implementos de seguridad

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
Incineración de prendas	47. Una vez autorizada el acta se procede a la incineración de las prendas	Jefe de RRHH	Incineración
Archivo de documento	48. Se archiva el acta de Incineración.	Jefe de RRHH	

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 43. Listado de documentos para Logística**

<b>LISTADO DE DOCUMENTOS.</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UBICACIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>USUARIO DEL DOCUMENTO</b>
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
Procedimiento selección de proveedores	P-LG-01	Logística	Jefe de RRHH
<b>FORMULARIOS O REGISTROS</b>			
Hoja de requerimiento uniformes	R-LG-01	Logística	Operaciones
Listado de Proveedores Registrados	R-LG-02	Logística	Jefe de RRHH
Registro de Proveedores	R-LG-03	Logística	Jefe de RRHH
Evaluación de Proveedores	R-LG-04	Logística	Jefe de RRHH
Lista de proveedores aprobados	R-LG-05	Logística	Jefe de RRHH
Registro de firmas, rúbricas y sellos	R-LG-07	Logística	Jefe de RRHH
Lista de verificación para inspecciones de seguridad	R-LG-08	Logística	Jefe de RRHH



<b>LISTADO DE DOCUMENTOS.</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UBICACIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>USUARIO DEL DOCUMENTO</b>
Hoja de requerimientos suministros	R-LG-09	Logística	Jefe de RRHH
Control de Materiales en Bodega	R-LG-10	Logística	Jefe de RRHH
Orden de Arreglo de vehículos	R-LG-12	Logística	Jefe de RRHH
Acuerdo de Confidencialidad y seguridad proveedores	R-LG-13	Logística	Jefe de RRHH
Solicitud de Suministros, Equipo y Armamento	R-LG-14	Logística	JEFE de RRHH
Informe de visitas a proveedores	R-LG-15	Logística	JEFE de RRHH
Acta de Baja de Incineración de Uniformes y más implementos de seguridad	n/a	Logística	Jefe de RRHH
<b>DOCUMENTACIÓN EXTERNA</b>			
n/a	n/a	n/a	n/a

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 44. Indicador para Logística**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>REGISTRO</b>
Jefe de Logística	100%	Proveedores con calificación >= 2/ Total de proveedores oferentes	Anual	Lista de proveedores aprobados

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

## **7.5. Plan del proceso de Mejora Continua**

### **Caracterización del proceso**

#### **Objetivo del proceso**

Establecer un sistema de mejoramiento continuo, el cual refleje la política de la calidad y el involucramiento de la organización a través del incremento de la utilización de las acciones de mejora.

#### **Proveedores del Proceso**

Toda la empresa

#### **Responsables del Proceso**

Representante de Calidad.

#### **Clientes del Proceso**

Toda la organización.

#### **Colaboradores del Proceso**

Responsable del sistema de calidad.

### **RECURSOS PARA EL PROCESO**

#### **Recursos Humanos**

Representante de Calidad

- Recibir, registrar y dar seguimiento a los planes de acción
- Realizar encuestas a los clientes internos y externos
- Preparar y ejecutar los planes de auditorías internas

### **INFRAESTRUCTURA DEL PROCESO**

TECNOLOGÍA: Software, Hardware

COMUNICACIÓN: Teléfono, Internet, fax, correo electrónico.

FÍSICA: Oficina

## INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PROCESO

### RESPONSABLE DE SUMINISTRARLE LA INFORMACIÓN

- Todas las áreas
- Auditores de calidad
- Cliente interno/externo

### INFORMACIÓN REQUERIDA

- Solicitudes de acción
- Informe de auditorías de calidad
- Encuestas de satisfacción

**Tabla N° 45. Procedimiento de Mejora Continua**

Actividad	Descripción	Responsable	Producto /Servicio
<b>1. MEJORAMIENTO CONTINUO</b>			
Identifica la necesidad de una acción correctiva, preventiva o de mejora	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cuando exista los siguientes problemas se puede generar una solicitud de acción.<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Queja de un cliente.</li><li>▪ Daño de un equipo de trabajo o software.</li><li>▪ La posibilidad de mejorar un procedimiento, documento o actividad.</li><li>▪ Mejora el trabajo.</li><li>▪ Problema con un proveedor.</li></ul></li><li>2. Dependiendo del tipo de Solicitud usted tiene que marcar según el tipo:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mejora.- Cuando</li></ul></li></ol>	Jefes de Área	Formulario de acción de mejora correctivo, preventivo o de mejora

Actividad	Descripción	Responsable	Producto /Servicio
	<p>se quiere mejorar el trabajo a realizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Correctiva.- Cuando existe un problema.</li> <li>▪ Preventiva.- Para prevenir un posible problema.</li> <li>▪ Queja de cliente.- Cuando exista una queja de un cliente.</li> </ul>		
Puede solucionar?	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. En el momento de levantar la Solicitud de Acción, se debe evaluar si se le puede dar una solución para apalear el problema.</li> <li>4. En caso de que <b>SI</b>, se describe la acción realizada en la parte del formulario que lo requiere.</li> <li>5. En caso de que <b>NO</b>, se tacha la parte del formulario correspondiente.</li> <li>6. Se firma y se da trámite al área de gestión de calidad y seguridad.</li> </ol>	Jefes de Área	
Recibe informe de acción	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. El representante de Calidad recibe los informes de acción por parte de todas las personas que las hayan generado.</li> </ol>	Representante de Calidad	Formato de acciones
Colocación de numeración y registro en el formulario	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. De acuerdo a como van ingresando los formatos de acción se procede a colocar la numeración de manera secuencial, luego se procede a registrar en el formato de <b>Registro de Acciones</b>.</li> <li>9. En el formato de <b>Solicitud de Acción</b> se coloca la persona responsable de solucionar el problema.</li> </ol>	Representante de Calidad/RAD	
Envía al responsable	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Unas vez que es identificado el problema descrito en el formato de acción, se procede a enviar el formulario a la</li> </ol>	Representante de Calidad/RAD	

Actividad	Descripción	Responsable	Producto /Servicio
	persona responsable de solucionarlo.		
Puede solucionarlo?	11. Analiza si puede o no solucionar el problema, de no ser posible envía nuevamente el formulario al Representante de Calidad/RAD.	Responsable	
Solucionar problema	12. En esta instancia debe proceder a solucionar el problema 13. Coloca la <b>Causa de la No Conformidad</b> en el área correspondiente. 14. Designa los responsables de resolver y las actividades que ejecutaran para poder realizarlo. 15. De igual forma coloca el plazo para la implementación de la acción. 16. Verifica que se haya ejecutado la acción por medio del mismo formulario.	Responsable	
Entrega informe solucionado	17. Una vez que se haya solucionado el problema descrito en el informe se procede a entregar el formato al Representante de Calidad/RAD.	Responsable	Formato de acciones solucionado
Cierre de no conformidad	18. El Representante de Calidad y seguridad recibe y verifica que el problema se haya solucionado. 19. Posteriormente el comité de calidad y seguridad evalúa si la acción fue eficiente y eficaz. 20. Procede a cerrar la no conformidad.	Representante de Calidad/RAD	Formato de acciones cerrado
Revisar acciones cerradas y en trámite	21. Cada vez que se reúna el comité de calidad y seguridad, se revisarán los formatos de acción cerrados analizando los soluciones tomadas, y los	Comité de Calidad y Seguridad	

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
	que se encuentran en trámite en cada una de las áreas.		
Elaboración de estadísticas de Solicitudes de Acción	22. Se elaborará anualmente un informe con las estadísticas de las Solicitudes de Acción cerradas y solucionadas.	Responsable de Calidad/RAD	Informe de Estadísticas
<b>2. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO</b>			
Prepara encuestas de clientes internos y/o externos	<p>23. Se prepare la estructura de la encuesta y se determina el medio por el cual se las enviará.</p> <p>24. La encuesta al cliente externo evaluara especialmente los siguientes puntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad.</li> <li>▪ Servicio.</li> <li>▪ Atención.</li> <li>▪ Logística.</li> </ul> <p>25. La encuesta de satisfacción al cliente evaluara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las necesidades que requiere el personal para cumplir en mejor forma su trabajo.</li> </ul>	Representante de Gerencia	Encuesta de cliente interno y/ o externo
Enviar encuesta	26. La encuesta debe llegar a las manos del cliente, ya sea por medio tangible o magnético, pero siempre deberá existir una evidencia.	Representante de Calidad/RAD	Encuesta
Recibe y llena encuesta	27. Se procede a llenar la encuesta.	Clientes	
Envío de encuesta	28. Una vez que se haya llenado la encuesta de proceder a reenviar la misma ya sea por medio magnético o en forma tangible, al Representante de Calidad.	Clientes	Encuesta llena de cliente interno y/ o externo.
Generó	29. Las encuestas pueden o no arrojar observaciones,	Representante de Calidad	

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
inconformidades?	se deben analizar cada una de ellas	/RAD	
Procedimiento de acciones de mejora	30. Se analiza las encuestas y en caso de hallarse una inconformidad se procede a llenar un formato de acción por cada no conformidad encontrada.	Representante de Calidad /RAD	Solicitud de acción
<b>3. AUDITORÍAS INTERNAS</b>			
Prepara Plan de Auditoría	31. Elaboración de la planificación de la auditoría tomando en cuenta los siguientes aspectos:  32. Puntos de la norma.  33. Disponibilidad de las personas a entrevistar.  34. Información de auditorías anteriores.	Auditor	Plan de auditoría
Envía plan de auditoría para ser aprobado	35. 2. Entregar el plan de auditoría al Representante de Calidad y/o Auditor Interno	Auditor	
Aprueba plan?	36. El Representante de Calidad y seguridad, entrega el plan de auditoría al Gerente de Compañía para que lo apruebe.  37. El Gerente analiza el plan y determina si es oportuno o no realizar la misma, tanto en el tiempo de se ejecución como en el tiempo de los auditados.	Gerente General	
Coordina auditoría	38. Si el plan ha sido aprobado, se procede a preparar la auditoría, para lo cual se debe elaborar un check list interno para ejecutar la auditoría.	Representante de Calidad	
Ejecuta auditoría	39. Parte operativa de la auditoría	Auditor	
Elabora informe de auditoría	40. Documentar todas las evidencias encontradas en la auditoría interna.	Auditor	Informe de auditoría

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
Entrega informe de auditoría	<p>41. El informe se lo entrega al Representante de Calidad para que este a su vez se lo comunique al Gerente a los jefes de cada área en donde se hayan encontrado las no conformidades.</p> <p>42. Se procede a llenar formularios de Solicitud de Acción para continuar con el proceso de mejora continua.</p>	Auditor	Informe de auditoría

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 46. Listado de documentos para Mejora Continua**

<b>LISTADO DE DOCUMENTOS.</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UBICACIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>USUARIO DEL DOCUMENTO</b>
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
n/a	n/a	n/a	n/a
<b>INSTRUCTIVO DE TRABAJO</b>			
n/a	n/a	n/a	n/a
<b>FORMULARIOS O REGISTROS</b>			
Solicitud de acción	R-MC-01	Gestión de calidad	Todas las áreas
Encuesta satisfacción cliente interno	R-MC-03	Gestión de Calidad	Representante de Calidad
Encuesta satisfacción cliente externo	R-MC-04	Gestión de calidad	Representante de Calidad
Cronograma de	R-MC-05	Gestión de calidad	Representante de



<b>LISTADO DE DOCUMENTOS.</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UBICACIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>USUARIO DEL DOCUMENTO</b>
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
n/a	n/a	n/a	n/a
auditorías internas			Calidad
Agenda de Auditorías	R-MC-06	Gestión de Calidad	Representante de Calidad
Informe de Auditoría	R-MC-07	Gestión de Calidad	Representante de Calidad
Plan de Auditoría Interna	R-MC-08	Gestión de Calidad	Representante de Calidad
<b>DOCUMENTACIÓN EXTERNA</b>			
Norma ISO 9001:2008	N/A	Gestión de Calidad	Representante de Calidad

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 47. Indicador de Mejora Continua**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>REGISTRO</b>
Representante de Calidad	75%	Satisfacción del cliente externo	Anual	Encuesta de satisfacción cliente externo (R-MC-04)
Representante de Calidad y RRHH	80%	Satisfacción del cliente interno	Anual	Encuesta de satisfacción cliente interno (R-MC-03)
Representante de Calidad	100%	Solicitudes de acción solucionadas/Total de Solicitudes de acción	Anual	Informe

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

## **7.6. Plan del proceso de Operaciones**

### **Caracterización del proceso**

#### **Objetivo del proceso**

Planificar, ejecutar y controlar las operaciones de seguridad con la finalidad de cumplir con los requerimientos del cliente de acuerdo a lo establecido en el contrato.

