



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**ECONOMISTA**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

REDISEÑO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL QUE PERMITA MEJORAR EL  
ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA SEMIL CÍA. LTDA.

**AUTORES:**

MARTÍNEZ TOMALÁ SILVANA PAOLA  
VÉLIZ SÁNCHEZ CHARLES CARLOS

**TUTOR:** MAE. Javier Benítez Astudillo

**MILAGRO, SEPTIEMBRE 2013**  
**ECUADOR**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por Silvana Paola Martínez Tomalá y Charles Carlos Véliz Sánchez, para optar al título de Economista que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 27 días del mes de Septiembre del 2013

MAE. Javier Benítez Astudillo

Firma del tutor(a)

.....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Universidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 27 días del mes de Septiembre del 2013

Silvana Paola Martínez Tomalá

Charles Carlos Véliz Sánchez

---

Firma del egresado (a)

CI: 0929360394

---

Firma del egresado (a)

CI: 0928596691

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Economista otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

---

---

## DEDICATORIA

Dedicamos la presente tesis en primer lugar a Dios por haber sido él quien supo guiarnos desde lo alto en todo momento, brindándonos sabiduría, entendimiento y fuerzas para llegar a culminar nuestros estudios universitarios.

A nuestros padres por habernos apoyado incondicionalmente, alentándonos en todo momento cumpliendo nuestra meta, aconsejándonos y guiándonos por el sendero de las buenas costumbres.

Silvana Paola Martínez Tomalá

Charles Carlos Véliz Sánchez

---

Firma del egresado (a)

CI: 0929360394

---

Firma del egresado (a)

CI: 0928596691

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por habernos brindado la fuerza necesaria para culminar nuestros estudios y cumplir esta meta que es tan importante en nuestras vidas. Especialmente a nuestros padres ya que ellos se han esforzado cada día apoyándonos incondicionalmente, solventado nuestros estudios y siendo nuestros mayores consejeros.

A nuestros catedráticos, por habernos inculcado conocimientos sabiéndonos guiar y formándonos como nuevos profesionales.

Al MAE. Javier Benítez, en una forma muy especial, quien fue nuestro director de tesis y supo guiarnos con paciencia, para llevar a cabo este trabajo ya culminado.

Silvana Paola Martínez Tomalá

Charles Carlos Véliz Sánchez

---

Firma del egresado (a)

CI: 0929360394

---

Firma del egresado (a)

CI: 0928596691

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Lcdo. Jaime Orozco Hernández, Msc.

---

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “REDISEÑO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL QUE PERMITA MEJORAR EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA”, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 27 días del mes de septiembre del 2013

Silvana Paola Martínez Tomalá

Charles Carlos Véliz Sánchez

---

Firma del egresado (a)

CI: 0929360394

---

Firma del egresado (a)

CI: 0928596691

# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>1. EL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Problematización .....	2
1.1.2 Delimitación Del Problema.....	3
1.1.3 Formulación Del Problema .....	3
1.1.4 Sistematización Del Problema .....	3
1.1.5 Determinación Del Tema .....	4
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos .....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	4
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>6</b>
<b>2. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>6</b>
2.1 MARCO TEÓRICO.....	6
2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	6
2.2.1 Antecedentes Referenciales .....	7
2.2.2 Fundamentación Científica .....	14
2.3 MARCO LEGAL .....	32
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	42
2.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	44
2.5.1 Hipótesis General .....	44
2.5.2 Hipótesis particulares .....	44
2.5.3 Declaración de variables .....	44
2.5.4 Operacionalización de las variables.....	45

<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>47</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>47</b>
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL ....	47
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	49
3.2.1 Característica de la población.....	49
3.2.2 Delimitación de la población .....	49
3.2.3 Tipo de muestra.....	50
3.2.4 Tamaño de la muestra .....	50
3.2.5 Proceso de selección.....	50
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	51
3.3.1 Métodos teóricos .....	51
3.3.2 Métodos empíricos .....	52
3.3.3 Técnicas de investigación.....	52
3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	53
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>54</b>
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	54
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS .....	86
4.3 RESULTADOS.....	59
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	78
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>81</b>
<b>5. PROPUESTA .....</b>	<b>81</b>
5.1 TEMA.....	81
5.2 FUNDAMENTACIÓN .....	81
5.3 JUSTIFICACIÓN.....	83
5.4 OBJETIVOS.....	84
5.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	84
5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	84
5.5 UBICACIÓN .....	85

5.6	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	86
5.7	DESCRIPCION DE PROPUESTA.....	91
5.7.1	Actividades .....	157
5.7.2	Recurso, análisis financiero .....	158
5.7.3	Impacto.....	171
5.7.4	Cronograma.....	172
5.7.5	Lineamiento para evaluar la propuesta.....	174
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>175</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>176</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>177</b>
	<b>LINKOGRAFÍAS.....</b>	<b>180</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>182</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Funciones de la administración .....	20
Cuadro 2. Resultados de conflicto.....	28
Cuadro 3. Variables independientes .....	45
Cuadro 4. Variables dependientes .....	46
Cuadro 5. Muestreo estratificado .....	51
Cuadro 6. Número de empleados (2008-2013) .....	55
Cuadro 7. Evolución de clientes "SEMILSA" .....	56
Cuadro 8. Deficiencia en la estructura organizacional de la Empresa .....	59
Cuadro 9. Ineficiencia en la estructura organizacional .....	60
Cuadro 10. Metas y objetivos de la empresa .....	61
Cuadro 11. Incumplimiento de los objetivos .....	62
Cuadro 12. Falencias empresariales .....	63
Cuadro 13. Entrega de manual de funciones .....	64
Cuadro 14. Falta de Comunicación y coordinación laboral.....	65
Cuadro 15. Políticas existentes de la empresa.....	66
Cuadro 16. Consideración del presupuesto para actividades de .....	67
Cuadro 17. Falta de capacitación laboral .....	68
Cuadro 18. Número de capacitaciones anuales .....	69
Cuadro 19. Sistema de capacitaciones para mejorar la productividad del trabajador .....	70
Cuadro 20. Tiempo laborando en la empresa SEMILSA .....	71
Cuadro 21. Conocimientos acordes a la función que desempeña .....	72
Cuadro 22. Motivos de desconocimiento del trabajador .....	73
Cuadro 23. Bajo desempeño laboral .....	74
Cuadro 24. Verificación de Hipótesis General .....	78
Cuadro 25. Verificación De Hipótesis Particular 1 .....	78
Cuadro 26. Verificación De Hipótesis Particular 2 .....	79
Cuadro 27. Verificación De Hipótesis Particular 3 .....	79
Cuadro 28. Verificación De Hipótesis Particular 4 .....	80
Cuadro 29. FODA .....	87

Cuadro 30. Estrategias FO FA DO DA de la empresa de seguridad privada SEMIL CÍA LTDA SEMILSA.....	91
Cuadro 31. Cuadro de mando integral - perspectiva financiera .....	92
Cuadro 32. Cuadro de mando integral - perspectiva cliente .....	92
Cuadro 33. Cuadro de mando integral - perspectiva de procesos .....	93
Cuadro 34. Cuadro de mando integral - perspectiva RRHH y tecnológicos.....	93
Cuadro 35. Productos del sistema de seguridad .....	146
Cuadro 36. Gastos de administración .....	158
Cuadro 37. Gastos de comercialización .....	159
Cuadro 38. Detalle de inversión .....	160
Cuadro 39. Presupuesto de ingresos por ventas.....	161
Cuadro 40. Presupuesto mensual de insumos .....	162
Cuadro 41. Presupuesto de gastos de personal.....	163
Cuadro 42. Análisis de costos .....	164
Cuadro 43. Flujo de caja primer año .....	165
Cuadro 44. Flujo de caja primer al quinto año .....	166
Cuadro 45. Estado de resultados primer año .....	167
Cuadro 46. Estado de resultados primer al quinto año.....	168
Cuadro 47. Ventas proyectadas sin inversión .....	169
Cuadro 48. Inversión inicial .....	170
Cuadro 49. Ventas proyectadas con inversión .....	170
Cuadro 50. Cálculo del VAN y TIR .....	171
Cuadro 51. Resultados VAN y TIR.....	171

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Número de empleados (2008-2013).....	55
Figura 2. Evolución de clientes "SEMILSA".....	57
Figura 3. Deficiencia en la estructura organizacional de la Empresa.....	59
Figura 4. Ineficiencia en la estructura organizacional.....	60
Figura 5. Metas y objetivos de la empresa.....	61
Figura 6. Incumplimiento de los objetivos.....	62
Figura 7. Falencias empresariales.....	63
Figura 8. Entrega de manual de funciones.....	64
Figura 9. Falta de Comunicación y coordinación laboral.....	65
Figura 10. Políticas existentes de la empresa.....	66
Figura 11. Consideración del presupuesto para actividades de.....	67
Figura 12. Falta de capacitación laboral.....	68
Figura 13. Número de capacitaciones anuales.....	69
Figura 14. Sistema de capacitaciones para mejorar la productividad del trabajador	70
Figura 15. Tiempo laborando en la empresa SEMILSA.....	71
Figura 16. Conocimientos acordes a la función que desempeña.....	72
Figura 17. Motivos de desconocimiento del trabajador.....	73
Figura 18. Bajo desempeño laboral.....	74
Figura 19. Ubicación de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA.....	85
Figura 20. Organigrama Estructural SEMILSA.....	89
Figura 21. Organigrama funcional propuesto de SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA.....	94
Figura 22. Cronograma de actividades del anteproyecto.....	172
Figura 23. Cronograma de actividades de Tesis.....	173
Figura 24. Macroquil- proveedor de productos de vigilancia.....	193
Figura 25. Impomax - proveedor de productos de vigilancia.....	193
Figura 26. Artículo 1-Cámara sony domo.....	194
Figura 27. Artículo 2-Dvr 4 CH 500gb.....	194
Figura 28. Artículo3-Tarjeta de capture.....	194
Figura 29. Artículo 4- monitor led.....	194
Figura 30. Artículo 5- cámara IP Wifi.....	194

Figura 316-. Artículo 6-cámara IP Wifi D-link.....	194
Figura 32. Artículo 7- NanoStation loco m2.....	194
Figura 33. Artículo 8 - tarjeta capture Dvr 32 cámaras .....	194
Figura 34. Equipo de monitoreo .....	194
Figura 35. Entrevista a la Gerente General de SEMILSA .....	194
Figura 36. Encuesta al Gerente Operativo .....	194
Figura 37. Encuesta al personal administrativo .....	194
Figura 38. Encuesta al personal administrativo .....	194
Figura 39. Encuesta al personal operativo .....	194
Figura 40. Encuesta al personal operativo .....	194
Figura 41. Encuesta al personal operativo .....	194

## RESUMEN

La presente investigación está enfocada en un estudio de la estructura orgánica funcional la cual presenta una deficiencia en la misma afectando la efectividad institucional de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, es por esto que dentro de este proyecto planteamos primero la problemática y los objetivos que esta investigación tiende a seguir.

Se procede a fundamentar las teorías planteadas acerca de las problemáticas que surgen dentro de la estructura organizacional de la empresa. Planteando hipótesis que ayudan a manifestar las causas de los sub-problemas que se ha generado, detectando también las variables que en nuestro proyecto son fundamentales para el estudio.

Llevando un proceso sistemático primero planteamos el tipo y el diseño de la investigación, consecutivamente detallamos la población y la muestra que será objeto de estudio, seguidamente se dan a conocer los métodos y la técnicas que se utilizarán en el presente proyecto.

Continuamente planteamos un análisis de la situación actual de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, así como un análisis comparativo demostrando la evolución del mismo durante los últimos 5 años, un análisis sobre las fuerzas de Porter, un análisis FODA, donde todo esto llega a demostrarnos como la empresa se encuentra actualmente y frente al mercado. Lo que nos permitirá realizar estrategias y proponer medidas correctivas a problemas detectados.

Aplicando el método de rediseño estructural nos permite dar medidas correctivas a las diferentes problemáticas detectadas, implementado un manual de funciones, políticas empresariales, proponiendo estrategias, y un nuevo servicio que maximice su rentabilidad volviéndose más eficiente.

**PALABRAS CLAVES:** ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, REDISEÑO ESTRUCTURAL, POLÍTICAS EMPRESARIALES, ESTRATEGIAS, MANUAL DE FUNCIONES.

## INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional de una empresa, es el marco en que la entidad se desenvuelve, entonces si una estructura organizacional está erróneamente formada será la misma entidad quien absorba las consecuencias de estos errores.

La presente investigación se la realizó en la empresa de servicio de seguridad privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, dónde pudimos ver y detectar que atraviesan por este problema, es decir, que la entidad afronta varias problemáticas originadas en su ineficiencia estructural y funcional.

El propósito principal es el rediseño organizacional y funcional, que permita optimizar el área administrativa y operativa de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, brindando a la empresa una herramienta que fortalezca las diferentes áreas; para el rediseño del organigrama estructural de la entidad, mejorando la distribución de funciones e implantándolo en un manual, así como también un manual de procesos el cual indicará las actividades que se realizan en la empresa.

Se plantea un programa de capacitaciones en cual se estipulan cursos enfocados a mejorar el desempeño profesional de los trabajadores, de igual manera implementar políticas empresariales a seguir de modo que se torne a sus empleados más eficientes.

Otro punto importante que se trató en esta investigación, es el hecho de que se debe implementar un nuevo servicio que lo ayude a mejorar su rentabilidad y por ende su competitividad frente a sus rivales, que han mejorado en este servicio, el mismo que se establece como un servicio de seguridad electrónica que minimiza costos para la empresa y un precio accesible para sus clientes y nuevos clientes potenciales maximizando sus utilidades y responsabilidades de la empresa.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

La empresa de servicios de seguridad privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, ubicada en la ciudad de Milagro, está conformada como una mediana empresa en la cual existe una deficiente estructura organizacional ocasionando que la empresa, tanto profesional como institucionalmente no sea efectiva, lo cual se ve reflejado en una baja capacidad para mantener sus actividades empresariales afectando directamente a la empresa y empleados que laboran en ella.

En la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, se observa que existen falencias en sus políticas empresariales afectando a más de un área funcional, sabiendo que estas son las vías ejecutoras para el logro de sus objetivos.

También podemos señalar que la incorrecta distribución de las funciones a los empleados, por parte de los directivos de esta institución, genera que el desempeño profesional disminuya, impidiendo que la entidad progrese a nivel empresarial.

En esta empresa también hemos notado que existe falta de comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, encaminándose a conflictos laborales entre las áreas de la institución, incluyendo a los empleados.

La falta de capacitación dentro de la empresa provoca disminución en el rendimiento profesional del personal operativo y administrativo.

De no realizar la investigación y de no brindar un modelo de mejoramiento, la empresa continuará con una deficiente estructura organizacional tendiendo a su declive por no ser estructuralmente fuerte ante los competidores, afectando su efectividad profesional e institucional.

Para poder realizar este proyecto es aconsejable realizar un análisis de la estructura organizacional de SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, dándole a conocer los problemas o posibles problemas que puedan ocurrir dentro de ella, aconsejando que se valoren y se tomen en cuenta las funciones y la falta de organización de la empresa, donde es necesario implementar un programa de planificación administrativo y operativo.

### **1.1.2 Delimitación Del Problema**

País: Ecuador  
Provincia: Guayas  
Ciudad: Milagro  
Sector: Urbano  
Área: Sector PYMES  
Empresa: SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

### **1.1.3 Formulación Del Problema**

¿Cómo incide la estructura organizacional de la Empresa de Servicio de Seguridad Privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA en la efectividad profesional e institucional de la misma?

### **1.1.4 Sistematización Del Problema**

- ¿Cómo afectan las políticas empresariales en los objetivos establecidos institucionalmente?
- ¿Cómo afecta la distribución de funciones en el desempeño profesional del personal de la empresa?
- ¿De qué manera incide la comunicación y coordinación laboral en los criterios laborales del personal?

- ¿Cómo inciden los recursos económicos en las capacitaciones laborales para el personal de la empresa SEMILSA?

### **1.1.5 Determinación Del Tema**

Estudio de la Estructura Organizacional de la Empresa de Seguridad Privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA en la ciudad del Milagro.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Identificar la incidencia de la estructura organizacional en la eficiencia de los empleados y la economía de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA mediante la aplicación de técnicas de investigación para mejorar la rentabilidad de la misma.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los factores del incumplimiento de los objetivos establecidos por la administración de la Empresa SEMILSA
- Establecer las causas que determinan el bajo desempeño profesional del personal de la empresa
- Investigar por qué existe una escasa comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.
- Determinar los elementos que inciden en la falta de capacitaciones en los empleados de la empresa.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Realizaremos un análisis de la estructura orgánica para poder emitir un diagnóstico de cómo se encuentra en la actualidad funcionando la empresa de seguridad privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, mediante esto podremos conocer la situación real en la cual como investigadores estamos afrontando. También poder emitir un criterio acorde con el estudio q estamos realizando y dar solución al problema que nos estamos enfocando, mismo que ocasiona que la empresa no surja como debería hacerlo, debido a las falencias existentes en su estructura organizacional no

logrando los objetivos que la empresa tenga planteados, provocando una ineficiencia del personal.

Son todas estas razones las que nos llevan a considerar que la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA necesita una reestructuración organizacional, debido al incorrecto manejo de sus funciones o posiblemente a la existencia de una confusión dentro funciones que esta debería realizar.

El objetivo de esta investigación radica en establecer un plan o una propuesta de reestructuración estableciendo parámetros que sirvan para la mejora de le empresa haciendo que esta muestre eficiencia en sus actividades internas y el manejo de las mismas, con esto queremos dar a la empresa una opción de progreso, mejorando su eficiencia entre recursos disponibles como el personal, la integración de relaciones internas de cada área, de tal forma que se establezcan una alineación acorde con los objetivos de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.2 Antecedentes Históricos**

SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, está dedica a brindar servicios de seguridad privada siendo una organización de propiedad familiar que tiene como fundador al Tcrnl.(SP) Cesar Acosta Valencia, quien estuvo inmerso casi todo su vida en el ambiente militar formándolo con un espíritu proteccionista sintiendo el deber de resguardar a sus semejantes. Debido al alto índice de delincuencia el Tcrnel. Cesar Acosta mostro preocupación dentro de la ciudadela donde él vive, por lo que el Tcrnel. Acosta decide invertir aquel monto de su retiro en la creación de una empresa dedicada a la vigilancia física denominada SEMIL. S. A. fundada el 8 octubre del año 1996 mismo que obtuvo su respectivo permiso de funcionamiento a los 17 días del mes de septiembre del año 1997 otorgado por el Ministerio de Gobierno en oficio No DAJ-M No 364 dando inicio a sus actividades como Compañía de Seguridad Transportadora de Valores.

El día 16 de febrero del año 1998, el Ministerio de Defensa Nacional confirió a la empresa SEMIL S.A. el permiso respectivo de tenencia de armas mediante autorización para brindar el servicio de seguridad y vigilancia con armas.

Cumpliendo con la disposición del Comando Conjuntos de las fuerzas Armadas el día 7 de junio del año 2005 SEMIL S. A. transformó mediante escritura pública su razón social quedando como SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA contando todos los permisos de ley:

- Ministerio de Defensa Nacional.
- Ministerio de Gobierno y Policía.
- Superintendencia de Compañías.
- Afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil y Milagro.
- Registro Único de Contribuyente (RUC).
- Registro Único del Proveedor (RUP).
- Ministerio de Trabajo.

SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, cuenta con la renovación del permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Gobierno y Policía el 17 de agosto del 2009 y siendo el presente número el 0048, la empresa tiene como

objetivo la prestación de servicio de vigilancia, protección personal y seguridad para eventos.<sup>1</sup>

### **2.2.1 Antecedentes Referenciales**

A través del tiempo la competencia y la tecnología, influyen en las empresas no solo en satisfacer la demanda de un bien o servicio, sino también en cumplir o mejorar los requerimientos del cliente.

Creando la necesidad de implementar nuevos sistemas y enfoques administrativos, operativos y financieros de una empresa que ha creado esta realidad mejorando la eficacia en el servicio y con ellos la competitividad.

Todas las personas que forman parte de una empresa deben de contribuir en dar el mejor servicio a sus clientes. Los clientes al estar en contacto con los funcionarios de la empresa, deben de percibir este servicio, pues es aquí con ellos, que perciben la imagen que proyecta la empresa, esta proyección que debe ser de seguridad, de calidad en todos los aspectos económicos, financieros y de seguridad en general.

Es por esto, que la empresa debe cuidar que desde la alta administración se apliquen políticas de comunicación positiva, y que así mismo, todo su personal de comunicación, en beneficio de sus clientes tanto internos como externos, que en definitiva forman la empresa.

Frente a esta situación, lo que se necesita es un método sistemático que nos pueda poner en contacto a todos los integrantes de la empresa y en especial con los clientes, de tal manera, que del conocimiento de ellos, obtengamos una ventaja competitiva en el mercado.

Aplicar una reingeniería que permitirá identificar y localizar problemas, así como proporcionar a la administración recursos teóricos y técnicos para implementar correctivos en cada proceso para brindar servicios que se llevan en la empresa.<sup>2</sup> (Achupallas & Tobar, 2004)

El estudio realizado en la empresa de seguridad privada BESE Cía. Ltda., se enfocó en las áreas administrativa, operativa, financiera y de servicios; con el fin de detectar posibles fallas que malogren su eficacia y con ello su competitividad. Se encontró la necesidad de aplicar un método sistemático esto con el objetivo de poner en contacto a todos los que integran la empresa especialmente con los clientes ya que

---

<sup>1</sup> SEMÍL CÍA LTDA SEMILSA . (s.f.). Recuperado el 1 de Julio de 2013, Obtenido de HISTORIA: <http://semilsa.com/historia.html>.

<sup>2</sup> ACHUPALLAS, K., & TOBAR, E. (2004). Reingeniería administrativa, operativa, financiera y de servicios para la empresa Bloque Especial de Seguridad Empresarial (BESE) Cía. Ltda.- Tesis . Guayaquil: Facultad De Economía Y Negocios - ESPOL.

es de ellos que se puede obtener conocimientos que lleven a la empresa a tener una ventaja competitiva frente a otras empresas.

Aplicando el método de reingeniería, que es la revisión fundamental y el rediseño de procesos para alcanzar mejoras espectaculares de medidas críticas y contemporáneas de rendimientos tales como costos, calidad, servicio y rapidez, se puede detectar e identificar problemas así como proporcionar recursos y técnicas correctivas para aquellos problemas detectados.

La reingeniería se la aplicó en diversas áreas, principalmente en el área administrativa que permitirá que la empresa obtenga resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios esenciales, orientándose a identificar oportunidades y rediseñar procesos básicos.

En el área operativa está ligada directamente a procesos, siendo el objetivo de cualquier proceso la satisfacción de sus clientes. Para el logro del mismo es preciso obtener una retroalimentación continua de los rendimientos, obtener un mejor rendimiento, más rápido y barato que la competencia.

En el área de servicios estaba enfocada a mantener y consolidar la lealtad de sus clientes. Concibiendo así, el servicio al cliente como una relación permanente. Es decir, darles igual importancia tanto a los nuevos clientes como a los antiguos.

Y finalmente en el área financiera, se concentra en la reducción de costos siendo una de las principales razones para aplicar la reingeniería; considerando importante se opta por dejarla como un objetivo secundario debido a que si se racionaliza la operación, se mejora la calidad y el servicio, si estas metas se logran los costos se reducen.

El desarrollo de la reingeniería en la empresa BESE Cía. Ltda. Deberá, desarrollar una cultura organizacional, en donde, todo el personal se sienta comprometido con la empresa, permitiendo captar nuevos clientes haciéndola más rentable, aumentando sus utilidades en un margen de un 20% mediante el incremento de los

ingresos y la disminución de los costos. Mejorando la competitividad de la empresa, por el hecho de implementar y utilizar un sistema de costos flexibles acorde a las condiciones económicas del mercado.

La reingeniería es una técnica por el cual se rediseñan e implementan nuevos procesos de trabajos, está encaminada a hacer que el trabajo produzca un mayor beneficio relacionado con el cliente para que le agreguen valor real u obtener ventajas competitivas.