#### **Proveedores del Proceso**

- Comercialización
- RRHH.
- Logística
- Gerente General

#### **Responsables del Proceso**

Jefe de Operaciones.

#### **Clientes del Proceso**

- Empresas
- RRHH
- Logística
- Gerente General.

#### **Colaboradores del Proceso**

- Supervisores
- Guardias.

## **RECURSOS PARA EL PROCESO**

### **Recursos Humanos**

### Jefe Operaciones

- Planificar y controlar las operaciones.
- Dirigirse donde el cliente las veces y momentos que sean necesarios.

### Supervisores

- Coordinar el cumplimiento de las operaciones, vigilar permanentemente a los guardias para cumplir con sus procesos.

### Guardias

- Cumplir con los procedimientos establecidos por PAZVISEG y hacer cumplir con los requerimientos establecidos por cada cliente.

## INFRAESTRUCTURA DEL PROCESO

TECNOLOGIA: Internet, computadoras

COMUNICACIÓN: Radios, teléfonos y celulares.

FISICA: Armamento, uniformes, vehículos, motocicletas

## INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PROCESO

### RESPONSABLE DE SUMINISTRARLE LA INFORMACIÓN

- Gerente General

## INFORMACIÓN REQUERIDA

- Requerimiento de cliente

**Tabla N° 48. Procedimiento de Operaciones**

Actividad	Descripción	Responsable	Producto /Servicio
<b>PLANIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES</b>			
Elaboración de la planificación	1. Se realiza la planificación de los relevos, francos, horas	Jefe de	Distribución de personal

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
de operaciones	extras, faltas, personal de vacaciones, ingresos, salidas de personal, consignas.	Operaciones Supervisores	por puestos de servicio
Coordinación de la planificación de operaciones	2. Se realiza la coordinación de las operaciones con los supervisores.	Jefe de Operaciones.	Distribución de personal por puestos de servicio
Dar a conocer la planificación al personal de operaciones	3. Se difunde y coordina las operaciones con los supervisores y el personal de guardias.	Jefe de Operaciones	
<b>EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES</b>			
Prestación del servicio de seguridad	1. Se otorga el servicio contratado, cada guardia procede a realizar las actividades de acuerdo a los procedimientos generales y específicos entregados y cumplir los horarios establecidos.	Guardias	
Llenar bitácora	2. Todo tipo de observación debe ser llenada en la bitácora para llevar un registro control de todas las actividades.	Guardias	Bitácora
Recibir estado de las operaciones	3. Diariamente los Supervisores reciben llamadas de cada puesto, dando a conocer novedades y el estado de la operación.	Supervisores	
Supervisar la ejecución de las operaciones	4. La supervisión se la realiza todos los días y se da informe al Jefe de Operaciones, en donde se receptorán novedades en caso de haberlas, además cada mes se realizará una inspección minuciosa del puesto en el que se evaluarán varios aspectos como: cumplimiento de consignas, presentación personal, control de bitácora,	Supervisor	Hoja de supervisión

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
	etc.		
Evaluar las operaciones	5. Se realizará una evaluación del servicio prestado, en el que se analiza nuevos requerimientos del cliente, en el caso de haberlos, se dan recomendaciones, mejoras y disposiciones.	Jefe de Operaciones Supervisores	Informe

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 49. Listado de documentos para Operaciones**

<b>LISTADO DE DOCUMENTOS.</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UBICACIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>USUARIO DEL DOCUMENTO</b>
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
Procedimiento Carnetización	P-OP-01	Operaciones	Supervisores
Procedimiento Trámites Legales de Armamento	P-OP-02	Operaciones	Supervisores
Procedimiento Manejo de Rastrillo	P-OP-03	Operaciones	Supervisores
Procedimiento Instalación del Puesto de Seguridad	P-OP-05	Operaciones	Supervisores
Procedimiento Retiro del Puesto	P-OP-06	Operaciones	Supervisores
Procedimiento Novedades para Nómina	P-OP-07	Operaciones	Supervisores
Procedimiento Manejo de Quejas y reclamos del cliente	P-OP-08	Operaciones	Supervisores
Procedimiento Manual del Guardia de Seguridad	P-OP-09	Operaciones	Supervisores

<b>LISTADO DE DOCUMENTOS.</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UBICACIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>USUARIO DEL DOCUMENTO</b>
Procedimiento Manejo de Control de Armas	P-OP-10	Operaciones	Supervisores
Procedimiento Consignas Generales de Supervisores	P-OP-11	Operaciones	Supervisores
Procedimiento Planes de Contingencia	P-OP-12	Operaciones	Supervisores
<b>INSTRUCTIVOS</b>			
Instructivos Consignas Específicas	I-OP-01	Puestos de servicio	Guardias, Supervisores
<b>FORMULARIOS O REGISTROS</b>			
Hoja de supervisión	R-OP-01	Puestos de clientes	Guardias
Inspección de puestos	R-OP-02	Operaciones	Supervisores
Distribución de personal por puestos de servicio	R-OP-03	Puestos de clientes	Guardias
Mantenimiento de armamento	R-OP-04	Operaciones	Operaciones
Códigos de comunicación	R-OP-06	Operaciones	Operaciones
Reporte de Horas Extras y faltos	R-OP-07	Operaciones	Operaciones
Registro de Mantenimiento Correctivo	R-OP-09	Operaciones	Operaciones
Informe de atrasos y otras novedades	R-OP-10	Operaciones	Operaciones
Tenencia general de armas	R-OP-13	Operaciones	Operaciones
Kardex de restrillo	R-OP-14	Operaciones	Operaciones
Control Radial de Puestos de servicio	R-OP-19	Operaciones	Operaciones
Bitácora	n/a	Puestos de servicios	Guardias

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 50. Indicador de Operaciones**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>REGISTRO</b>
Supervisor	5%	Nº atrasos de Horas atrasos	Mensual	Reporte de supervisión
Supervisor	5%	Nº de faltas	Mensual	Informe
Supervisor	10%	Horas extras	Mensual	Informe

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

## **7.7. Plan del proceso de Recursos Humanos**

### **Caracterización del proceso**

#### **Objetivo del proceso**

Reclutar, integrar y administrar personal de alta calidad en el campo social, moral e intelectual para brindar servicios de seguridad privada eficaces y confiables.

#### **Proveedores del Proceso**

- Operaciones.
- Áreas administrativas

#### **Responsables del Proceso**

Jefe de RR.HH.

#### **Clientes del Proceso**

- Operaciones.
- Áreas administrativas.

## **Colaboradores del Proceso**

- Asistente de RRHH.

## **RECURSOS PARA EL PROCESO**

### **Recursos Humanos**

Jefe de RRHH

- Selección, contratación, capacitación del personal en todas sus áreas.

Asistente de Recursos Humanos

- Apoyar al Jefe de RRHH, en los procesos de inducción contratación y selección de personal.

## **INFRAESTRUCTURA DEL PROCESO**

TECNOLOGIA: Software y Hardware actualizado en perfecto estado

COMUNICACIÓN: Teléfono, Internet, fax, radios y celulares.

FISICA: Oficina y Muebles de Oficina

## **INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PROCESO**

### **RESPONSABLE DE SUMINISTRARLE LA INFORMACIÓN**

- Supervisores
- Aspirante

### **INFORMACIÓN REQUERIDA**

- Requerimiento de personal, uniformes
- Hoja de Vida y documentación requerida



**Tabla N° 51. Procedimiento de Recursos Humanos**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
Requerimiento de personal	1. Requerir personal en base a necesidades de nuevos proyectos.	Operaciones	Requerimiento de personal
Entrega de requisitos de admisión	2. Entregar hoja de requisitos a aspirante.	RRHH	Hoja de requisitos para admisión
Verificación de documentos	3. En base a la carpeta presentada por el aspirante se procede a realizar la revisión de la siguiente documentación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de record en el archivo central.</li> <li>• Certificación de estudios realizados.</li> <li>• Certificados de cursos realizados.</li> <li>• Elaboración del estudio de seguridad</li> </ul>	RRHH	Estudio de Seguridad
Entrevista	4. Se indica al aspirante el día y la hora a la que deberá presentarse para la entrevista. 5. El aspirante el día que acuda a la entrevista deberá llenar el formulario de entrevistas 6. La entrevista la realizará el Jefe de RRHH	RRHH Aspirante	Formulario de entrevista
Realización de chequeo medico	7. El aspirante deberá acudir a cualquier centro médico para que se le realice un chequeo médico	Aspirante	Certificado médico
Emisión de certificado médico	8. El médico del centro médico expedirá un certificado médico si el personal es idóneo o no.	Médico Jefe de Recursos Humanos	Certificado Médico
Aspirante es idóneo?	9. En base al análisis del certificado médico y la documentación se definirá si el aspirante es aceptado o no.	RRHH	
Contratar al	10. Una vez que el aspirante es	Jefe de	Contrato

Actividad	Descripción	Responsable	Producto /Servicio
personal	<p>aceptado se procede a elaborar el contrato respectivo.</p> <p>11. Posteriormente se procederá a legalizar el contrato.</p>	RRHH	
Llenar el estudio de Seguridad para empleados	<p>12. Conjuntamente con el personal nuevo y el departamento de Recursos Humanos se procede a llenar el formato de Estudio de Seguridad</p> <p>13. Una vez que se haya finalizado el ingreso de los datos, se procede a colocar las huellas digitales del personal nuevo en el formato de Estudio de Seguridad del Empleado.</p>	Aspirante Supervisores	Estudio de seguridad de empleados
Inducción a personal nuevo	<p>14. Los temas correspondientes a la capacitación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento general de la empresa.</li> <li>• Obligaciones y responsabilidades.</li> <li>• Normas y procedimientos de seguridad.</li> <li>• Conocimiento de armas y tiro básico.</li> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Ética y profesionalismo.</li> <li>• Seguridad privada.</li> <li>• Cultura de Seguridad.</li> <li>• Elaboración de Informes.</li> <li>• Comunicaciones</li> </ul> <p>15. Una vez completado la capacitación se les hará llenar el formato de constancia de capacitación.</p> <p>16. Se aclara las especificaciones de trabajo que debe cumplir dentro de la organización.</p>	Operaciones Recursos Humanos	Inducción de personal Constancia de capacitación
Afiliación al IESS	17. Se afiliará al personal al IESS para lo cual se ingresa sus datos al correspondiente aviso de entrada.	Recursos Humanos	Afiliación al IESS

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto /Servicio</b>
Contratación de pólizas	18. El trabajador desde el primer día tiene derecho a un seguro de vida y accidentes personales de 50.0000 dólares.	Departamento legal	Pólizas
Entrega de Dotación	19. Se le hace la entrega de la siguiente indumentaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>Uniforme (camisa, pantalón, camiseta, chompa, gorro, botas, corbata, cinturón)</li> </ul>	Logística	Uniforme
Designación del puesto de servicio	20. Según los requerimientos de operaciones se le ubica al guardia en el puesto de servicio.	Jefe de Operaciones Supervisión	
Capacitación e inducción de normas del puesto de servicio	21. Se procede a la inducción del personal en los puestos de trabajo.	Jefe de Operaciones Supervisor	Constancia de capacitación
Evaluación del personal	22. Todo personal nuevo será evaluado una vez que haya cumplido los tres meses de prueba, y para el resto del personal antiguo se realizará las evaluaciones una vez al año.	Recursos Humanos Jefes de área	Evaluación de personal

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 52. Listado de documentos para Recursos Humanos**

<b>LISTADO DE DOCUMENTOS.</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UBICACIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>USUARIO DEL DOCUMENTO</b>
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
Requisitos de admisión para personal de vigilantes	P-RH-01	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Requisitos de admisión para supervisores	P-RH-02	Recursos Humanos	Recursos Humanos

<b>LISTADO DE DOCUMENTOS.</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UBICACIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>USUARIO DEL DOCUMENTO</b>
Requisitos de admisión para personal administrativo	P-RH-03	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Consignas generales para el vigilante armado	P-RH-04	Recursos Humanos	Recursos Humanos, Vigilantes
Uso y control del carné de identificación	P-RH-05	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Estudio de Seguridad	P-RH-07	Recursos Humanos, Operaciones	Recursos Humanos, Operaciones
Tenencia y Manejo de llaves de la oficina	P-RH-08	Recursos Humanos, Operaciones	Recursos Humanos, Operaciones
<b>FORMULARIOS O REGISTROS</b>			
Requerimiento de Personal	R-RH-01	Operaciones Y archivo en recursos humanos.	Operaciones
Índice Documental	R-RH-03	Recursos Humanos	Aspirante.
Solicitud de permiso	R-RH-04	Recursos Humanos	Recursos Humanos.
Descriptivo de funciones	R-RH-05	Recursos Humanos	Recursos Humanos.
Plan de capacitación	R-RH-06	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Constancia de capacitación de personal	R-RH-07	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Evaluación de personal	R-RH-08	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Acta de entrega	F-RH-09	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Acuerdo de pago de vacaciones	R-RH-10	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Autorización de vacaciones	R-RH-11	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Certificado de trabajo	R-RH-12	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Certificado de ingresos	R-RH-13	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Solicitud de Vacaciones	R-RH-15	Recursos Humanos	Recursos Humanos

<b>LISTADO DE DOCUMENTOS.</b>			
<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>UBICACIÓN DEL DOCUMENTO</b>	<b>USUARIO DEL DOCUMENTO</b>
Acuerdo de Pago por reemplazo	R-RH-17	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Estudio de Seguridad	R-RH-18	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Control de llaves de la oficina	R-RH-20	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Evaluación de Impacto de la capacitación	R-RH-21	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Evaluación de la capacitación	R-RH-22	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Informe Visita Domiciliaria	R-RH-23	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Control de entregas de uniformes y carnet de identificación	R-RH-24	Recursos Humanos	Recursos Humanos
<b>DOCUMENTACIÓN EXTERNA</b>			
Código de trabajo	n/a	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Ley de Vigilancia y Seguridad Privada	n/a	Recursos Humanos	Recursos Humanos

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Tabla N° 53. Indicador de RR. HH.**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>REGISTRO</b>
Jefe de Recursos Humanos	100%	Horas de capacitación impartidas/Horas de capacitación programadas	Anual	Plan de capacitación

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

**Presupuesto para inversión de implementación de la Planificación Operativa Anual**

A continuación se detalla los costos de los recursos que se requiere para implementar la planificación propuesta, por lo que se requeriría el siguiente presupuesto:

**Tabla N° 54. Recursos materiales y económicos**

<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Total, USD \$</b>
Implementación del estudio	1	1500,00 \$	1500,00
Suministros de oficina	----	-----	50,00
Fotocopias	----	0,03 \$ / copia	50,00
Alquiler de equipos e impresiones	1	-----	250,00
<b>Subtotal, USD \$</b>			1850,00
<b>+ 10% Imprevistos, USD \$</b>			185,00
<b>Total, USD \$</b>			2035,00

Fuente: Investigación de Campo (2013)

Elaborado por: Carlos Cerda

La suma de: Dos mil treinta y cinco dólares.

#### **6.8.4 Período de Retorno**

Pazvisseg Cía. Ltda., al implementar el Plan Operativo Anual incursionará en la metodología de la administración de procesos y operaciones, lo que a futuro ocasionará que la empresa incremente su volumen de ventas.

#### **6.8.5 Resumen**

Por lo expuesto en la presente investigación es necesario que la empresa a través de sus directivos tome la decisión oportuna y adopte la nueva planificación para que no se vea afectada en mediciones futuras.

### **6.9. ADMINISTRACIÓN**

El PAO debe ser administrado con eficiencia, efectividad, disciplina y compromiso de los empleados, el cual debe someterse a una mejora continua a través de auditorías de control interno con una frecuencia trimestral por los Auditores Internos Certificados y el Representante del RAD. Además que se debe medir los indicadores de gestión que se encuentran en el Anexo N° 2, y estos serán medidos en forma mensual, trimestral, semestral o anual, según sea el caso.

### **6.10. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Para garantizar, verificar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo planificado, se realizará monitoreo permanente con el objetivo de implementar correctivos a través de la retroalimentación y esto asegure conseguir las metas planteadas.

Para la evaluación se plantea varias interrogantes y como se realizara con su respectivo responsable de ejecutar o solicitar.

**Tabla N° 55. Evaluación y monitoreo de la propuesta**

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	Presidencia y Gerencia General
¿Por qué evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta.
¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
¿Con que criterios?	Teniendo en cuenta la eficiencia y eficacia.
Indicadores.	Cualitativos y cuantitativos.
¿Qué evaluar?	Los objetivos de la propuesta.
¿Quién evalúa?	Jefe de Operaciones
¿Cuándo evaluar?	Al final de la implementación del Modelo
¿Cómo evaluar?	Metodología
¿Con que evaluar?	Encuesta y Auditoría de procedimientos

Fuente: Elaboración propia



## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR Morales, J.E. (2010) La mejora continua. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Bateman, Thomas S.; Snell Scott, A. (2004), Administración: Una Ventaja Competitiva. 5ta. ed. McGraw - Hill. México, D.F.
- BELTRÁN J. Jesús Mauricio (2000): Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R editores, Bogotá.
- BLOCK S., Hirt G. (2001): Fundamentos de Gerencia Financiera. Bogotá. cGrawHill.
- Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, (2003), Quito, 2da. Edición.
- CAIZA Pachacama, V. C. (2009) "Planificación Estratégica como herramienta de gestión para lograr la competitividad en el Laboratorio CRI-LENS". UCE Quito.
- C. CERTO. Samuel. (2001), Administración Moderna. 8va. ed. Editorial PEARSON, Bogotá.
- CHIAVENATO Idalberto. (2004), Administración en los Nuevos Tiempos. 10ma. ed. Editorial: Mcgraw-hill, Colombia.
- CUATRECASAS, Lluís. (2010) "Gestión Integral de la Calidad", Editorial Profit, Barcelona, 379 pp. ISBN:978-84-96998-52-0
- CUESTA Santos, Armando, (2005), Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Editorial Academia, segunda edición corregida y ampliada, La Habana, p. 349.
- CUBERO Abril, Teodoro, (2009), Manual Específico de Auditoría de gestión, Unidad de Auditoría Interna, Ilustre Municipio de Cuenca.
- DÍAZ, Fausto. (2011) "Técnicas de Elaboración de Tesis", Ambato, 94pp.
- DUHALT Krauss, Miguel (1977), "Manual de Funciones", 120pp

- Dr. C. Margarita de Miguel Guzmán, Dr. C. Reyner Pérez Campdesuñer, Dr. C. Marcia Noda Hernández. Universidad de Holguín. Dr. C. Armando Cuesta Santos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. Retos Turísticos Vol. 8, No 1, 2009
- DE MIGUEL Guzmán, Margarita, (2006), Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín, Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas, p. 100.
- ESPINO Valdés, R. SÁNCHEZ Sánchez, A. F. AGUILERA Martínez Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXIV/No. 2/mayo-agosto/2013
- Escuela Superior Politécnica del Litoral (2011). "Estadísticas de delitos denunciado en el ministerio fiscal de Guayaquil", Abril 2011
- Ediciones Nauta (1992), "Enciclopedia de la Ciencia y la Técnica", Editorial Nauta, Barcelona – España, Tomo 3, 310 pp.
- ESCALANTE, Juan. (2011) "Planificación Estratégica su Estructura y aplicación", UCE-ISED. Quito. Pág. 116
- FRANKLIN, Enrique B. (2007): Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio, Editorial Pearson, México.
- FERNÁNDEZ Arenas, José, (1985), La Auditoría Administrativa, Ediciones Diana, México, p. 226
- FERNÁNDEZ Nogales, Ángel, (2004), "Investigación y Técnicas de Mercado", Editorial ESIC, 2ª Edición.
- FERRELL O.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Marianela y FLORES Miguel Ángel, (2004) Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, Pág. 215.
- GARCÍA, Mercedes Jiménez. (2009), Tesis doctorales de Ciencias Sociales. Turismo y Unión Europea: Una Propuesta de Política Comunitaria y de Innovación Comercial en el Mediterráneo Europeo. Universidad de Sevilla. España