Para el estudio se ha tomado a la Agencia Naviera del Sur S. A. quien contribuye de manera significativa al desarrollo económico del país a través de sus servicios de transporte de carga internacional. En primer lugar se realizará una investigación de la situación actual de la empresa: es decir, veremos sus antecedentes, los procesos por departamento, el estudio de mercado y el análisis financiero. Según los resultados obtenidos se procederá a detallar las estrategias y a realizar el rediseño de procesos a seguir así como los valores de inversión y políticas de ventas.

finalmente se proyectan todos los estados financieros con inversión y sin inversión y mediante un análisis incremental y utilizando todas las herramientas financieras que se han aprendido, se demuestra que al efectuar el rediseño de su estructura organizacional así como una buena planificación estratégica se obtiene mayores beneficios al optimizar la calidad del servicio al cliente, reflejado en un incremento de la rentabilidad y un mejor posicionamiento del negocio, aumentando así la capacidad de participar con éxito en mercado altamente competitivo. (CALDERON, PAZMIÑO, & PACHAY, 2005)<sup>3</sup>

Para el caso de la Agencia Naviera del Sur S. A., Se consideró que sus dificultades son a causa de su rápido crecimiento y los problemas económicos por los que el país atravesó, por ello se consideró necesario realizar una reingeniería de sus procesos, en las áreas relacionadas con la atención al cliente como son la de servicios, documentación, y ventas correspondientes a los departamentos comerciales y operacional, ya que estas divisiones influyen directamente en la imagen que tiene el consumidor de la empresa.

Se pretende mostrar que al efectuar el rediseño de su estructura organizacional, así como una mejor planificación estratégica se logran obtener mayores beneficios al optimizar calidad del servicio al cliente reflejado en un aumento de la rentabilidad y

---

<sup>3</sup>CALDERON, L., PAZMIÑO, C., & PACHAY, C. (2005). *Proyecto de desarrollo para la mejora en la estructura organizacional de una empresa de servicios de transporte marítimo caso NAVIERA DEL SUR S. A.* Guayaquil: Repositorio ESPOL - Facultad ICHE.

un mejor posicionamiento del negocio en el mercado, esto mediante un análisis incremental que al realizar un rediseño de la empresa habrá efectos muy significativos y que al ejecutarlos rápidamente podrán competir con éxito.

Dado los resultados del proyecto de reingeniería se mejoran los procesos que generan valor agregado permitiendo alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado.

Pequeñas y medianas empresas cumplen un papel primordial en el desarrollo económico a nivel mundial generando empleo y un bienestar en la población. Varios países que se hallan en vía de desarrollo representan el sector más dinámico de la economía, dando un relevante componente de la competencia, de ideas, productos y nuevos trabajos; abriendo espacios en las economías tanto locales como regionales enfrentándose a los problemas y externalidades del día a día.

Debido a la crisis de los años noventa y del auge de la tecnología en el mundo, todas las compañías vieron la necesidad de adaptarse a los cambios y de aplicar nuevas formas de administrar sus negocios optimizando recursos y minimizando costos pudiendo hacer frente y competir en un mercado que cada vez es más exigente. La dinámica del mercado de Manabí y la necesidad del cambio en los ALMACENES JUANITO son las razones que dieron origen al proyecto presente.

El estudio inicia con una fase de exploración y diagnóstico, en la que se utilizará metodologías investigativas que permita determinar el tipo de clientes y competidores que existen en el mercado, así como otros aspectos importantes de la empresa. Simultáneamente se analiza la actual estructura organizacional con ello se define la línea base que sirve como punto de iniciación. Se evaluará diferentes estructuras y modelos organizacionales exitosos, donde se estudiará el impacto de aplicar la Filosofía empresarial orientada al diseño y administración de procesos cuyo objetivo es mejorar la eficiencia mediante la gestión sistemática de los procesos de negocio, es decir, se busca diseñar y gestionar la nueva estructura organizacional y demás aspectos en términos de procesos de ALMACENES JUANITO, con el apoyo de sistemas de información puntuales, relevamiento de procesos que parte de la línea base y la aplicación de los correctivos propuestos de manera continua.

BPM (business Process management), tiene la filosofía basada en procesos, que constituye hoy en día una de las formas para llegar a las metas gerenciales, por medio de la integración de los procesos de las diferentes áreas o departamentos a lo largo de la cadena de suministros de la empresa, ha sido aplicada con éxito en empresas varios países desarrollados, ya que este modelo administrativo implica un rediseño radical de los procesos y

mejoras significativas y actuales en áreas claves de rendimiento como; calidad desempeño y servicios, sin importar cómo evolucione el modelo de procesos. Desarrollando un mecanismo que permiten detectar rápidamente los cambios en las preferencias de los clientes, mejorando el desempeño y nivel de cumplimiento de objetivos dentro de la organización.

El presente proyecto y sus resultados serán una propuesta viable y valiosa para los administradores de ALMACENES JUANITO permitiéndole cambiar su manera de administrar optimizando la capacidad y eficiencia de la empresa para responder ágilmente a los cambios del mercado, maximizando su valor y beneficios a través del tiempo. (ALCIVAR & VERA, 2008)<sup>4</sup>

El presente estudio realizado a Almacenes Juanito, inició su investigación realizando un diagnóstico haciendo uso de la metodología investigativa, es decir, se analizó la estructura organizacional de la empresa con la cual se traza el punto de partida para diseñar y gestionar una nueva estructura organización.

Puesto que Almacenes Juanito busca brindar un servicio cálido y personalizado, dar las mejores soluciones de productos para el hogar y la oficina posicionando así, como líder a nivel de provincial, maximizando sus beneficios haciendo uso eficiente de los recursos. Por lo que Almacenes Juanito busca mejorar su administración con el fin de lograr un crecimiento sostenido en un mercado empresarial que cada vez es aún más competitivo.

Para ello se realizó un diagnóstico a la empresa el cual permitió identificar los problemas por los que Almacenes Juanito estaba atravesando, entre estos se identificaron el desconocimiento de las funciones de cada uno de los empleados en su puesto de trabajo, el que no cuente con un plan de cuentas que clasifique sus gastos y costos, la ausencia de bodegas para almacenar más artículos, son todos estos problemas que no permiten que esta empresa competitivamente crezca. Además de esto permitió identificar las debilidades y fortalezas de las áreas funcionales, de los recursos y de las competencias actuales de la organización, mismas que sirvieron para poder establecer la línea base de partida y para diseñar las nuevas estrategias, que permitieron un mejor aprovechamiento de los recursos internos y una rápida superación de las debilidades de la empresa.

---

<sup>4</sup>ALCIVAR, M., & VERA, E. (2008). *Diagnóstico, planificación estratégica y diseño de una nueva estructura organizacional orientada a procesos, dentro de la empresa comercial "Almacenes Juanito"*. Guayaquil: Repositoria- Escuela Superior Politécnica del Litoral-Facultad ICHE.

Dado que esta empresa se encuentra en una etapa básica de madurez del negocio y no cuenta con procesos establecidos ni con una planificación administrativa adecuada se propuso una reestructuración administrativa enfocada a los procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos y su desarrollo sostenido en el tiempo.

Plantear una propuesta de reestructuración dirigida al área administrativa y financiera en DIMEL INGENIERÍA S.A, mismo que es el objetivo de este proyecto planteado, describiendo la actual estructura de área estructural se plantea los objetivos efectuando un diagnóstico de la descripción previa, procediendo a identificar las oportunidades de mejoramiento y así desarrollar la propuesta de reestructuración

Se procede a realizar un estudio descriptivo que se soporta en fuentes primarias, como entrevistas, hechas hacia los socios fundadores de DIMEL INGENIERIA S.A., los directivos de las demás áreas de trabajo formaron parte de los participantes, al igual que personal del área financiera y administrativa, así también intervinieron las fuentes secundarias como la teoría de la administración, el diseño organizacional, comportamiento organizacional, la gerencia y administración estratégica.

El actual diagnóstico que se elaboró de la empresa DIMEL y la aplicación de herramientas administrativas como la cadena de valor, la matriz DOFA , el método DELPHI o también conocida como el método de expertos y el análisis de vulnerabilidad proyectaron que dentro de las mejoras de procesos, un proceso crítico a mejorar es el área Administrativa y Financiera, en la cual se detectaron debilidades de la estructura administrativa que pueden ser transformadas en oportunidades de mejora y crecimiento, por lo cual se presenta la propuesta de reestructuración Administrativa y Financiera en DIMEL INGENIERIA S.A. Dando como principales conclusiones de los resultados: modificar la estructura de cargos del área actual, estructurar los cuatro procesos de soporte claves que son contabilidad y costos, gestión humana, almacén y gestión de compras y aprovisionamiento, revisión y levantamiento de manuales de funciones de los cargos del área, desarrollo de la matriz de competencia de los cargos y el planteamiento de indicadores de gestión de las áreas de apoyo. (Gutierrez Ceron, 2011)<sup>5</sup>

En el caso DIMEL INGENIERÍA S.A Se evidenció la necesidad de presentar una propuesta de reestructuración del área administrativa y financiera de la empresa, el mismo que es el objetivo general planteado, describir la estructura del área en la

---

<sup>5</sup>GUTIÉRREZ CERÓN, C. P. (2011). *Propuesta para la reestructuración del área administrativa y financiera en DIMEL INGENIERÍA S.A.* - Tesis. Santiago de Cali: Repositorio Universidad ICESI "Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Maestrias en Administración de Empresas".

actualidad, realizar diagnóstico de las condiciones actuales, identificar oportunidades de mejoramiento y desarrollar la propuesta de reestructuración, son sus objetivos específicos con los que se busca llegar a la meta propuesta por el investigador.

El que la empresa necesite una reestructuración financiera y administrativa viene dado por el hecho, de que la empresa ha crecido rápidamente, y esta empresa sigue trabajando con un esquema administrativo de una empresa pequeña e informal, lo que impide el alcance de los objetivos estratégicos de la entidad. El investigador define que la empresa es vulnerable en cuanto al desarrollo de competencias de trabajadores y está en peligro frente al sistema de información, manual de funciones y responsabilidades del cargo, la implementación de políticas de retención y bienestar de sus trabajadores. Proponiendo la reestructuración del área administrativa y financiera de la empresa DIMEL INGENIERÍA SA.

La propuesta de reestructuración, está basada en un modelo de diseño organizacional desarrollando unidades organizacionales con enfoque en dicha cultura, las relaciones de colaboración, trabajo en equipo. Debido a que para cualquier organización el mantener una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación, a medida que las organizaciones crecen su estructura también debería ir evolucionando de la misma manera, sin embargo esta empresa no la ha estructurado de esa manera.

Los antecedentes de la empresa y la descripción de la evolución del área administrativa y financiera de la empresa, sirven como soporte para el desarrollo de la propuesta de reestructuración, la aplicación de herramientas administrativas con el análisis FODA, el de cadena de valor y el análisis de vulnerabilidad le permitieron al investigador identificar factores críticos para mejorar el área determinada. Presentando la propuesta de reestructuración del área administrativa y financiera bajo los esquemas de la eficiencia y la eficacia, forjando resultados en equipo y medidos por medio de indicadores más precisos, la propuesta radica en indicar cómo es posible implementar un sistema que defina el diseño organizacional exitoso por procesos, que le permitirá a la empresa hacerle frente al entorno, y en la medida en

que se prepare para enfrentarlo podrá enfocar sus energías en alcanzar su plan de expansión y crecimiento internacional.

Estas reseñas que hemos descrito brevemente nos ayudan a denotar que la estructura organizacional de una empresa son los componentes claves para el éxito de la misma, sin una correcta administración de la empresa esta no podrá enfrentarse al crecimiento y evolución del mismo mercado así como a sus competidores, es por ello que se buscan métodos o técnicas para poder reestructurar una empresa haciendo que este sea más competitiva aprovechando sus recursos materiales, así como su talento humano, mejorándola estructuralmente y adecuándola para enfrentarse al mercado que cada vez es más competitivo, haciéndola más eficiente, detectando mediante métodos investigativos los problemas que cada área de la empresa este enfrentando y poder dar los lineamientos y estrategias necesarias para contrarrestar dichos problemas, que detienen el crecimiento de la empresa tendiendo a debilitarla.

## **2.2.2 Fundamentación Científica**

### **Estructura administrativa y orgánica**

La estructura organizacional es un concepto abstracto encaminado al patrón de puestos en una organización; una causa importante del comportamiento individual y de grupo.