- GARCÍA Martínez, MUNCH Galindo, “Fundamentos de administración”, México, Quinta Edición, año: 2004
- GRAIG-COOPER, Michael., (1994), Auditoría de Gestión, Ediciones Folio España, Madrid.
- GODOY Choca, L., VIVAR Cáceres, M., (2010) “Desarrollo de una Intranet de Indicadores de Gestión del Control de la Planificación Estratégica” Facultad Ingeniería Eléctrica y Computación de la Escuela Politécnica Del Litoral. Guayaquil
- KOONTZ y HEINZ (2008), Administración, Una perspectiva global, 15va edición, México, McGraw Hill Interamericana Editores.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ (2012), Introducción a la Administración, 4ta Edición México
- HERRERA, L. y otros. (2004) "Tutoría de la Investigación", Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación, AFEFCE, Quito - Ecuador, 2004, 319 pp
- FERREL O.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Marianela y FLORES Miguel Ángel, (2013). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Séptima Edición, de Mc Graw Hill.
- KAPLAN y NORTON, (2009) The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press. Tercera edición
- LEVIN, R & RUBIN, D. (2004). Estadística para Administración y Economía. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- MACHADO Noa, N., (2007) Cuadro de Mando Integral. Procedimiento para su Aplicación en Empresas Comerciales. Directora del Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central de Las Villas.
- MACHADO Noa, N., (2003), Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal (Tesis en opción al

Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas), Universidad Central, Martha Abreu, Las Villas, Santa Clara, p.100

- MALDONADO E. Milton K. (2001) Auditoría de Gestión. Quito-Ecuador
- MARINO, Wilson, (2010), 100 indicadores para controlar tu empresa, 1era. Edición, Editorial Grupo Santillán, Guayaquil – Ecuador.
- Harper y Lynch. (1992), Manuales de recursos humanos / -- Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 417 p.
- MORILLO, M., Marysela, C., (2011) “Indicadores de Gestión de la calidad para los servicios de alojamiento turístico del estado Mérida” Actualidad Contable FACES Año14 Nro. 22, Enero – Junio 2011. Mérida. Venezuela (86-119)
- MÜNCH Galindo Lourdes y GARCÍA Jiménez, José, (2009), Fundamentos de Administración, México, Trillas. Cuarta edición
- MUÑIZ, Luis (2003): Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica, pág. 277
- Norma Basc World Basc Organization Inc Version 3 (2009)
- NOGUEIRA Rivera, D., MEDINA A. León, (2004), Fundamentos para el control de gestión empresarial, Editorial pueblo y educación, Cuba, p.132.
- OCÉANO (2004), “Diccionario de Administración y Finanzas”, Editorial Océano, Barcelona - España, 704 pp.
- OCÉANO (2004), “Enciclopedia Practica de la Mediana y Pequeña Empresa”, Editorial Océano, Barcelona – España, 928 pp.
- Poder Judicial de San José de Costa Rica (2004)
- NIVEN, Paul R. (2003), El Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000. Publicado en Q. V. Pérez (Comp), Globalización: Industria y Sector Agrario en México, Memoria de Congreso de Investigación, pp. 223-240, Departamento Producción Económica, División Ciencias Sociales y Humanidades (DCSH), UAM-X, México, 2007.

- REDROBAN Viera, N. C. (2009), "Sistema por Procesos en la Industria de Caramelos Bermeo Cía. Ltda.", Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central. Quito
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín (2002), "Administración por Procesos" 256 pp
- REYES Ponce, Agustín (2009), Administración de empresas (Teoría y práctica), Primera parte, editorial Limusa. México, D. F.
- ROBBINS, S. y DECENZO D. (2008). "Supervisión". México.
- SABINO, Carlos (2007). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- SILVA MANTILLA, Wilson (2005); Indicadores de Gestión para Auditoría Interna, Quito
- SOSA Cárdenas, D.A. (2008) "Indicadores de Gestión " Escuela Superior de Administración Pública Facultad de Pregrado. Programa En Ciencias Políticas Y Administrativa. Bogotá D.C.
- SUÁREZ y PECVNIA, (2008), pp. 285-311, Manual de Auditoría Gubernamental, Octubre, 2002
- TERRY, R. George. Principios de administración. Ed. Continental, S.A., México, 1970.
- VILAR, José. (2008) "La Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad", Editorial Confemetal, Madrid, 227 pp. ISBN: 84-9655-473-2
- WILLIAMS, Leonard P., (1989), Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa, Ediciones Diana, México.

### Linkografía

- ABRIL, Víctor. (2011), "Métodos de la Investigación", (En línea). Disponible en:

<http://vhabril.wikispaces.com/file/view/M%C3%A9todos+de+la+Investigaci%C3%B3n++Abril+PhD.pdf>

- ALVA, Raúl. (2013), Diseño de notas de laboratorio. La bitácora, (en línea), Disponible en: <http://www.galeon.com/scienceducation/bitacora.html>
- AMORRAZAIN (2012) "Sistema de Procesos" (En línea) Disponible en: [http://web.jet.es.amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es.amozarrain/Gestion_procesos.htm)
- BENÍTEZ Hidalgo, R. S. (2007) "Gestión Estratégica de Villalab Cía. Ltda.", (en línea), disponible en: [repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1309/10/T-ESPE-025308-5.pdf](http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1309/10/T-ESPE-025308-5.pdf) Facultad de Ciencias Administrativas de la ESPE. Quito
- CHIRINOS, RIVERO, GOYO, MÉNDEZ y FIGUEREDO (2008) Indicadores de Gestión para Medir la Eficiencia Hospitalaria / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 50-63 [R:2007:11-A:2008-02]
- GALINDO, Cáceres Jesús, (2011), Técnicas de investigación en Ergonomía y Psicosociología: La observación, la entrevista, la encuesta y los grupos de discusión., (en línea) Disponible en: [www.uv.es/~meliajl/MASTERCompl1/M3TecInv.DOC](http://www.uv.es/~meliajl/MASTERCompl1/M3TecInv.DOC) 20/07/2013
- GROSS, M., & MORALES, F. (2010). Pensamiento imaginativo., (en línea) Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa> obtenido 20/07/2013
- JACOBZONE, S., C. CHOI y C. MIGUET (2007), "Indicators of Regulatory Management Systems", OECD Working Papers on Public Governance, 2007/4, OECD Publishing. doi:10.1787/112082475604
- HERNÁNDEZ, et al (2008), "Evaluación del impacto de la intervención que involucra un taller en el Museo universitario de la Universidad de Antioquia sobre las actitudes hacia el aprendizaje de las ciencias" (En línea) Disponible en: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/1076/1/EVALUACI>

%C3%93N%20%20DEL%20IMPACTO%20DE%20LA%20INTERV  
ENCI%C3%93N%20QUE%20INVOLUCRA%20UN%20TALLER%2  
0EN%20EL%20MUSEO%20UNIVERSITARIO%20DE%20L.pdf

- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), (2011), (en línea) disponible en: <http://www.icfes.gov.co/investigacion/acceso-a-bases-de-datos>, obtenido 10/07/2012
- MALAVE. Néstor, (2013). Trabajo modelo para enfoques de investigación acción participativa programas nacionales de formación. Escala tipo Likert. (En línea) Disponible en: <http://uptparia.edu.ve/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Likert.pdf> obtenido 20/07/2013
- <http://www.escuelagobierno.org/escuela/> Obtenido 01/07/2013
- [http://www.valoryempresa.com/archives/lecciones/leccion5/gestion\\_indicadores1.htm](http://www.valoryempresa.com/archives/lecciones/leccion5/gestion_indicadores1.htm) Obtenido 01/07/2013
- [http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n\\_6060.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- [http://www.cedatos.com.ec/detalles\\_noticia.php?Id=86](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=86) (abril,2011)
- MESA, L. (2011) “Fundamentación Positivista”, (En línea) Disponible en: <http://www.cidse.itcr.ac.cr/revistamate/ContribucionesV4n22003/meza/pag4.html> (10/11/2011).
- MUNOZ, Carlos., (1998), Manual como elaborar y asesorar una investigación de tesis, (En línea). Disponible en: <http://books.google.com.ec/books?id=1ycDGW3ph1UC&pg=PA207&dq=mu%C3%B1oz:+el+cuestionario&hl=es&sa=X&ei=mh0UezjAsS30AHBwoC4DA&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=mu%C3%B1oz%3A%20el%20cuestionario&f=false>
- Nure Investigación, (en línea) disponible en: [http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS\\_ADMINISTRADOR/F\\_METODOLOGICA/FMetod\\_12.pdf](http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetod_12.pdf) obtenido 15/08/2013

- PITA, Fernández S. y PERTEGAS Díaz (2002), “Enfoque cualitativo y cuantitativo”, (En línea) Disponible en: [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp) (10/11/2011).
- RESTREPO Barrera, S. (2012), Diseño de negocios, (en línea), disponible en: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3a/Herramienta\\_modelo\\_de\\_negocio.pdf](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3a/Herramienta_modelo_de_negocio.pdf) Bogotá
- SOTO, Lauro (2009). “La Metodología de la Investigación”. (En línea) Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/MetodologiaInvestigacionDeCampo> (10/11/2011).
- Obtenido de la página web de la American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>, del Dictionary of Marketing Terms, el 28 de agosto 2013
- OLAVARRIA, Hospital (2011), “Investigación Bibliográfica”, (En línea) Disponible en: <http://www.hospitalolavarria.com.ar/Investigaci%C3%B3n%20bibliogr%C3%A1fica.htm> (10.11.2011)
- SOTOLONGO Sánchez, M., (2005), Procedimiento para el desarrollo de auditorías de gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas turísticas (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central de Santa Clara, Martha Abreu, Villa Clara, p. 100., (en línea) disponible en: [http://www.centrogeo.org.mx/curriculum/germanmonroy/pdf/enfoque\\_sistemic\\_una\\_exploracion.pdf](http://www.centrogeo.org.mx/curriculum/germanmonroy/pdf/enfoque_sistemic_una_exploracion.pdf)
- SOTO Álvarez, C., (2003), Cuadro de Mando: aplicación a la dirección de RRHH (documento en línea) disponible en: <http://www.accenture.com/spain> consultado: febrero 2012.



- SUPERTEL (2013), Plan Operativo Anual, (en línea), disponible en:  
[http://www.supertel.gob.ec/pdf/informacion\\_publica/PLAN%20OPERATIVO%20ANUAL%202013.pdf](http://www.supertel.gob.ec/pdf/informacion_publica/PLAN%20OPERATIVO%20ANUAL%202013.pdf) obtenido 10/12/2013

Páginas Web que se utilizó para la investigación

- [www.uta.edu.ec](http://www.uta.edu.ec)
- [www.superintendenciacompanias.gob.ec](http://www.superintendenciacompanias.gob.ec)
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

ANEXO 1

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891713742001  
RAZON SOCIAL: PAZVI SEGURIDAD PAZVISEG C. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

Nº. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	20/07/2004
NOMBRE COMERCIAL:	PAZVISEG				FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONOMICAS:					FEC. REINICIO:	

ACTIVIDADES DE VIGILANCIA Y PROTECCION A TRAVES DE GUARDIAS PARA PERSONAS, BIENES, INSTALACIONES Y OTROS

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: UNIDAD NACIONAL Número: 09-59 Intersección: AV. 12 DE NOVIEMBRE Referencia: FRENTE AL HOTEL INTERNACIONAL Edificio: PANADERIA AMBATO Piso: 2 Teléfono Trabajo: 032823488 Teléfono Trabajo: 032429208 Celular: 092808270 Fax: 032823433 E-mail: pazviseg@hotmail.com



  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: AJR27143206

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1350

Fecha y hora: 16/09/2011 12:19:31

## ANEXO 2

AREA	PROCEDIMIENTOS	INDICADOR
H I R R	Procedimiento para admisión de vigilantes	% de cumplimiento de los 17 requisitos de la Ley de seguridad privada
	Procedimiento para estudio de seguridad	Número de visitas a domicilios / total guardias
LOGISTICA	Selección de Proveedores	# Proveedores idóneos / total proveedores
	Procedimiento de compras	2 - (# Total devoluciones / total compras)
OPERACIONES	Novedades para nomina	1 - (# Casos estudiados / total faltas)
	Visitas de supervisores a clientes	Visitas realizadas al día / visitas programadas por día
COMERCIALIZACION	Prospección de clientes	1 - (Clientes contratados / clientes visitados)
	Estudio de clientes en actividades licitas del Sector Privado	Estudios realizados / total clientes
MEJORA CONTINUA	Procedimiento entrega de reportes de novedades del cliente externo.	Observaciones emitidas / soluciones reales
	Procedimiento entrega de reportes de novedades del cliente interno.	Observaciones emitidas / soluciones reales
	Procedimiento para solución de novedades	Novedades solucionadas / total novedades
	Procedimiento de capacitación en seguridad	Horas capacitadas / total horas requeridas
	Procedimiento de carnetización	Número de personal con identificación / total personal
FINANCIERO	Procedimiento para medir la Productividad en Ventas	(Ventas / Costo total mano de obra)
	Procedimiento para medir el Margen de Utilidad Operacional	(Utilidad operacional / (Pasivo largo plazo + Patrimonio))
	Procedimiento para medir el Margen Bruto en Ventas	Utilidad Bruta / Ventas

<b>A R E A</b>	<b>OBJETIVO DE CALIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	<b>META</b>	<b>MEDICION ACTUAL</b>
<b>R R H H</b>	Capacitar al personal en los diferentes ámbitos	Horas de capacitación impartidas/Horas de capacitación programadas al año	Anual	100%	
	Índice de Rotación	1 – (Nº Personal saliente/Total de personal)	Mensual	90%	
<b>L O G I S T I C A</b>	Tener proveedores con calificación mayor o igual a 2	Proveedores con calificación >= 2/ Total de proveedores oferentes	Anual	100 %	
	Calidad de los proveedores	Perdidos óptimos / total de pedidos	Trimestral	90%	
<b>O P E R A C I O N E S</b>	Mantener controlado las faltas	1 – (Nº de Faltos/ Total de persona)	Mensual	95%	
	Mantener control sobre las horas extras	1 – (Horas Extras/Total de Horas trabajadas)	Mensual	90%	
<b>C O M E R C I A L I Z A C I O N</b>	Tiempo de respuesta	Tiempo objetivo / Tiempo promedio todos los días	Mensual	10 min.	
	Incrementar los puestos de seguridad , manteniendo los existentes	1 – (Nº de puestos nuevos/Nº de puestos existentes)	Anual	90%	
<b>M E J O R A  C O N T I N U A</b>	Medir el grado de satisfacción de los clientes externo.	Índice de satisfacción del cliente externo.	Anual	70%	
	Medir el grado de satisfacción del cliente interno.	Índice de satisfacción del cliente interno.	Anual	80%	
	Reducir las amenazas potenciales a menos del 1% anual, mediante el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos en materia de seguridad.	Número de guardias capacitados en materia de seguridad al año/ Total de guardias	Anual	100%	
	Garantizar un ambiente seguro para sus empleados, clientes y visitantes.	1 - (número de incidentes en el año en instalaciones de clientes / número de puestos de vigilancia)	Anual	100%	

	Cerrar las solicitudes de auditoría abiertas en el período 2012	Solicitudes de acción cerradas / Solicitud de acciones abiertas	Anual	100 %	
FINANCIERO	Medir la capacidad de efectivo disponible	Activos líquidos / Pasivos líquidos	Anual	150%	
	Medición del costo del servicio	Costo del servicio / Ingreso	Trimestral	70%	
	Rentabilidad sobre activos	1 – (Utilidad neta / Total de activos)	Anual	4%	

ANEXO 3

<b>UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO</b> <b>FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b> <b>CENTRO DE POSTGRADO</b> <b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO</b>					
<b>Estimado Cliente:</b> Tenemos el agrado de dirigirnos a UD. para informarle que <b>Pazvisseg Cia. Ltda.</b> , está mejorando su gestión y sabemos que podemos superarnos, para lograrlo necesitamos su ayuda, de antemano le agradecemos su colaboración y sinceridad.					
<b>Fecha:</b> _____					
<b>Empresa:</b>		<b>E-mail:</b>			
<b>Nombre:</b>		<b>Celular:</b>			
<b>Cargo:</b>		<b>Firma:</b>			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desac uerdo	Muy desac uerdo
9. El servicio que ofrece la empresa PAZVISEG cubre satisfactoriamente su necesidad de seguridad y atención al público?					
10. Los supervisores tienen la habilidad de resolver los problemas que se presentan en las distintas jornadas de trabajo?					
11. La presentación personal y cortesía que brinda el personal es satisfactorio?					
12. Desde que utiliza nuestros servicios considera que la seguridad ha mejorado?					
13. La atención de nuestro personal de oficina mejora día a día?					
14. La capacidad de respuesta ante sus requerimientos o inquietudes es rápida?					
15. Si se cumple con las normas de su organización u hogar por parte de nuestro personal?					
16. Previo a la contratación del servicio de seguridad se le ofreció una charla informativa acerca de las características del servicio y de los equipos de seguridad utilizados?					
17. Por favor, ¿podría realizar alguna observación, crítica o recomendación de nuestro servicio?, con gusto lo atenderemos:					

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CENTRO DE POSTGRADO  
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**

Por favor marque la respuesta correcta. La encuesta que estamos realizando es para evaluar su satisfacción como cliente interno de Pazvisseg Cía. Ltda. Gracias

**1. ¿La Empresa mejora la forma de trabajo, de modo que esta sea cada vez mejor?**

Muy de Acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Muy desacuerdo	

**2. ¿Usted cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo con eficacia y eficiencia?**

Muy de Acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Muy desacuerdo	

**3. ¿Se toman en cuenta las ideas y sugerencias que usted realiza para mejorar el trabajo diario?**

Muy de Acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Muy desacuerdo	

**4. ¿Cree usted que se realiza un verdadero trabajo en equipo?**

Muy de Acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Muy desacuerdo	

**5. ¿Recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus tareas?**

Muy de Acuerdo	
De acuerdo	
Desacuerdo	
Muy desacuerdo	

**6. ¿Conoce que es Política de Calidad y Seguridad?**

Sí  No


**Observaciones** (Ubicar las razones en el caso de que haya contestado en alguna pregunta como “desacuerdo” o “muy desacuerdo”) 1 empleado no dispone de computadora para realizar su trabajo.

#### ANEXO 4

Bitácora de Observación de los indicadores de Gestión y Procedimientos Administrativos	
Investigador: Carlos Manuel Cerda Mejía	
Fecha: 08 de julio de 2013	Lugar: Pazvisseg Cía. Ltda.



## ANEXO 5

	<b>PROCEDIMIENTO PARA VISITAS DOMICILIARIAS</b>	<b>P-RH-10</b>	
Fecha de emisión: Agosto,2012	Rev.00	Fecha de revisión:	Página 216 de 260

- I. PROPOSITO.**
- II. El propósito del siguiente procedimiento es el de tener documentado y constatar la dirección exacta del domicilio del personal crítico de la empresa.
- III. ALCANCE**  
Este procedimiento será aplicable para el departamento de Recursos Humanos.
- IV. RESPONSABILIDADES**  
La asistente de Recursos Humanos será responsable por vigilar y realizar este procedimiento.
- V. PROCEDIMIENTO**

### VERIFICACION DE VISITAS DOMICILIARIAS

- a) Se realizará mediante el registro R-RH-23 Informe de Visita Domiciliaria a Empleados.
- b) El Jefe Operativo o Supervisores serán encargados de la realización mediante en croquis diseñado por el empleado en el Estudio de Seguridad para identificar el domicilio.
- c) Se hará la verificación de la autenticidad de los datos otorgados por el empleado.
- d) Se hará la verificación de los Datos Personales del empleado, de los familiares y la relación con el trabajador, edad, estado civil, profesión u ocupación; a esto se adjuntará la fotografía o impresión del domicilio.
- e) Se realizaran las observaciones y la firma del encargado se de realizar el presente informe.





**GYPASEC**  
Guardias y Policías en Alerta por la Seguridad Ciudadana

# CERTIFICADO

El Programa Nacional de Capacitación y Certificación de Guardias de Seguridad  
;JARDIAS PRIVADOS Y POLICIAS EN ALERTA POR LA SEGURIDAD CIUDADANA - GYPASEC  
certifica que,

## **PAREDES VELÁSQUEZ LUIS GONZALO**

ha aprobado la capacitación de 120 horas en competencias laborales  
y que se encuentra apto para trabajar como Guardia de Seguridad Privado.  
Dado en Quito, a los 30 días del mes de Diciembre de 2012

Valm. Homero Arellano  
Ministro  
Ministerio de Coordinación de Seguridad




Dr. José Serrano  
Ministro  
Ministerio del Interior



Econ. Marcelo Fernández  
Rector  
Universidad Internacional del Ecuador



## ANEXO 8

			<b>P-OP-07</b>
	<b>PROCEDIMIENTO NOVEDADES PARA NOMINA</b>		
Fecha de emisión Enero, 2010	Fecha de revisión	Revisión Nro.	Hoja PAGE 1 de 1

### I. OBJETIVO

El siguiente procedimiento tiene como objetivo establecer las actividades del manejo de de nómina por parte del área Operativa, mediante un control semanal de las mismas con el fin de dar soporte al área de Nómina y Roles.

### II. ALCANCE

Asistente de Operaciones está en la obligación de conocer y aplicar el presente procedimiento.

### III. DEFINICIONES

n/a

### IV. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

- Supervisor procede a elaborar un parte semanal reportando los ingresos, salidas o cambios de puesto de trabajo, el mismo que debe ser entregado al Jefe de Recursos Humanos cada lunes.
- El Jefe de Recursos Humanos elabora MEMOS para aplicar el RIT, con copia y procede a entregar al supervisor para que firme el guardia como constancia de dicha falta.
- La Asistente de Recursos Humanos con los partes de procede a realizar multas, descuentos o actualizar nómina de ser el caso.
- Si el responsable del Área de Contabilidad detecta alguna novedad solicita al Jefe de Recursos Humanos para que sea solventado.