Según Melinkoff, Ramón V. hay tres componentes claves que definen a la estructura de la organización;

1. Diseña relaciones de formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
2. Muestra la asociación de los individuos en los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
3. Incluye el diseño de sistemas que aseguran la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos. (MELINKOFF, 1990)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> MELINKOFF, R. (1990). *La estructura de la organización. Los organigramas*. Caracas, Venezuela: Panapo.

## **La estructura como una influencia en el comportamiento**

La importancia de la estructura como fuente de influencia es tan ampliamente aceptada que algunos expertos definen el concepto como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes. La palabra clave para esta definición es control.

Todas las organizaciones tienen estructura de puestos. De hecho, la existencia de la estructura distingue a las organizaciones. Aunque la existencia más visible de la estructura es el ya conocido organigrama, este no siempre es necesario para describir la estructura de una organización. De hecho, las pequeñas organizaciones pueden marchar muy bien sin ellos siempre y cuando todos entiendan lo que deben hacer.

## **Estructura como actividades recurrentes**

La característica dominante de la estructura organizacional es su regularidad de patrones. Esta definición enfatiza la persistencia y regularidad de actividades señalando que en las organizaciones se puede contar con que ciertas actividades ocurran rutinariamente. En la cual se señala la importancia, analizando los procesos de comunicación, toma de decisiones, evaluación de desempeño, carrera y socialización. Estos procesos ocurren con bastante regularidad y ciertamente es posible y hasta útil analizar los patrones de comunicación, toma de decisiones y otros procesos. Pero también es útil en distinguir entre actividad (o procesos) y las causas de esa actividad.

## **Diseño de la estructura organizacional**

Los administradores que se disponen a diseñar una estructura de la organización enfrentan decisiones difíciles. Ellos deben elegir entre innumerables alternativas de marcos laborales de puestos y departamentos. El proceso por el cual hacen estas elecciones se llama diseño organizacional, lo que significa en forma simple las decisiones y acciones que resultan en una estructura organizacional. Este proceso puede ser explícito o implícito, puede ser de una sola vez o de desarrollo, puede ser realizado por un solo administrador o por un equipo de administradores. Sin importar la forma en que se tomen las decisiones, el contenido de estas siempre es el mismo.

La primera decisión se enfoca en los puestos individuales, las dos siguientes se enfocan en los departamentos o grupos de trabajo y la cuarta considera el tema de la delegación de autoridad a través de la estructura.

Los administradores deciden como divide la tarea en general en puestos cada vez más pequeños. Los administradores dividen el total de actividades de la tarea en conjuntos más pequeños de actividades relacionadas. El efecto de esta decisión es definir puestos en términos de actividades y responsabilidades especializados. Aunque estos puestos pueden tener muchas características, la más importante es su grado de especialización.

Los administradores deciden sobre qué bases agrupar los puestos individuales. Esta decisión es muy parecida a cualquier otra decisión de clasificación y puede resultar en grupos que contienen puestos que son relativamente homogéneos o heterogéneos.

Los administradores deciden el tamaño apropiado del grupo que reporta a cada superior. Como ya hemos señalado, esta decisión incluye determinar si los tramos de control son relativamente angostos o amplios.

Los administradores distribuyen la autoridad entre los puestos. La autoridad es el derecho de tomar las decisiones correctas sin la aprobación de un administrador superior y obtener obediencia de las personas designadas. Todos los puestos contienen cierto grado de derecho a tomar decisiones dentro de los límites prescritos. Pero no todos los puestos contienen el derecho de exigir obediencia a los demás. Este último aspecto de autoridad distingue a los puestos administrativos de los no administrativos. Los administradores pueden pedir obediencia; los no administradores no pueden hacerlos.

### **División del trabajo**

La división del trabajo se ocupa del grado de especialización de los puestos. Los administradores dividen la tarea total de la organización en puestos específicos que tienen actividades especiales para cada puesto y que pueden ser definidas en

términos de métodos y procedimientos, requeridos para procesar una cierta cantidad de transacciones durante un período. Otros empleados podrían utilizar los mismos métodos y procedimientos para procesar distintos tipos de transacciones.

Las ventajas económicas de dividir el trabajo en puestos especializados son las razones históricas para la creación de las organizaciones. A medida que las sociedades se volvieron más industrializadas y urbanizadas, la producción artesanal dio paso a la producción en masa. La producción en masa depende de la capacidad de obtener beneficios económicos de trabajo especializado, y los medios más eficaces para obtener mano de obra especializada son las organizaciones. Aunque los administradores se preocupan por más cosas que las implicaciones económicas de los puestos, rara vez pierden de vista la especialización como el motivo para dividir el trabajo entre los puestos.

### **Administración**

La administración es aquel conjunto de actividades que una organización realiza mediante varios procesos, entre los cuales tenemos: planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que una organización realiza las cuales están orientadas al alcance de las metas y objetivos establecidos, aprovechando los recursos de la organización. Podemos destacar que la administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en recursos útiles y efectivos. Siendo la administración la más retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de todas las actividades humanas.

Hitt, Black y Porter, definen la administración como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”. (Robbins & Coulter, 2005)<sup>7</sup>

### **Principios generales de la administración**

Según Henri Fayol hay 14 principios de la administración, entre los cuales tenemos;

---

<sup>7</sup>ROBBINS, S., & COULTER, M. (2005). *Administración, octava edición*. Pearson Educación.

**La división del trabajo:** dividir el trabajo según las aptitudes de cada individuo con el objeto de producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

**Autoridad y responsabilidad:** se refiere al derecho de ordenar y de hacerse obedecer, acompañada según sea el caso de una “recompensa o Castigo”.

**Disciplina:** obediencia que se demuestra hacia la empresa puede ser dada la tenencia de buenos jefes, juntas claras y más equitativas y sanciones correctamente aplicadas.

**Unidad de mando:** es aceptar órdenes de un solo jefe con el fin de que no se creen conflictos.

**Unidad de dirección:** se refiere a tener un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

**Búsqueda del bien común:** se proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

**Remuneración de personal:** el pago de los empleados deberá ser justo, dependerá de la voluntad del jefe y de la calidad del empleado.

**Centralización:** este no es un sistema de administración bueno o malo en sí, puede ser adoptado o abandonado según la influencia de las circunstancias, su objetivo es la utilización al máximo de las facultades de los empleados.

**Jerarquía:** es la organización correcta del grado de orden, de autoridad y responsabilidad de una persona hacia su entidad.

**Equidad:** se refiere a la igualdad entre el personal.

**Iniciativa:** facultades creativas de realizar un plan para alcanzar el éxito.

**Unión de personal:** son la armonía y la integración del personal para la obtención de mejores resultados.

**Estabilidad del personal:** Un empleado necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias

**Orden:** principio de equilibrio que menciona la distribución de cosas y personas en una empresa. (Salazar, 2005)<sup>8</sup>

Los principios generales nos ayudarían a enfocarnos bien en lo que vamos a proponer, si esta cumple en ciertos de estos parámetros para poder llegar a la efectividad de la empresa.

---

<sup>8</sup>SALAZAR, C. (2005). *Administración de empresas constructoras*. México: Limusa Noriega Editores.

## **Órganos administrativos**

Son los organos fundamentales, los cuales se encuentran bajo el mando de uno en especifico, el mismo que es el que controla al resto de organos, este se lo denomina como un Coordinador General.

En pocas palabras, es la administración a lo que se dedican los gerentes, una mejor explicación a esto, es que esta involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se llevan cabo de forma eficiente y eficaz. Coordinar y supervisar el trabajo es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. La administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo aspiran los gerentes.

## **Eficiencia y eficacia en la administración**

La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como hacer bien las cosas, es decir, no desperdiciar recursos.

Sin embargo no basta el hecho de ser eficiente. La administración también se ocupa de ser eficaz, realizar actividades tales que se logren los objetivos organizacionales. La eficacia se suele describir cómo hacer las cosas correctas, es decir realizar aquellas actividades que ayudaran a la organización a alcanzar sus metas.

## **Funciones de la administración**

Dado la perspectiva de las funciones gerenciales, los gerentes delegan actividades mientras coordinan el trabajo de otros.

A principios del siglo XX. Henri Fayol, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecuten cinco funciones: plantear, organizar, mandar, coordina y controlar. Pero hoy en día estas cinco funciones han sido resumidas en cuatro, mismas que son: planeación organización, dirección y control.

Una organización existe con el fin de lograr algún propósito particular y para ello debe haber una persona (el gerente) que defina dichos propósitos y los medios para lograrlo.

Entonces son los gerentes que se encargan de la **planeación**, donde se definen los objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar actividades. Los gerentes son responsables de determinar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa.

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Esta es la función de **dirección**. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

Como función final de la administración tenemos el **control**. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. (COULTER, Decima Edición)<sup>9</sup>

**Cuadro 1.** Funciones de la administración

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades	Determinar lo que es necesario realizar, como llevarlo a cabo y con quien se cuenta para hacerlo.	Motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal.	Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado.

Dirige a

Alcanzar los propósitos establecidos por la organización

Fuente: Robbins Coulter-Administración

<sup>9</sup>COULTER, R. (décima edición). *Administración*. Pearson.

## **Roles Gerenciales**

Los roles gerenciales permiten establecer las actividades que se incentivan a realizar, la persona que las vaya realizar, como agrupar dichas tareas, quien se estimara como responsable y deberá rendir cuentas y el lugar de donde se toman todas las decisiones.

El término roles gerenciales se refiere a acciones o comportamientos específicos que se esperan de un gerente. Los 10 roles de Mitntzberg están agrupados en torno a relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones, en donde los grupos quedaron de la siguiente forma.

Los **roles interpersonales** son aquellos que involucran personas (subordinados y personas ajenas a la organización) y otros deberes que son de naturaleza ceremonial y simbólica, donde los roles interpersonales son representante, líder y enlace.

Mientras que los **roles informativos** son los que involucran reunir, recibir y transmitir información. Entonces los roles pertenecientes a este grupo son monitor, difusor y portavoz.

Y por último tenemos los **roles decisorios** conlleva la toma de decisiones o elecciones. Los cuatro roles decisorios son emprendedor, manejador de problemas, asignador de recursos y negociador.

## **Habilidades Gerenciales**

“ROBERT L. KATZ desarrolló un enfoque para describir las habilidades gerenciales; donde concluyó que el gerente necesita tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales”. (COULTER, decima edicion)<sup>10</sup>

Las habilidades técnicas son aquellas que determinan la idea específica del trabajo y suelen ser más importante en el caso de los gerentes de primera línea, ya que por

---

<sup>10</sup>COULTER, R. (décima edición). *Adminstración* . Pearson.

lo general manejan empleados que utilizan herramientas y técnicas para manufacturar productos de la empresa o para dar servicio a los clientes.

Las habilidades humanas involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Debido a que todos los gerentes tienen que ver con personas, estas habilidades son igualmente importantes en todos los niveles de la administración. Los gerentes con buenas habilidades humanas obtienen lo mejor de su gente. Ellos saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza.

Finalmente las habilidades conceptuales son aquellas que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades los gerentes ven la organización como un todo, comprende la relación entre diversas subunidades y visualizan cómo encaja la organización en su entorno general.

### **Objetivos organizacionales**

La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos:

- Un propósito u objetivo para que se proyecte el sistema;
- Un proyecto o conjunto establecido de elementos;
- Las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema funcione.

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin una noción sobre su misión y visión, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización determine, sino por lo que otros decidan.

“Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a éstos. El objetivo de una organización es alcanzar una situación deseada”. (ETZIONI A. , 1967)<sup>11</sup>

Vistos así, los objetivos organizacionales tienen muchas funciones:

- a) Al presentar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.
- b) Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
- c) Los objetivos sirven como estándares, con base en los cuales los participantes y el público externo evalúan el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- d) Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

Los objetivos oficiales de la organización se comunican mediante documentos oficiales, como estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o por medio de declaraciones públicas de los dirigentes.

Así, las organizaciones pueden estudiarse desde el punto de vista de los objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la organización y su ambiente. La organización no persigue un solo objetivo, pues tiene que satisfacer una enorme cantidad de requisitos y exigencias que le imponen el ambiente y sus socios. Estos objetivos no son estáticos sino dinámicos, están en continua evolución y alteran las relaciones de la organización con su ambiente (externas) y con sus miembros (internas), lo cual permite reevaluar de manera constante los objetivos y modificarlos en función de los cambios del ambiente y de la organización de sus miembros.

El estudio de los objetivos organizacionales es complicado debido a varios aspectos:

---

<sup>11</sup>ETZIONI, A. (1967). *Organizaciones modernas*. Sao Paulo: Pioneira.

- Cuando un objetivo se vuelve realidad, deja de ser al deseado y se convierte en una situación real. Un objetivo es un estado que se busca, y no un estado que se tiene.
- Muchas organizaciones, de manera legítima, tienen muchos objetivos simultáneos. Algunas añaden objetivos nuevos a los originales.
- Muchas organizaciones tienen un órgano formal (departamento) que fija los objetivos y sus modificaciones posteriores. Los objetivos suelen establecerse mediante el voto de los accionistas, el de los miembros (participantes), un consejo, o incluso pueden establecerse por un individuo, dueño o director de la empresa.
- Puede haber cambios y sustituciones de objetivos para los cuales no se creó la organización y cuyos recursos no sean adecuados o suficientes.
- La eficacia de una organización se mide a partir del logro de sus objetivos. La eficiencia se mide por la cantidad de recursos para una unidad de producción; la eficiencia aumenta a medida que disminuyen los costos y los recursos utilizados.

### **Los objetivos organizacionales**

Los objetivos naturales de una organización sueles buscar:

- Satisfacer las necesidades e bienes y servicios de la sociedad.
- Dar un uso productivo a todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un clima en el que las personas satisfagan sus necesidades fundamentales. (KOHN, 1977)<sup>12</sup>

### **Clima organizacional**

Como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto

---

<sup>12</sup>KOHN, M. (1977). *Gestión dinámica: Principios, procesos, prácticas*. Menlo Park: Cummings.

importante de la relación entre personas y organizaciones. Las necesidades del ser humano son inevitables, es por ello que este se adapta a todas las variaciones que se dan en las situaciones de las necesidades de los seres humanos. La no satisfacción de estas necesidades al individuo le causa problemas de adaptación, para la administración es de índole importante comprender dichas adaptaciones como las no adaptaciones de las personas, ya que esto depende netamente de los rangos jerárquicos.

Atkinson elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.
4. Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
5. Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella. (ATKINSON, 1964)<sup>13</sup>

El clima organizacional es una condición ambiental de una organización que:

1. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento

### **El ambiente organizacional**

Las organizaciones no están solas en el mundo de los negocios. Pues toda organización opera dentro de un ambiente en el cual existen otras tantas; del ambiente organizacional donde se obtiene datos así como información para

---

<sup>13</sup>ATKINSON, J. W. (1964). *Una Introducción a la motivación*. Princeton: Van Nostrand Reinhold.

posteriores toma de decisiones (investigación de mercado, de proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, entre otros.), insumos para su operación como; entrada de recursos materiales, maquinas, equipos y materias primas, recursos financieros (préstamos, financiamientos, utilidades de la facturación, etc.), recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación relacionada con sus operaciones, contribuciones e impuestos, y limitaciones legales relativas a los procesos, entre otros). En el ambiente, la organización deposita los resultados de sus operaciones (productos o servicios), los residuos de sus operaciones (desperdicios de materia prima, maquinaria y equipo obsoleto que deben vender, contaminantes producto de sus operaciones: humos, desechos, exhalaciones de gases, basura, etc.), los resultados de la aplicación específica de recursos financieros (utilidades, distribución de rendimientos, bonificaciones, pagos de intereses y tasas bancarias, etc.), los resultados específicos de la utilización de recursos mercadológicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, imagen de la organización, distribución de los productos o servicios a los clientes, etc.), además naturalmente, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización. De todos estos múltiples aspectos del ambiente nos interesa específicamente que los recursos humanos entran y del sistema, lo cual genera una dinámica particular que veremos más adelante.

## **Conflictos**

Los conflictos son generados básicamente por las desigualdades que presentan los individuos, ya que no persiguen intereses iguales. Dentro de las empresas son los conflictos personales quienes provocan aquellos conflictos organizacionales, pero cuando estos son correctamente solucionados permiten generar cambios que benefician a la innovación, ocurriendo lo contrario si este no es resuelto correctamente.

## **Noción de conflicto**

Según Chiavenato “en la práctica están ineludiblemente ligados, de modo que la resolución del conflicto se entiende mejor como una fase del esquema conflicto-cooperación y no como una resolución final del conflicto.” (CHIAVENATO I. , 2000)<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>CHIAVENATO, I. (2000). *Teoría General de la Administración*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

Así como las fuentes de cooperación residen semejanzas, reales o supuestas, de intereses de organizaciones, de igual manera las fuentes de conflictos se encuentran en algún grado de divergencia, real o supuesta de los intereses. Un propósito de la administración debe crear condiciones o situaciones en las cuales el conflicto, integral de la vida industrial y organizacional, se controle o dirija a canales útiles y productivos. En situaciones de las respuestas de un grupo o individuo se tipifica en una escala que va desde los métodos de supresión total hasta los de negociación y resolución de problemas dentro de un continuum. (LORENZ, 1966).<sup>15</sup>

### **Condiciones que predisponen al conflicto**

Las condiciones generadoras de conflictos por lo general suelen ser tres:

1. Diferenciación de actividades: conforme la organización crece, no sólo se vuelve más grande, sino que también desarrolla partes o subsistemas especializados. Como resultado de esa especialización, al realizar distintas tareas y relacionarse con distintas partes del ambiente, los grupos empiezan a manifestar maneras específicas de pensar, sentir y actuar; es decir, empiezan a tener su propio idioma, objetivos e intereses. Esa perspectiva diferente, resultado de la especialización, se llama diferenciación, concepto que explicamos en el capítulo sobre las organizaciones.

2. Recursos compartidos: por lo general, los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen en forma proporcional entre las diversas áreas o grupos de la organización. Así, si un área o grupo pretende aumentar su porción de recursos, otra área o grupo tendrá que perder o liberar una parte de los suyos.

3. Actividades interdependientes: los individuos y los grupos de una organización dependen unos de otros para realizar sus actividades. La interdependencia existe en la medida en que un grupo no puede desempeñar su trabajo sin que otro grupo desempeñe el suyo. Todas las personas y los grupos de una organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos se vuelven muy interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de otros. (PAOLER, NADLER, HACKMAN, & LAWLER, 1983)<sup>16</sup>

### **Resultados del conflicto**

Un conflicto puede tener como resultado; resultados constructivos para ambas partes, sean estas organizaciones o grupos.

---

<sup>15</sup>LORENZ, K. (1966). *On Agression*. Nueva York : Harcourt Fea World.

<sup>16</sup>PAOLER, NADLER, D., HACKMAN, R., & LAWLER, E. (1983). *Comportamiento organizacional*. Río de Janeiro: Campus.

## Resultados constructivos del conflicto

Los efectos positivos son:

1. La atención y esfuerzo del individuo aumenta, así como incrementa el interés por los nuevos planteamientos para resolver problemas.
2. La relación incrementa la motivación de los miembros de un grupo si este gana.
3. Aviva la atención hacia los conflictos ya existentes.

## Resultados destructivos del conflicto

Los efectos negativos son:

1. La generación de sentimientos no gratos, la aparición de sentimientos como hostilidad y frustración afecta el desempeño de las actividades.
2. Provoca diferencias en la energía, es decir, ganar un conflicto se convierte en la prioridad número uno y no el realizar un desempeño productivo.
3. El conflicto provoca que las actividades del otro se dificulten, por el simple hecho de la no cooperación.
4. Provoca que la comunicación, sentimientos y percepciones se distorsionen, volviendo a la otra parte su enemiga.

**Cuadro 2.**Resultados de conflicto

Resultados con potencial constructivo	Resultados con potencial destructivo
• Estimula los intereses y la curiosidad	• Provoca frustración, hostilidad y ansiedad
• Aumenta la cohesión del grupo	• Crea presión para el conformismo de las personas
• Aumenta la motivación por la tarea	• Provoca dispersión de energía
• Despierta la atención a los problemas	• Produce acciones de bloqueo y negativa a cooperar
• Pone a prueba y disminuye las diferencias de poder	• Genera distorsiones en la percepción

**Fuente:** Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos

## Administración del conflicto

La manera de resolver el conflicto influye en sus resultados, constructivos o destructivos, y, por tanto, en los episodios futuros de conflicto.

Un conflicto se resuelve de tres maneras:

1. Resolución ganar-perder: mediante varios métodos, una parte vence en el conflicto, con lo que alcanza sus objetivos y frustra los de la otra en su intento. De ese modo, una parte gana y la otra pierde.
2. Resolución perder-perder: cada parte desiste de algunos de sus objetivos, por medio de alguna forma de compromiso. Ninguna parte alcanza todo lo que deseaba, ambas dejan ir algo, es decir, ambas pierden.
3. Resolución ganar-ganar: las partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, las cuales permiten que las dos alcancen los objetivos que desean. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que ambas partes ganen. (SCHERMERHORN, JOHN, HUNT, OSBORN, & RICHARD, 1995)<sup>17</sup>

### **Reivindicaciones en los conflictos laborales**

“Los conflictos laborales son diferencias que surgen entre dos sujetos (organizaciones y sindicatos) en torno a intereses individuales o abstractos, generales, de gremios o económicos.” (TOLEDO & MILIONI, 1986)<sup>18</sup>

Entre las reivindicaciones tenemos:

1. Las condiciones de trabajo; horarios, descanso o periodos de prueba, entre otras condiciones legales de trabajo.
2. Condiciones referentes a la remuneración salarial, es decir jornadas nocturnas, feriados, horas extras, etc.
3. Las condiciones ambientales y sociales del trabajo.
4. Condiciones el trabajador, asegura la participación del empleado como comisiones.

### **Capacitación y desarrollo del personal**

“La palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones” (YORDER & DALE, 1959)<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup>SCHERMERHORN, J., JOHN, R., HUNT, OSBORN, G. J., & RICHARD, N. (1995). *Comportamiento Organizacional Básico*. Nueva York: John Wiley & Sons.

<sup>18</sup>TOLEDO, F., & MILIONI, B. (1986). *Diccionario de recursos humanos*. Sao Paulo: Grupo Atlas.

<sup>19</sup>YORDER, & DALE. (1959). *Gestión de personal y relaciones industriales*. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall

Otros la interpretan con más amplitud y consideran que “sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general.” (WHITE & WILLIAM, 1952)<sup>20</sup>

También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. (WHITEHILL & ARTHUR, 1955)<sup>21</sup>

## **Capacitación**

La capacitación es un medio por el cual los individuos mejoran su capacidad educativa en un tiempo relativamente corto, medio por el cual la persona adquiere conocimientos y desarrolla habilidades.

“Flippo explica que la "capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo". (FLIPPO & EDWIN, 1970)<sup>22</sup>

McGehee subraya que; “Capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales” (THAYER & MCGEHEE, 1961)<sup>23</sup>

## **Contenido de la capacitación**

Entre estas están:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.

---

<sup>20</sup>WHITE, & WILLIAM, W. (1952). *Administración de personal*. Nueva York: Ronald Press.

<sup>21</sup>WHITEHILL, J., & ARTHUR, M. (1955). *Personnel relations*. Nueva York: McGraw Hill.

<sup>22</sup>FLIPPO, & EDWIN, B. (1970). *Principios de administración de personal*. Sao Paulo: Grupo Atlas.

<sup>23</sup>THAYER, W., & MCGEHEE, P. (1961). *Training in business and Industry*. Nueva York: Wiley Interscience.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: es decir, la modificación de actitudes negativas de los empleados para convertirlas en otras más favorables, como acrecentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
4. Desarrollo de conceptos: la capacitación se dirige a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios. (CHIAVENATO I. , 9na Edición)<sup>24</sup>

### **Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Prepara el personal para diversas actividades.
2. Desarrolla funciones complejas del personal abriendo oportunidades para su desarrollo.
3. Motiva al personal y crea un ambiente de satisfacción.