### V. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Nómina General
- Parte de Novedades

**LISTA DE PROVEEDORES APROBADOS**

FECHA DE APROBACIÓN	NOMBRE DEL PROVEEDOR	TIPO DE PRODUCTO/ SERVICIOS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
08/08/2011	SEGUROS DEL PICHINCHA	SERVICIO DE PÓLIZAS	2.50	N/A
08/08/2011	GASOLINERA AMERICA	COMBUSTIBLE VEHICULOS	2.25	N/A
08/08/2011	EDITORIAL DON BOSCO	UTILES DE OFICINA	2.25	N/A
08/08/2011	ADONIS	VENTA DE UNIFORMES	2.25	N/A
08/08/2011	CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD	HONORARIOS PROFESIONALES	2.25	N/A
08/08/2011	MUÑOZ ZUNIGA JULIO ANTONIO	PARES DE BOTAS	2.50	N/A
08/08/2011	CREACIONES QUALITY CHRIS JARRIN	PONCHOS DE AGUA	2.25	N/A
08/08/2011	MATEGO	LIBRETINES DE RETENCION Y LIQUIDACIÓN	2.75	N/A
08/08/2011	ACE SEGUROS	PÓLIZAS DE ACCIDENTES PERSONALES	2.25	N/A

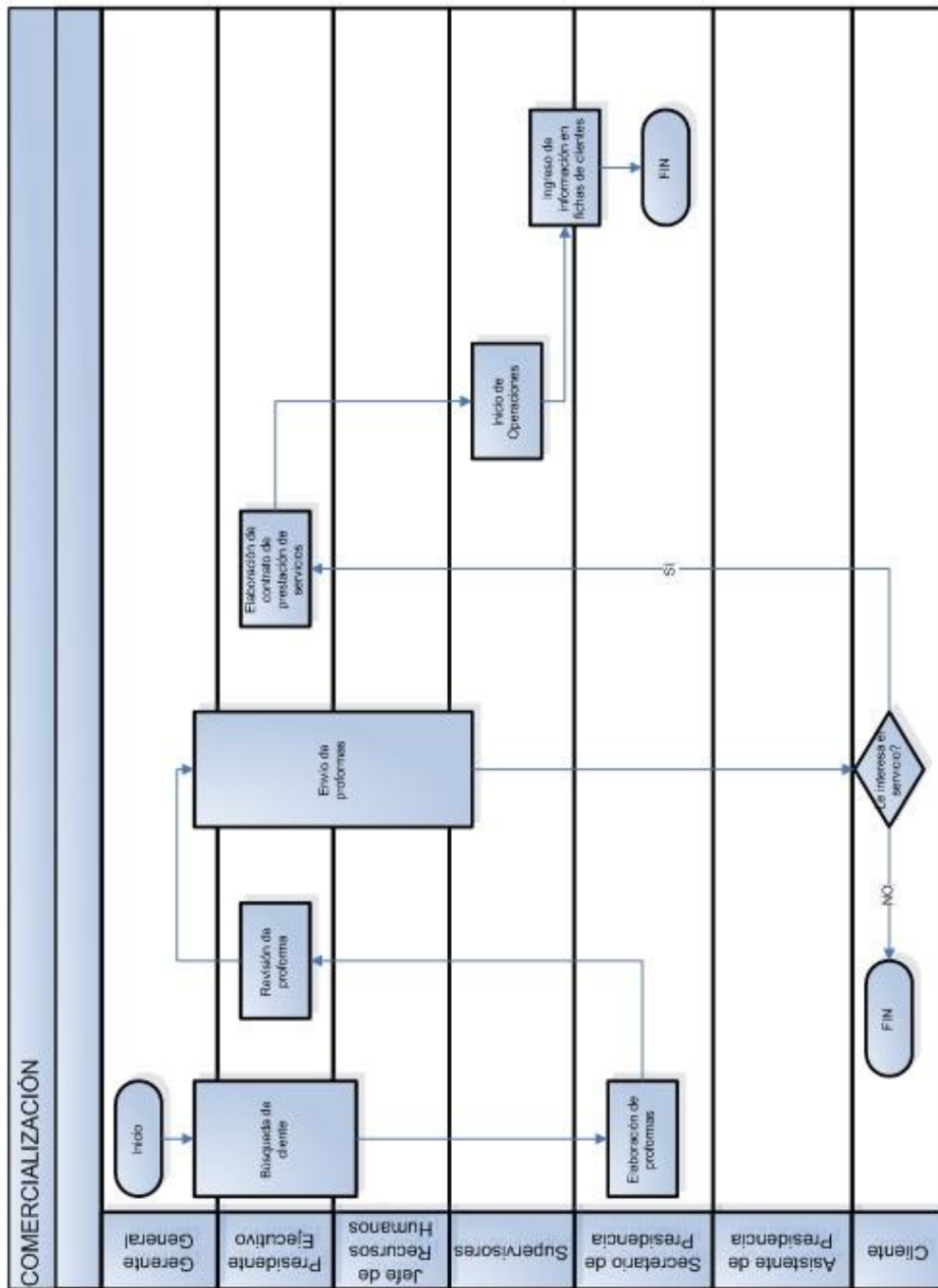
R-LG-05

Rev. 00


Fecha de revisión:



ANEXO 11



## ANEXO 12

	<b>PROCEDIMIENTOS PARA SELECCIÓN DE CLIENTES</b>	<b>P-C-01</b>
		Hoja 223 de 2
Fecha de emisión: 05 de Julio, 2011	Rev.01	Fecha de revisión: Octubre 2012

### **OBJETIVO:**

Definir las actividades a desarrollar en la clasificación y selección de los clientes, procurando evitar o establecer relaciones comerciales con clientes que realicen actividades ilícitas o de dudosa reputación.

### **ALCANCE:**

Se aplica a todos los clientes potenciales de la empresa Pazviseg Cía. Ltda.

### **DEFINICIONES:**

**CLIENTES-** son aquellos que en la actualidad están realizando compras de bienes o servicios o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo.

**SELECCIÓN.-** El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir con qué cliente se firmará un contrato.

### **PROCEDIMIENTO:**



#### 1. Contacto con el potencial cliente

La Gerencia General y demás gerentes realizarán la búsqueda de clientes potenciales por medio de referencias de otros clientes, contactos o a través del portal de compras públicas que es el nuevo sistema de contratación.

#### 2. Evaluación de perfil de riesgo

La Asistente de Gerencia deberá evaluar el perfil del posible nuevo cliente. Esta evaluación constará de verificar lo siguiente:

- La formalidad de la empresa (su existencia).
- La situación financiera de la empresa (consulta de los estados tributarios).

#### 3. Verificación de antecedentes

En el caso de clientes nacionales, se verifica en el SRI los datos de la compañía, como son: el estado y la vigencia del RUC.

En el caso de clientes internacionales, se verifica según página web y/o teléfonos de referencia.

#### 4. Visita a las instalaciones

Realizada la evaluación del cliente potencial y siendo ésta favorable, se realiza una visita inicial a las instalaciones de la empresa.

#### 5. Selección de clientes

Una vez verificada la formalidad del cliente potencial y resultando ésta favorable, se confirma la posibilidad de realizar actividades comerciales con este cliente.

#### 6. Contrato

La formalización del detalle del servicio solicitado por el cliente, se llevará a cabo a través de un contrato u otro documento formal.


La Empresa en un plazo no mayor a tres meses desde el inicio del contrato, tendrá que reunir todos los documentos para tener una base de datos de clientes.

### **REGISTROS**

Estudio de Seguridad Clientes R-CM-01

Registro de Clientes R-CM-02

## ANEXO 13

	<b>PROCEDIMIENTO PARA EL USO Y CONTROL DEL CARNÉ DE IDENTIFICACION</b>		<b>P-RH-05</b>
Fecha de emisión: Enero, 2010	Rev.01	Fecha de revisión: Agosto 2012	Página 226 de 260

### VI. PROPOSITO.

El propósito del siguiente procedimiento es el de tener documentado el procedimiento a seguir para el uso y control del carné de identificación.

### VII. ALCANCE

Este procedimiento será aplicable para todo el personal de la empresa

### VIII. RESPONSABILIDADES

El jefe de Recursos humanos será responsable por vigilar el cumplimiento de este procedimiento.

El personal será responsable por dar cumplimiento al presente procedimiento

### IX. PROCEDIMIENTO

#### CARACTERÍSTICAS DEL CARNÉ Y FORMA DE USO.

- a) El carnet de identificación para todo el personal que labora en la Cía. Pazviseg será elaborado por el Departamento de Recursos.

- b) En este carné constarán lo siguientes datos elementales tales como: En el anverso: logotipo de la empresa, Fotografía reciente del trabajador, los nombres y apellidos, cédula de ciudadanía, tipo de sangre, fecha de emisión y cargo que desempeña, En el reverso: Constará el número del permiso de funcionamiento emitido por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y firma del Representante Legal.
  
- c) Para la entrega del carné se tendrá como constancia el Registro R-RH- 24, acta control de entrega de uniformes y carnes de identificación, quien lo portará en un lugar visible de su cuerpo y solamente durante las horas de trabajo, debiendo tenerlo a buen recaudo en sus horas de descanso, respondiendo pecuniariamente por su pérdida destrucción o mal uso, así también quedará claro la obligación que tiene el trabajador de restituirlo en caso de separarse de la empresa.

#### **PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN, REPOSICIÓN Y ANULACIÓN DEL CARNÉ DE IDENTIFICACIÓN**

- a) En caso de terminación de la relación laboral, por cualquiera de las causas establecidas en el Código del Trabajo, el trabajador antes de percibir su liquidación tiene la obligación de restituir su carné de identificación, para que sea dado de baja.
  
- b) En caso de requerir un nuevo carné por deterioro o caducidad del mismo, el trabajador entregará el anterior carné deteriorado o caducado.
  
- c) En caso de pérdida del carné el trabajador dará inmediato aviso al departamento de personal, a fin de que lo de de baja y se emita uno nuevo.