### **La capacitación como responsabilidad de línea y función de staff**

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa. En otras palabras;

“Las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política se pueden proporcionar entrenadores de staff y divisiones de capacitación especializadas” (YORDER D. , 1969)<sup>25</sup>

En un sentido más amplio, el concepto de capacitación está implícito en la tarea administrativa de todos los niveles. Tratándose de la demostración de un

---

<sup>24</sup>CHIAVENATO, I. (9na Edición). *Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones*. Bogota: McGraw Hill.

<sup>25</sup>YORDER, D. (1969). *Administración de personal y relaciones laborales*. Sao Paulo: Mestre Jou.

procedimiento nuevo, paso a paso, o de la explicación de una operación tradicional, el supervisor o el gerente deben explicar, enseñar, dar seguimiento y comunicar.

## 2.3 MARCO LEGAL

### LEY DE COMPAÑÍAS

**Art. 92.-** La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como comercial, industrial, agrícola, constructora, etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

**Art. 93.-** La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente Sección.

**Art. 94.-** La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguro, capitalización y ahorro.

**Art. 95.-** La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

**Art. 96.-** El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

**Art. 97.-** Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

**Art. 98.-** Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

**Art. 99.-** No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

**Art. 100.-** Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

**Art. 101.-** Las personas comprendidas en el Art. 7 del Código de Comercio no podrán asociarse en esta clase de compañías.

**Art. 102.-** El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Nota: Inciso primero reformado por Art. 99-g) de Ley No. 4, publicada en Registro Oficial Suplemento 34 de 13 de marzo del 2000.

**Art. 103.-** Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósito de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

**Art. 104.-** Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente

frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

**Art. 105.-** La constitución del capital o su aumento no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública.

**Art. 106.-** Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo.

La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.

**Art. 107.-** La participación de cada socio es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que designaren. Igualmente, las partes sociales son indivisibles.

**Art. 108.-** No se admitirán prestaciones accesorias ni aportaciones suplementarias, sino en el caso y en la proporción que lo establezca el contrato social.

**Art. 109.-** La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social. En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.

**Art. 110.-** Si se acordare el aumento del capital social, los socios tendrán derecho de preferencia para suscribirlo en proporción a sus aportes sociales, a no ser que conste lo contrario del contrato social o de las resoluciones adoptadas para aumentar el capital.

**Art. 111.-** En esta compañía no se tomarán resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implicará la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, excepto en el caso de exclusión del socio previa la liquidación de su aporte.

**Art. 112.-** La amortización de las partes sociales será permitido solamente en la forma que se establezca en el contrato social, siempre que, para el efecto, se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos.

**Art. 113.-** La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.

La cesión se hará por escritura pública. El notario incorporará al protocolo o insertará en la escritura el certificado del representante de la sociedad que acredite el cumplimiento del requisito referido en el inciso anterior. En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se

anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario.

De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como al margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario.

**Art. 114.-** El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto
- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan
- d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;
- e) A no ser obligados al aumento de su participación social.
- f) Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa
- g) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere
- h) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

- i) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos.
- j) En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.
- k) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social
- l) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

**Art. 115.-** Son obligaciones de los socios:

- a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;
- b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;
- c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;
- d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;
- e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;
- f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,
- g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social. La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

**Art. 116.-** La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

**Art. 117.-** Salvo disposición en contrario de la Ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

**Art. 118.-** Son atribuciones de la junta general:

- a) Designar y remover administradores y gerentes;
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,

- l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

**Art. 119.-** Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato. Es aplicable a estas compañías lo establecido en el Art. 238.

**Art. 120.-** El o los socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán ejercer ante el Superintendente de Compañías el derecho concedido en el Art. 213. Si el contrato social estableciese un consejo de vigilancia, éste podrá convocar a reuniones de junta general en ausencia o por omisión del gerente o administrador, y en caso de urgencia.

**Art. 121.-** A las juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representante, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada junta, a no ser que el representante ostente poder general, legalmente conferido.

**Art. 122.-** El acta de las deliberaciones y acuerdos de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta.

Se formará un expediente de cada junta. El expediente contendrá la copia del acta y de los documentos que justifiquen que las convocatorias han sido hechas en la forma señalada en la ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho expediente todos aquellos documentos que hubieren sido conocidos por la junta.

Las actas podrán extenderse a máquina, en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

**Art. 123.-** Los administradores o gerentes se sujetarán en su gestión a las facultades que les otorgue el contrato social y, en caso de no señalárseles, a las resoluciones de los socios tomadas en junta general. A falta de estipulación contractual o de resolución de la junta general, se entenderá que se hallan facultados para representar a la compañía judicial y extrajudicialmente y para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al contrato social, de aquellos que pudieren impedir que posteriormente la compañía cumpla sus fines y de todo lo que implique reforma del contrato social.

**Art. 124.-** Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

**Art. 125.-** Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.

Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

**Art. 126.-** Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

a) Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía;

- b) Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aun cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías;
- c) Formar y presentar balances e inventarios falsos; y,
- d) Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía.

**Art. 127.-** La responsabilidad de los socios administradores de la compañía se extinguirá en conformidad con las disposiciones contenidas en los Arts. 264 y 265 y en la Sección VI de esta Ley.

**Art. 128.-** Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos. Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa.

**Art. 129.-** Si hubiere más de dos gerentes o administradores, las resoluciones de éstos se tomarán por mayoría de votos, a no ser que en el contrato social se establezca obligatoriedad de obrar conjuntamente, en cuyo caso se requerirá unanimidad para las resoluciones.

**Art. 130.-** Los administradores o gerentes no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general. Se aplicará a los administradores de estas compañías, la prohibición contenida en el inciso Segundo del Art. 261.

**Art. 131.-** Es obligación de los administradores o gerentes inscribir en el mes de enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista completa de los socios de la compañía, con indicación del nombre, apellido, domicilio y monto del capital aportado. Si no hubiere acaecido alteración alguna en la nómina de los socios y en la cuantía de las aportaciones desde la presentación de la última lista, bastará presentar una declaración en tal sentido.

**Art. 132.-** Son aplicables a los gerentes o administradores las disposiciones constantes en los Arts. 129 al 133, inclusive, del Código de Comercio.

**Art. 133.-** El administrador no podrá separarse de sus funciones mientras no sea legalmente reemplazado. La renuncia que de su cargo presentare el administrador, surte efectos, sin necesidad de aceptación, desde la fecha en que es conocida por la junta general de socios. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse de su cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde la fecha en que la presentó.

La junta general podrá remover a los administradores o a los gerentes por las causas determinadas en el contrato social o por incumplimiento de las obligaciones señaladas en los Arts. 124, 125 y 131. La resolución será tomada por una mayoría que represente, por lo menos, las dos terceras partes del capital pagado concurrente a la sesión. En el caso del Art. 128 la junta general deberá remover a los administradores o a los gerentes.

Si en virtud de denuncia de cualquiera de los socios la compañía no tomare medidas tendientes a corregir la mala administración, el socio o socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán, libremente, solicitar la remoción del administrador o de los gerentes a un juez de lo civil. Este procederá ciñéndose a las disposiciones pertinentes para la remoción de los gerentes o de los administradores de las compañías anónimas.

**Art. 134.-** Toda acción contra los gerentes o administradores prescribirá en el plazo de tres meses cuando se trate de solicitar la remoción de dicho funcionario.

**Art. 135.-** En las compañías en las que el número de socios exceda de diez podrá designarse una comisión de vigilancia, cuyas obligaciones fundamentales serán velar por el cumplimiento, por parte de los administradores o gerentes, del contrato social y la recta gestión de los negocios.

La comisión de vigilancia estará integrada por tres miembros, socios o no, que no serán responsables de las gestiones realizadas por los administradores o gerentes, pero sí de sus faltas personales en la ejecución del mandato.

**Art. 136.-** La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Art. 137 de esta Ley y, además, la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

De la resolución del Superintendente de Compañías que niegue la aprobación, se podrá recurrir ante el respectiva Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

**Art. 137.-** La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituir la; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

**Art. 138.-** La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedido al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella designada. Si éstos no lo hicieren dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

**Art. 139.-** Los administradores o los gerentes podrán ser designados en el contrato constitutivo o por resolución de la junta general. Esta designación podrá recaer en cualquier persona, socio o no, de la compañía. En caso de remoción del administrador o del gerente designado en el contrato constitutivo o posteriormente, para que surta efecto la remoción bastará la inscripción del documentos respectiva en el Registro Mercantil.

**Art. 140.-** El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse:

1. En numerario;
  2. En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley;
  3. Por compensación de créditos;
  4. Por capitalización de reservas o de utilidades; y,
  5. Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.
- La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

En cuanto a la forma de pago del aumento de capital, se estará a lo dispuesto en el segundo inciso del Art. 102 de esta Ley.

**Art. 141.-** Cuando por disposición contractual se designen funcionarios de fiscalización en esta especie de compañía, se aplicarán las disposiciones del Capítulo 9, Sección VI. (Codificación de la Ley de Compañías, 1999)<sup>26</sup>

## 2.4 MARCO CONCEPTUAL

**Administración:** dirigir una institución, dosificar el uso de alguna cosa para obtener mayor rendimiento de ella.

**Comportamiento organizacional:** campo de estudio que se basa en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización total.

**Conflicto funcional:** desde el punto de vista de la organización, confrontación entre grupos que genera beneficios para la organización.

**Diseño organizacional:** decisiones y acciones administrativas que resultan en una estructura específica.

**Eficacia:** virtud, fuerza y poder de realizar actividades para el logro de objetivos.

**Eficiencia:** virtud, facultad, capacidad y competencia para para lograr un efecto determinado a partir de la menos cantidad de recursos.

**Estructura organizacional:** patrón de puestos y grupos de puestos en una organización. Una causa importante del comportamiento individual y de grupo.

**Estructura:** plano que indica cómo se agrupan las personas y los puestos en una organización. La estructura se ilustra mediante un organigrama.

**Falencia:** quiebra, insolvencia. U Engaño o fraude. U Carencia o defecto. U Ver Estado de cesación de pagos.

---

<sup>26</sup> *Codificación de la ley de compañías.* (5 de noviembre de 1999). Recuperado el 7 de julio de 2013, de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)

**Manual De Procedimientos:** expresión analítica de los sistemas administrativos mediante los cuales se canalizan las distintas operatorias de una empresa, Manual de procedimientos y normas.

**Normas:** estándares generalmente aceptados de comportamiento individual y de grupo que se han desarrollado con el tiempo como resultado de la interacción entre los miembros.

**Organizaciones:** entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente.

**Reestructuración:** implica analizar en qué grado la estructura actual contribuye al logro de los objetivos para introducir los cambios necesarios cuando los resultados no son los esperados. La reestructuración se orienta a modificar las relaciones jerárquicas, los niveles organizacionales, la delegación de autoridad y los sistemas de comunicación existentes en la empresa.

**Reformas:** La reforma suele ser una iniciativa o un proyecto que busca implantar una innovación o lograr una mejora en algún sistema o una estructura. Dicha reforma puede concretarse sobre algo físico y concreto, o sobre una cuestión simbólica o abstracta (una ley, un modo de organización, etc.).

**Reingeniería:** Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

**Rediseño:** Es un proceso planeado con modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado en una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

## **2.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.5.1 Hipótesis General**

- La estructura organizacional tiene un alto nivel de incidencia en la eficiencia de los empleados de la empresa de servicios de seguridad privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

### **2.5.2 Hipótesis particulares**

- Las políticas empresariales limitan lograr sus objetivos establecidos institucionalmente.
- La distribución de funciones tiene incidencia en el desempeño profesional del personal.
- Los criterios laborales provocan una escasa comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA.
- Los recursos económicos tiene un alto grado de incidencia en la falta de capacitación para el personal de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA.

### **2.5.3 Declaración de variables**

#### **Variable Independiente**

- Estructura administrativa y orgánica
- Políticas empresariales
- Funciones de los órganos administrativos
- Criterios laborales
- Recursos económicos

#### **Variable Dependiente**

- Eficiencia
- Objetivos
- Desempeño profesional
- Comunicación y coordinación empresarial
- Capacitación laboral

## 2.5.4 Operacionalización de las variables.

**Cuadro 3.** Variables independientes

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>Estructura administrativa y orgánica</b>	Patrón de puestos y grupos de puestos en una organización. Una causa importante del comportamiento individual y de grupo.	Nivel de incidencia	Encuesta
<b>Políticas empresariales</b>	Decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Compañía en aspectos específicos.	Número de metas u objetivos planteados por los directivos	Encuesta
<b>Funciones de los órganos administrativos</b>	Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional.	Número de empleados con conocimientos profesional	Encuesta
<b>Criterios laborales</b>	Regla o norma conforme a la cual se establece un juicio o se toma una determinación.	Número de empleados	Encuesta
<b>Recursos económicos</b>	Son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial de una empresa.	Porcentaje de presupuesto destinados para capacitaciones	Encuesta

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

**Cuadro 4.** Variables dependientes

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>Eficiencia</b>	Como La Virtud Y Facultad Para Lograr Un Efecto Determinado	Número De Empleados Eficientes	Encuesta
<b>Objetivos</b>	Es Una Meta O Finalidad A Cumplir Para La Que Se Disponen Medios Determinados	Número de metas u objetivos planteados por los directivos	Encuesta
<b>Desempeño profesional/laboral</b>	Se entiende como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.	Número de cargos dentro de la empresa. Nivel de productividad de los empleados	Encuesta
<b>Comunicación y coordinación empresarial</b>	Es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad	Nivel de comunicación de entre empleados	Encuesta
<b>Capacitación laboral</b>	Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad se puedo señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.	Número de empleados que han sido capacitados	Encuesta

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

Nuestro trabajo es de campo debido a que hemos obtenido información directa de las personas que conforma la empresa de seguridad privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA; también corresponde a una investigación bibliográfica que se ha fundamentado en obtener información ya establecida que ha permitido mejorar nuestro marco teórico y posteriormente determinar los componentes que forman parte de la propuesta .

##### **Investigación aplicada.-**

“Es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad” (BARAY, 2006)<sup>27</sup>.

Este tipo de investigación es aquella que parte de una situación problemática a la cual se debe intervenir, la empleamos al momento de buscar la mejor solución a dicho problema mediante la utilización de los conocimientos adquiridos resolviendo el problema conocido.

Comenzando con la descripción sistemática del problema identificado, para basarnos en una posible teoría que causare el problema, evaluando el problema con base de dicha teoría y proponiendo un modelo de solución

##### **Investigación explicativa.-**

Procura explicar con un direccionamiento de comprensión un fenómeno a investigar o dentro de un enfoque la ocurrencia de ese fenómeno físico, social, etc, e mismo que será objeto de estudio. (BERNAL, Segunda Edición)<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>BARAY, H. A. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*.

Este tipo de investigación busca identificar las causas por las cuales se considera surge la problemática y los efectos que dicha problemática provoca, descritos en la problematización (planteamiento el problema) y originando a las hipótesis que encontraremos con la intervención de dos variables, mismas que deberán ser comprobadas.

### **Investigación descriptiva.-**

Buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden las variables o conceptos con el objetivo de especificar propiedades más importantes de las comunidades, las personas, los grupos o el fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir. (HERNANDEZ, FERNANDEZ, & BAPTISTA, Quinta Edición)<sup>29</sup>

Este tipo de investigaciones es aplicable al levantamiento de información, ya que se trabaja sobre realidades, debido a que veremos la situación en la que la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA se encuentra actualmente, todo esto lo efectuaremos mediante recopilación de información de la empresa e información que identifique la relación entre las variables.

### **Investigación correlacional.-**

Pretende medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos. En caso de existir una correlación entre variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite

---

<sup>28</sup>BERNAL, C. A. (Segunda Edición). *Metodología de la investigación*. Pearson Prentice Hall.

<sup>29</sup>HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C., & BAPTISTA, P. (Quinta Edición). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

anticipar la manera de cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra. (MOGUEL, quinta edición)<sup>30</sup>

Este tipo de investigación indica el grado de relación y semejanza que existe entre variables, esta establece indicios sobre las posibles causas del acontecimiento.

### **Investigación de campo.-**

Este tipo de investigación nos sirve de apoyo en diversos tipos de informaciones, como son las entrevistas, encuestas y observaciones. Pues es la investigación en la que la información se la obtiene de fuentes reales, o más apegadas a la realidad, es decir de primera mano.

Esta investigación es aplicable en la obtención de información directa, utilizando los medios como lo son las encuestas, entrevistas, cuestionarios que ayudan a recopilar información verídica sobre la situación problemática que se ha planteado.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Característica de la población**

La empresa de seguridad privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, pertenece al sector de servicios y está ubicada en la zona urbana de la ciudad de Milagro, cuenta con 57 trabajadores de los cuales 51 laboran dentro del cantón Milagro y 6 en el cantón Babahoyo.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

La empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA está situada en la ciudad de Milagro provincia del Guayas, la misma que se ubica en la Av. 17 de Septiembre 911 y Chirijos diagonal al comisariato AKI.

Tomando en cuenta la problemática y para poder realizar la presente investigación que se encuentra dirigida a la empresa SEMILSA, hemos considerado realizarlo a la población total, ya que este tipo de investigación es finita con un número de 56

---

<sup>30</sup>MOGUEL, E. R. (quinta edición). *Metodología de la investigación*.

personas total de los departamentos, constatados en la base de datos de la misma sin distinción de edad, ni rango laboral

### **3.2.3 Tipo de muestra**

**Muestra no probabilística.-** Es aquello o aquel individuo que va a ser objeto de estudio y que son seleccionados por el investigador de acuerdo a sus características que pueden ser similares o iguales.

Para realizar nuestra investigación hemos determinado a utilizar el tipo de muestra no probabilística, estratificada por departamentos, cuya información consta en una base de datos de la misma empresa.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

En la empresa SEMILSA ubicado en la ciudad de milagro, nos han permitido a través de una base datos de la misma conocer la cantidad de trabajadores que esta posee en la actualidad, que es de 57 empleados en su totalidad. Por lo tanto podemos destacar esta información es finita y se conoce con certeza su tamaño.

### **3.2.5 Proceso de selección**

En nuestra investigación hemos utilizado la muestra no probabilística, en la cual se ha escogido como procedimiento el muestreo estratificado orientan a tomar la decisión de dividir la población total en estratos o clases, y elegir en cada uno una muestra aleatoria. Los elementos en cada estrato deben ser más semejantes entre sí que respecto a la población. Ello conduce a un tamaño más pequeño de la muestra total, o ante igual tamaño, a una mayor precisión que si se selecciona a partir del total de la población.

**Cuadro 5. Muestreo estratificado**

SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA	POBLACIÓN
<b>Área Gerencial</b>	
Presidente	1
Gerente General	1
Asistente De Gerencia	1
Gerente De Operaciones	1
<b>Área Administrativa</b>	
Dpto. Recursos Humanos	1
Dpto. Secretariado General	1
Dpto. Financiero-Contable	1
<b>Área Operativa</b>	
Supervisores	3
Agentes De Seguridad	47
<b>Total</b>	<b>57</b>

Elaborado por: Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

### **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

#### **3.3.1 Métodos teóricos**

En el presente documento aplicaremos los tipos de investigación que se necesitaran para el análisis de esta investigación. Destacando que las informaciones requeridas, serán parte linkográficas y bibliográficas, de las cuales se realizaran análisis que nos ayudará a mejorar la situación de la Organización Administrativa de la empresa. Las mismas que analizaremos y las asociaremos con las variables expuestas en esta investigación, para posteriormente explicarlas.

Para el trabajo de investigación se utilizará los siguientes métodos:

**Inductivo, deductivo:** Nos facilitará la realización y aplicación de instrumentos técnicos, que nos conducirán a extraer tipos de información y analizarla, para llegar a conclusiones relevantes que nos permitirán deducir cuáles son las mejores capacitaciones para que este tipo de problema se termine y cumpla con la investigación establecida.

**Método hipotético-deductivo.-** se originan de las teorías en las cuales se trata de afirmar o negar aquello que se planteó en forme de hipótesis

**Método analítico-sintético.-** Este método estudia los hechos, partiendo de las descomposiciones del objeto de estudio de cada una de sus partes para examinarlas en forma individual (análisis), y luego integrar dichas partes estudiándolas de manera holística e integral (síntesis).

Se utilizó el método analítico-sintético ya que antes de emprender la resolución de nuestro proyecto, fue preciso darse cuenta de la naturaleza de la misma. Podemos examinar y tratar de descubrir sus propiedades o bien la relación de los empleados con la empresa y los demás.

**Método inductivo-deductivo.-** Este es un método basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en el sentido de lo "general a lo particular" e inductivo de lo "particular a lo general".

Centrándonos en el método deductivo, dicho método nos ayudó a que nuestro proyecto se desarrolle empezando por un punto de partida y deduciendo luego sus consecuencias. Ahora por el contrario el método inductivo crea leyes a partir de la observación de la situación en la que se encuentran los trabajadores de la empresa, que en realidad lo que se realiza es una especie de generalización, que a través de la lógica pueda conseguir una demostración de las conclusiones a la que hemos llegado.

### **3.3.2 Métodos empíricos**

Se empleará como métodos empíricos la técnica de encuesta para los empleados y entrevista para la parte gerencial, las mismas que permitirán un análisis más preciso de las variables, llegando justamente a quienes son nuestros informantes calificados, evitando trincar la información con interpretaciones erróneas.

### **3.3.3 Técnicas de investigación**

**La encuesta.-** la encuesta en un conjunto de preguntas elaboradas de manera sistemática y lógica con el fin de responder a las hipótesis planteadas y verificar la veracidad de las mismas, utilizando este método se pretende conocer la opinión del

personal operativo y administrativo teniendo un idea más clara de la situación de la organización.

**La entrevista.-** es el método de investigación que se efectúa de forma personal, es decir, de persona a persona.

A través de la entrevista, el investigador puede explicar el propósito del estudio y puntualizar claramente la información que se necesite. Si existe interpretación errónea de las preguntas permitirá aclararlas asegurando una mejor respuesta.

El instrumento que acompañara a la encuesta y entrevista, será el cuestionario formado en nuestra investigación, realizado por preguntas que presenten opciones al momento de responder tanto por la parte del encuestado o entrevistado. Así mismo, las opciones corresponderán a escalas de Likert, pretendiendo disminuir el sesgo con preguntas totalmente cerradas que en ocasiones no se acoplan a las ideas y percepciones de los encuestados o entrevistados en este caso.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de la información y para la tabulación de datos se utilizará el programa Excel de Microsoft, debido a que sirve para la ejecución de resultados de encuestas agrupando todos los datos obtenidos, para la tabulación de los datos estadísticos los cuales fueron obtenidos de las encuestas, el mismo que servirá para la ejecución y generación de tablas y gráficos originados de los mismos resultados, determinando en términos porcentuales los resultados verificando de este modo el resultado que tiene mayor incidencia

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Referente a la problemática principal mediante un estudio de campo, en la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA hemos analizado la situación actual de la misma manifestando una deficiente estructura organizacional que ha ocasionado que la empresa no sea efectiva tanto profesional como institucional, manteniendo la baja capacidad de sus actividades empresariales.

De la misma forma se ha observado que existen falencias en sus políticas y funciones empresariales, de tal forma se encuentra afectando la funcionalidad entre las áreas y desempeño profesional del personal.

También hemos notado que existe una falta de capacitación, comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa encaminado a conflictos laborales y una disminución en el rendimiento profesional operativo y administrativo.

#### **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

Para poder realizar un análisis comparativo de la evolución de la empresa de seguridad privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA de la ciudad de Milagro, utilizaremos información de 5 años atrás de la empresa, es decir, desde el año 2008 hasta el año 2013, para poder verificar como la empresa ha ido evolucionando en el transcurso de los últimos años.

Entre esta información tendremos el número de empleados que laboraron y se encuentran laborando actualmente en la empresa. Conociendo también el número de clientes que decidieron confiar en el servicio de la misma, mostrándonos el nivel evolucionario en el que se ha encontrado la empresa y verificando su situación actual.