ANEXO 14

PAZVI SEGURIDAD PAZVISEG C. LTDA  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

EXPRESADO EN DOLARES	\$	\$	\$
<b>ACTIVO</b>			<b>310.445,39</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		237.276,30	
Caja Bancos	41.295,39		
Cientes	34.112,17		
Cuentas Por Cobrar	99.382,61		
Credito Impuesto Renta Años Anteriores	27.070,46		
Impuestos Anticipados	35.415,67		
<b>ACTIVO FIJO</b>		73.169,09	
Equipo de Computación	5.233,34		
Vehículo	99.599,29		
Muebles de Oficina	3.472,21		
Moto	2.498,29		
Armas para Vigilancia	22.851,40		
Radio de Comunicación	20.628,89		
( ) Dep. Acumulada de Activos	81.114,33		
<b>PASIVO</b>			<b>265.211,08</b>
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>		258.467,46	
Obligaciones IESS	19.493,29		
Obligaciones Tributarias	35.819,14		
Impuesto a la Renta	15.803,10		
15 % Utilidad Trabajadores	9.006,81		
Proveedores Locales	10.233,74		
Obligaciones con Terceros	31.150,00		
Obligaciones con Empleados	61.186,01		
Obligaciones Bancarias	16.942,35		
Banco Pichincha	10.731,23		
Banco Guayaquil	6.211,12		
Provisiones	58.833,22		
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>		6.743,60	
Obligaciones Financieras	6.743,60	6.743,60	
<b>PATRIMONIO</b>			<b>45.234,33</b>
<b>CAPITAL SOCIAL PAGADO</b>		10.000,00	
Capital Suscrito	10.000,00		
Socio 1 Paulina Pazmiño	3.000,00		
Socio 2 Gorky Villa	1.000,00		
Socio 3 Julio Villa	1.000,00		
Socio 4 Marco Villa	1.000,00		
Socio 5 Hernán Muñoz	1.000,00		
Utilidad del Ejercicio		35.234,33	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>			<b>310.445,39</b>

Nelly Cumanda Villa Muñoz  
GERENTE  
Cédula 1801853019



Dra. Nelly Cordero M.  
CONTADORA  
RUC 1802473494001

**PAZVISEGURIDAD PAZVISEG C. LTDA**  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012


EXPRESADO EN DOLARES	\$	S
<b>INGRESOS</b>		1.778.035,72
SERVICIOS DE VIGILANCIA	1.778.035,72	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1.778.035,72</b>
<b>COSTO DE SEGURIDAD</b>		<b>1.408.767,74</b>
Sueldos y Salarios	991.544,38	
Beneficios Sociales Indemnizaciones	195.351,45	
Aporte 12,15% Y Fondo de Reserva	166.002,61	
Mantenimiento y Reparaciones	501,00	
Depreciacion	7.260,06	
Pagos por otros Servicios	14.125,88	
Pagos por otros Bienes	33.982,56	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>309.223,94</b>
Sueldos y Salarios	90.752,22	
Beneficios Sociales Indemnizaciones	13.505,38	
Aporte 12,15% Y Fondo de Reserva	17.335,27	
Honorarios	8.230,70	
Arrendamiento de Inmuebles	5.142,94	
Mantenimiento y Reparaciones	10.359,34	
Combustible	12.585,94	
Publicidad	767,99	
Suministros y Materiales	4.208,85	
Transporte	205,66	
Interes Bancario	8.020,03	
Seguros	18.815,38	
Gastos de Viaje	760,22	
Gastos de Gestion	26.542,61	
Impuestos y Contribuciones	12.937,89	
IVA que se carga al Costo	85,40	
Depreciacion	8.102,05	
Servicios Publicos	3.850,75	
Pagos por otros Servicios	31.735,68	
Pagos por otros Bienes	35.478,94	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>60.044,04</b>
15 % Trabajadores		<b>9.006,61</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>51.037,43</b>
Depreciacion mas de \$35000		<b>1.251,96</b>
No Deducibles		<b>16.419,74</b>
23% Impuesto a la Renta		<b>15.803,10</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>35.234,33</b>

Nely Cumancia Villa Muñoz  
GERENTE  
Cédula 1821853019



Dra. Nelly Carda M.  
CONTADORA  
RUC 1502473494001

## ANEXO 15

	<b>PROCEDIMIENTOS PARA SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>P-LG-01</b>
		Hoja 230 de 2
Fecha de emisión: 05 de Julio, 2011	Rev.00	Fecha de revisión:

### OBJETIVO:

Describir el proceso general para seleccionar y evaluar a los proveedores de Pazvisseg Cía. Ltda.

### ALCANCE:

Este procedimiento es aplicable para la selección de proveedores de PAZVISEG Cía. Ltda.

### DEFINICIONES:

**PROVEEDOR.-** Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras [empresas](#) con bienes o servicios.

**SELECCIÓN.-** El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir a qué solicitante se le adjudicará un contrato. El proceso se inicia en el momento en que surge una

necesidad dentro del proceso o al iniciar el año contable y termina cuando se obtiene el listado de proveedores idóneos.

### **PROCEDIMIENTO:**

1. Al postulante se solicitará la siguiente documentación:
  - Copia del ruc
  - Copia de cedula del Representante Legal.
  - 3 certificados de empresas con las que trabaje
  - Listado de los productos o servicios que oferta.
  
2. Se verificará la información presentada por el posible proveedor, para determinar la idoneidad o no del mismo. La verificación se realizará de manera presencial, telefónica o a través de las bases de datos online.
  
3. Los parámetros que se evaluarán del proveedor (registro R-LG-04) son:
  - Calidad del producto
  - Cumplimiento del plazo de entrega.
  - Capacidad de respuesta.
  - Repuesta ante posibles devoluciones.
  
4. Realización del listado de proveedores idóneos.

### **REGISTROS**


Registro de proveedores

Evaluación de proveedores

Listado de Proveedores Idóneos



## ANEXO 16

			<b>P-OP-09</b>
	<b>MANUAL DEL GUARDIA DE SEGURIDAD</b>		
Fecha de emisión Enero, 2010	Fecha de revisión	Revisión Nro. 00	Hoja PAGE 1 de 8

### VI. OBJETIVO

El siguiente procedimiento tiene como objetivo que el personal operativo (Guardias), tengan un conocimiento cabal de lo que deben realizar, además de ser un informativo permanente para mejorar el cumplimiento de sus obligaciones y su comportamiento.

Las normas establecidas en este procedimiento constituyen la base del sistema que debe funcionar en la presentación del servicio de seguridad.

### VII. ALCANCE

El personal Operativo (Guardias) está en la obligación de conocer y aplicar el presente procedimiento y el Supervisor será quien verifique que se dé cumplimiento al mismo.

### VIII. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

#### 1. DEBERES GENERALES DEL GUARDIA.-

- Prevención
- Protección
- Control

- Informar con la mayor brevedad posible a la seguridad, debe ser exacto en sus datos.
- Evite ser sorprendido por alguna actividad inesperada, no sea confiado.
- Debe ser previsor e intuitivo en los aspectos de seguridad.
- No abandone su puesto de servicio.
- No ingiera bebidas alcohólicas, no haga otra actividad diferente a sus labores propias.
- Verifique los vehículos sospechosos estacionados cerca de las instalaciones.
- No permita el acceso a las instalaciones de la Empresa a personas embriagadas, drogadas o sospechosas.
- Revise todo paquete, maletín o bulto que entre o salga de la empresa.
- No permita vendedores ambulantes en su área de responsabilidad.
- Haga cumplir el horario de atención al público.
- Verifique e informe inmediatamente la presencia de fugas de aceite, gas, líquidos inflamables y agua.
- Conozca las instrucciones para casos de emergencia.
- Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones de seguridad:

Teléfonos de emergencia.

Ubicación de las salidas de emergencia

Localización de extintores y utilización en emergencia.

Localización de control de agua

Procedimiento de primeros auxilios.

Conocer las misiones y consignas en cada puesto.

- Verifique el estado de las instalaciones, como ventanas, puertas, cerraduras, vidrios, cables eléctricos defectuosos, etc.
- Cuente los elementos o enseres dejados a su cuidado, como máquinas, teléfonos, calculadoras, etc.
- Evite el diálogo con personas extrañas, descuidando el servicio, y dejando a un lado sus deberes de vigilancia.
- En caso de algún incendio o novedad de emergencia debe informar inmediatamente al señor jefe de seguridad.
- Por ningún motivo se suministrará información con respecto a los señores ejecutivos y empleados de la Empresa a personas extrañas. Se indicará que existe una oficina de Seguridad para tal fin.

## ***2. COMPORTAMIENTO Y PRESENTACION***

### **ACTITUD PERSONAL.-**

- El Guardia no debe involucrarse en forma personal, cuando el visitante está tratando un problema de la Empresa, debe tener en cuenta que los problemas no son suyos, sino de la empresa a la cual sirve. El Guardia es solo “vista y oído”.
- Nunca debe abusar, insultar o demostrar actitudes despectivas, no debe discutir y siempre tener presente que está trabajando para la Empresa.

### **CONDUCTA.-**

- De su ejemplo y autoridad normal depende, que pueda hacer cumplir las disposiciones de la Empresa en lo que Seguridad se refiere.
- Debe dirigirse a las personas con los términos de Señor, Señora o Señorita; debe ser amable con los visitantes utilizando términos como: por favor, moléstese en esperar, tome asiento, disculpe, etc.

- Debe mantener buena armonía con los demás empleados, sin intimar con ninguno de ellos.
- Debe cumplir a cabalidad con las consignas particulares y generales, tome nota de estas.
- Utilice su curiosidad y malicia.
- Debe demostrar su valentía en casos de emergencia.
- Debe estar preparado para situaciones inesperadas.
- Un Guardia no debe tomar decisiones a la ligera, debe pensar, meditar, y si no se le ocurre nada, debe asesorarse de su superior inmediato.
- No debe suministrar información por ningún motivo a personas ajenas a la empresa, ni a otro medio de publicidad, sobre aspectos de la empresa.
- Debe atender las visitas de supervisión, informando de las novedades.
- Debe acatar una llamada de atención cuando es justa, lo cual indica deseos de cumplir y buena colaboración.
- El Guardia debe superarse día a día en su trabajo.
- Un Guardia nunca se debe presentar al trabajo después de haber ingerido licor.
- Debe obedecer las recomendaciones las recomendaciones y consignas de trabajo emanados de sus superiores.
- Un Guardia debe ser disciplinado y respetuoso.

#### **USO DEL UNIFORME.-**

Al guardia de Seguridad, el uniforme lo distingue de los empleados, y es responsabilidad de este usarlo correctamente. El mal uso del uniforme da una mala imagen que se refleja en la empresa. Su actitud eficiente y presentaciones en general, serán reflejadas por la manera de usar el uniforme.

### **PRESENTACION PERSONAL.-**

- Para iniciar labores el Guardia debe presentarse en la Empresa, en las debidas condiciones de aseo personal.
- Debe cortarse el cabello a tiempo, afeitarse todos los días. No hay otra cosa que arruine más su apariencia personal que una camisa sucia, arrugada o manchada de sudor o comida, su calzado negro debe mantenerse bien lustrado.
- El arma y su funda deben siempre estar perfectamente limpios.
- Si su trabajo exige estar de pie, no debe tomar ninguna posición que indique cansancio, pereza o desidia, debe mantenerse siempre atento.
- El Guardia no debe alejarse en ningún momento de su sitio de trabajo. Así mismo debe permanecer en su caseta únicamente en casos de lluvia o intenso frío, sin descuidar sus obligaciones.
- El Guardia de usar permanentemente su gorra o boina.
- Un Guardia no debe comer mientras atiende al público. Debe recordar que su cigarrillo no debe estar prendido en su boca.

### **3. PROCEDIMIENTOS DE VIGILANCIA.-**

Su constante alerta es importante para la Empresa, como para su seguridad personal.

Prevenga actos atentatorios contra la seguridad personal y edificaciones.

Cuando inicie su recorrido verifique:

- Que todas las puertas y ventanas estén cerradas
- Hay signos de fuerza o violencia en ellas.
- Hay olores, humo o ruidos anormales.
- Todas las entradas tienen seguridad.

No se olvide de usar:

- Su facultad de observación.
- Sus conocimientos de toda la instalación.

No se olvide de revisar, las órdenes para conocer sus áreas de responsabilidad, adición o eliminación de ciertos puntos.

Además de lo anterior tenga en cuenta durante la vigilancia lo siguiente:

- No interfiera el trabajo de los demás empleados.
- No llame la atención a personas, ante la evidencia de una situación de peligro, no siembre el pánico.
- No promueva ni participe en juegos de azar.

### **CONTROL DE VISITANTES.-**

- Cuando se encuentre de servicio en la puerta principal de cualquiera de las instalaciones de la empresa, lo más importante es la recepción a los visitantes, esta labor exige al máximo cortesía y firmeza en sus actuaciones, al igual que en su presentación personal, no haga esperar.
- Al llegar la persona al punto de guardia, se le consulta en forma cortés: con quién desea hablar o entrevistarse, obtenida esta información, avisa por teléfono a la persona solicitada para que autorice el ingreso, una vez autorizada para seguir adelante se le hace la entrega de la tarjeta de visitante, exigiéndole a cambio la entrega de su cédula de ciudadanía, además el visitante en el libro de control registrará sus nombres, su firma y más datos.
- Observe cuidadosamente a toda persona que entre o salga; registre todos los paquetes, maletines o bultos. No se limite a tocar, míreles, no introduzca las manos. Dígale al propietario que saque cualquier elemento.
- Así mismo los visitantes no pueden ingresar a cualquier dependencia, mientras no estén autorizados y no tengan su respectiva credencial.
- Posteriormente se le explicará donde debe portar la tarjeta y que lugares únicamente deben visitar la persona deseada, especificando la ruta a seguir.

- Terminada la visita y de regreso al puesto de recepción, se le recibe la credencial y se le devuelve la cédula de identidad.

#### **ARMAMENTO Y EQUIPO DE SEGURIDAD.-**

El Guardia debe estar familiarizado con los equipos de protección, armamento, estos equipos incluyen los diferentes sistemas de alarma.

#### **ELEMENTOS DE DOTACIÓN PERSONAL Y ARMAMENTO:**

(de acuerdo al puesto y lugar de trabajo)

- Uniforme
- Identificación o carnet.
- Armamento
- Porta Arma
- Impermeable
- Linterna
- Pito
- Libreta de anotaciones y esferográfica
- Tolete
- Porta Tolete
- Radio
- Esposas
- Porta esposas
- Chaleco

El revólver y la munición, son los elementos más delicados de la dotación del guardia. Su empleo debe ceñirse a las más estrictas normas de seguridad, y solo se dará uso en caso de extremo peligro de su vida o defensa de las personas o bienes de la Empresa.

#### **NORMAS DE SEGURIDAD PARA EL EMPLEO DEL ARMA.-**

- Con el arma no se juega ni se amenaza.
- Nunca saque el revolver de la funda innecesariamente.

- No deje el arma en sitios donde personas inexpertas o niños lo puedan tomar, causar un accidente o robarla.
  
- Mantenga el arma limpia y funcionando.
  
- Examine los cartuchos (munición), que estén limpios y secos, cerciórese que no estén defectuosos y que el fulminante no esté picado.

### **REDACCION DE INFORMES.-**

Los reportes de novedades son los aspectos más valiosos en la función del guardia, todas las cosas que puedan anotar en la escena de los acontecimientos, son útiles para reportar. No deje de anotar lo que Usted Señor Guardia, crea que es insignificante. Los procedimientos que la Empresa pueda tomar posteriormente al incidente o suceso dependen de los que se informe.

Si anota todo detalle, cuando se llame a relatar ante sus superiores lo sucedido puede hacer un recuento del incidente sin omisiones y con lujo de detalles.

Su informe debe ser a mano y con letra de imprenta, dirigido a la Jefatura de Operaciones, recuerde que estos deben ser claros, precisos, concisos, completos, rápidos y ceñidos a la verdad. Su informe debe contestar a las siguientes interrogantes básicos: QUE, QUIEN, COMO, CUANDO, DONDE, PORQUE, PARA QUE y otros que usted incluya: hora, fecha, localización exacta, identificación completa de las personas comprometidas, nombres y apellidos completos, sexo, estatura aproximada, señales particulares.

### **DE USTED SEÑOR GUARDIA DEPENDE LA SEGURIDAD DE LA EMPRESA.**

Ponga en práctica este manual, no lo preste, léalo siempre y sobre todo antes del servicio.

### **NORMAS GENERALES PARA EL USO DEL TELÉFONO.-**

- Responda el teléfono en forma rápida.
- Hable directamente a la bocina y en forma clara.
- Mientras habla por teléfono no responda a otra persona.



- Escuche con atención y sea breve
- Sea respetuoso y anote los mensajes.
- Pregunte con tacto
- Identifíquese
- Cuelgue con cuidado y en forma suave.

### **PARA EL USO DEL MEDIO DE COMUNICACIÓN (Radio Comunicación). -**

El radio de comunicación es un medio de comunicación directa con la central de Operaciones, por lo tanto debe ser usado en forma mesurada y para transmitir mensajes directos, no se debe usado para transmisiones del tipo personal, recuerde que varios puntos necesitan reportar novedades propias de sector asignado al Guardia.

- Ubique directamente el micrófono frente a su boca para que la transmisión sea clara.
- Manipule el botón de transmisión en forma precisa para evitar distorsión en su transmisión.
- Preserve su equipo de cualquier inclemencia del tiempo, esto ayudará a conservar el equipo por mayor tiempo.
- En cada puesto existe un cargador propio del modelo de equipo que utiliza, este debe ser usado por un período no mayor de 8 horas.
- Cuando transmita su mensaje debe retirar el Handie de la base del cargador, ya que de no hacerlo puede causar una sobrecarga en el equipo.
- Mantenga limpio su equipo de transmisión.

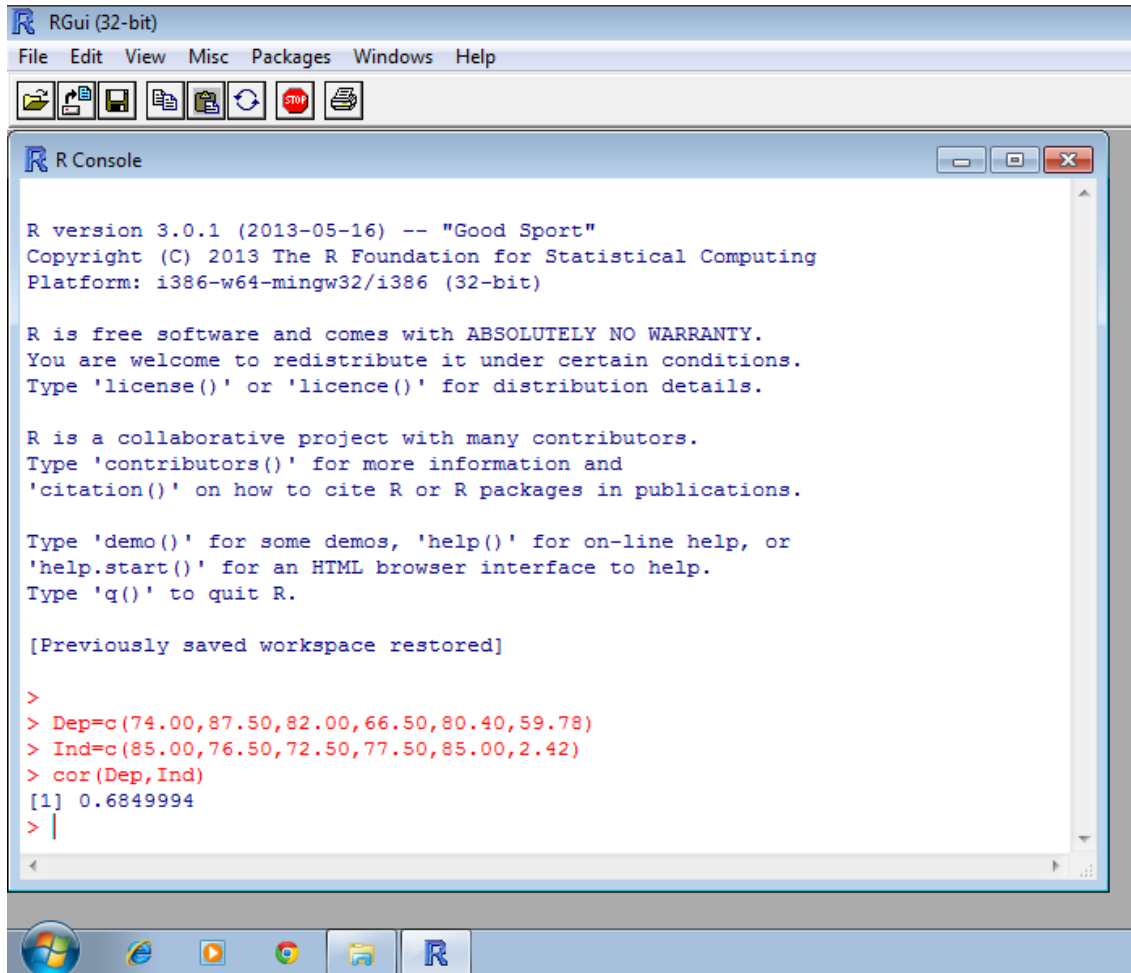
### **PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO:**

El Agente de Seguridad recibirá del Supervisor los procedimientos específicos del puesto, esto puede ser mediante una copia del Oficio enviado por el cliente o una copia del reverso de la Hoja de "Evaluación de Seguridad en Edificaciones".

### **V. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

- Libro de novedades
- Informes
- Registros que son de propiedad del cliente.

## ANEXO 17



```
RGui (32-bit)
File Edit View Misc Packages Windows Help

R Console

R version 3.0.1 (2013-05-16) -- "Good Sport"
Copyright (C) 2013 The R Foundation for Statistical Computing
Platform: i386-w64-mingw32/i386 (32-bit)

R is free software and comes with ABSOLUTELY NO WARRANTY.
You are welcome to redistribute it under certain conditions.
Type 'license()' or 'licence()' for distribution details.

R is a collaborative project with many contributors.
Type 'contributors()' for more information and
'citation()' on how to cite R or R packages in publications.

Type 'demo()' for some demos, 'help()' for on-line help, or
'help.start()' for an HTML browser interface to help.
Type 'q()' to quit R.

[Previously saved workspace restored]

>
> Dep=c(74.00,87.50,82.00,66.50,80.40,59.78)
> Ind=c(85.00,76.50,72.50,77.50,85.00,2.42)
> cor(Dep,Ind)
[1] 0.6849994
> |
```

## ANEXO 18

### Correlaciones

		Dependiente	Independiente
Dependiente	Correlación de Pearson	1	,685
	Sig. (bilateral)		,133
	Suma de cuadrados y productos cruzados	539,303	1130,200
	Covarianza	107,861	226,040
	N	6	6
Independiente	Correlación de Pearson	,685	1
	Sig. (bilateral)	,133	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	1130,200	5047,745
	Covarianza	226,040	1009,549
	N	6	6

## Regresión

### Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup>

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Independiente <sup>b</sup>	.	Introducir

a. Variable dependiente: Dependiente

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F
1	,685 <sup>a</sup>	,469	,337	8,45945	,469	3,536

**Resumen del modelo**

Modelo	Estadísticos de cambio		
	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	1 <sup>a</sup>	4	,133

a. Variables predictoras: (Constante), Independiente

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	60,144	8,637	6,964	,002
	Independiente	,224	,119	,685	,133

a. Variable dependiente: Dependiente