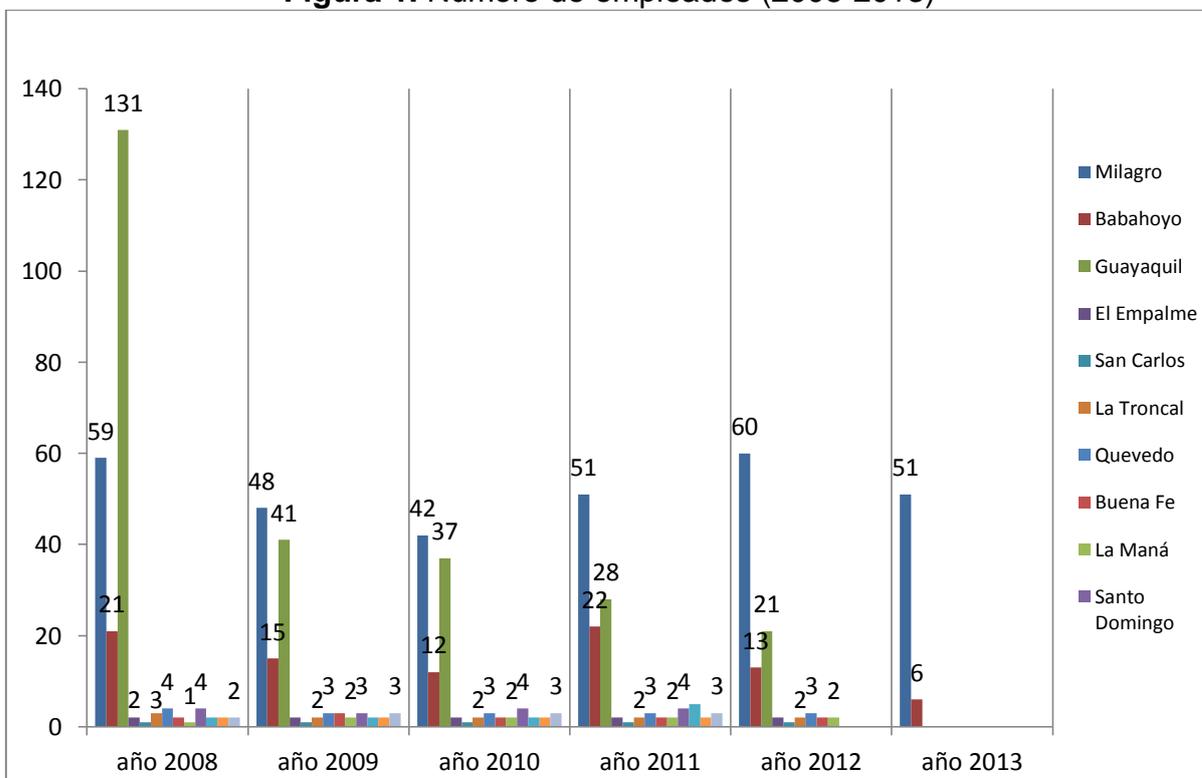
**Evolución anual de los empleados de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA años 2008 – 2013.**

**Cuadro 6. Número de empleados (2008-2013)**

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA						
	año 2008	año 2009	año 2010	año 2011	año 2012	año 2013
Milagro	59	48	42	51	60	51
Babahoyo	21	15	12	22	13	6
Guayaquil	131	41	37	28	21	
El Empalme	2	2	2	2	2	
San Carlos	1	1	1	1	1	
La Troncal	3	2	2	2	2	
Quevedo	4	3	3	3	3	
Buena Fe	2	3	2	2	2	
La Maná	1	2	2	2	2	
Santo Domingo	4	3	4	4		
El Carmen	2	2	2	5		
La Concordia	2	2	2	2		
Esmeraldas	2	3	3	3		
<b>Total</b>	<b>234</b>	<b>127</b>	<b>114</b>	<b>127</b>	<b>106</b>	<b>57</b>

Elaborado por: Charles Véliz S.- Silvana Martínez T.

**Figura 1. Número de empleados (2008-2013)**



Elaborado por: Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

Dado la figura 1 podemos observar que la cantidad del personal que labora y ha laborado en la empresa SEMILSA desde el año 2008 al 2013, tiene considerables

fluctuaciones demostrando que ha decaído por ciertos factores en el transcurso de los años, pasando de un total de 234 empleados en el año 2008 a 127 empleados en el 2009, debido a que, el tiempo del mayor contrato que la empresa tuvo con la CATEG se dio por terminado, generando el mayor despido de 107 empleados.

El número descendió más pasando a 114 empleados en el 2010 de los cuales se generaron más contratos para la empresa, lo que hizo que la empresa contrate a más personal teniendo así 127 empleados, para el 2011 esta cifra volvió a decaer, por la pérdida de puestos y de pequeños contratos, dando como resultado 106 empleados en el 2012. Mientras tanto en el transcurso del año hasta la fecha de la investigación realizada, es decir en el actual año 2013, la empresa atraviesa por su segundo mayor despido de personal, dejando a 49 empleados fuera de la empresa, ya que han perdido puestos o contratos en distintas cantones como: Guayaquil, El Empalme, San Carlos, La Troncal, Quevedo, Buena Fe, La Maná, Santo Domingo, El Carmen, La Concordia y Esmeraldas, perdiendo clientes potenciales para la expansión de la empresa, generando despidos e inclusive perdiendo las utilidades y rentabilidad. Hoy en día cuenta con 57 empleados la empresa SEMILSA y si no se analiza exhaustivamente la empresa seguirá perdiendo trabajadores y posiblemente al cierre de sus actividades.

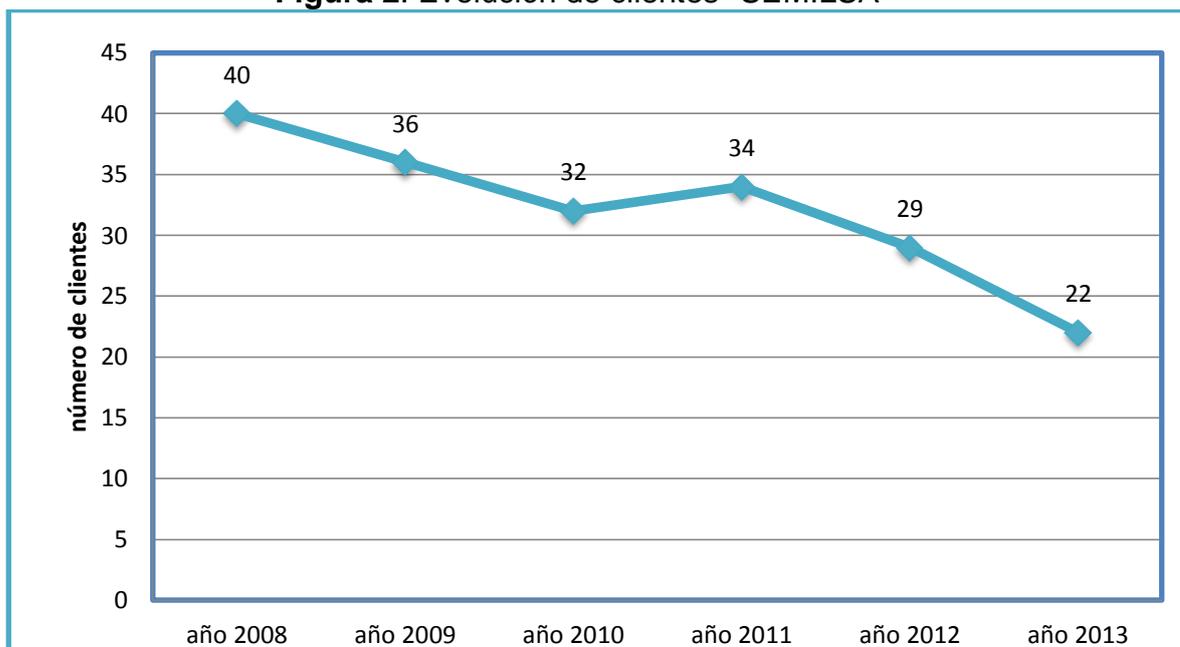
**Evolución anual de los clientes de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA años 2008 – 2013.**

**Cuadro 7. Evolución de clientes "SEMILSA"**

<b>EVOLUCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>						
<b>Total de clientes</b>	<b>año 2008</b>	<b>año 2009</b>	<b>año 2010</b>	<b>año 2011</b>	<b>año 2012</b>	<b>año 2013</b>
	40	36	32	34	29	22

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 2.** Evolución de clientes "SEMILSA"



**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

Según la información obtenida de empresa SEMILSA, en cuanto a lo referente del volumen de clientes que esta empresa maneja, podemos indicar que han existido variaciones considerables en cuanto a su número de usuarios se refiere, en los últimos años y el año en curso, es decir, desde el 2008 hasta el presente.

En el año 2008 la empresa SEMILSA contaba con 40 clientes lo que demuestra que la empresa era muy rentable, pero durante el transcurso del 2009 los clientes que la empresa tenía disminuyó considerablemente, perdiendo cuatro contratos quedando con 36 clientes, generando al mismo tiempo despidos del personal por la pérdida de los puestos de los guardias, hacia el 2010 perdió la misma cantidad de usuarios que el año anterior bajando a 32 clientes, mientras que en el transcurso del 2011 SEMILSA obtuvo dos contratos por ende la empresa captó dos clientes que generaría ingresos indispensables.

Sin embargo para el año 2012 fueron 5 los contratos que culminaron y dichos clientes prescindieron de los servicios de la empresa, decayendo nuevamente el volumen de clientes, mostrándose a un total de 29 clientes que siguen requiriendo de los servicios de vigilancia. Hasta el mes de agosto del año 2013 la empresa

SEMILSA cuenta con 22 contratos, que en comparación con el año anterior nos muestra una baja en su número de clientes.

Podemos observar claramente que desde el año 2008 hasta el presente del 2013 la empresa ha reflejado notablemente una tendencia a la baja en cuanto a números de clientes. Demostrándonos que esta empresa tiene una situación inestable en las actividades del servicio de vigilancia. Por lo tanto la pérdida de contratos para esta empresa significa despidos de personal de vigilancia y pérdidas económicas para la empresa.

### 4.3 RESULTADOS DE DATOS ESTADÍSTICOS

Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA:

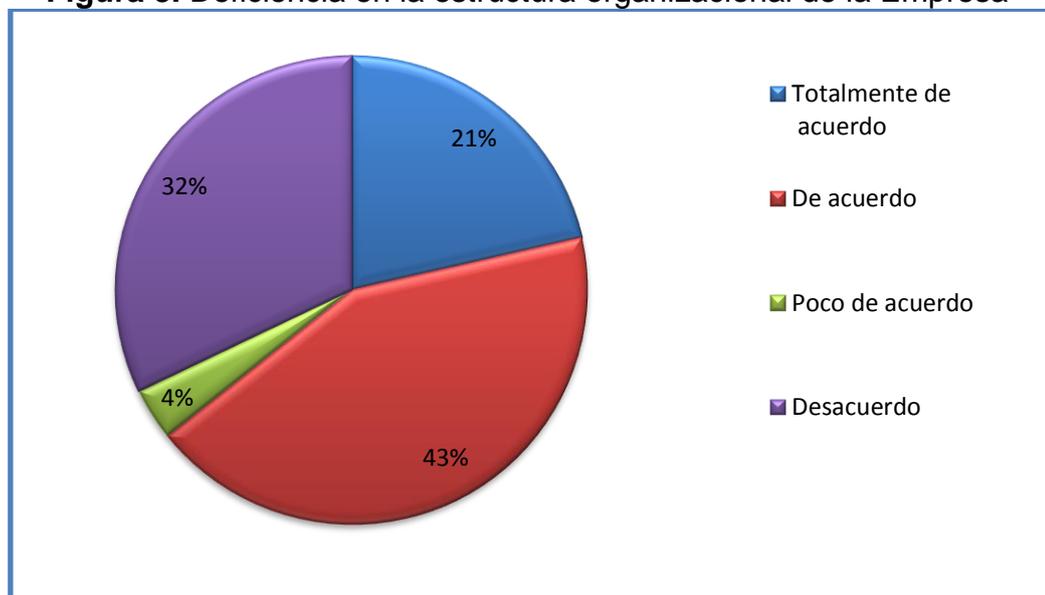
1. ¿Cree usted que en la empresa SEMILSA existe una deficiencia en la Estructura Organizacional de la misma?

**Cuadro 8.** Deficiencia en la estructura organizacional de la Empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo	12	21%
De acuerdo	24	43%
Poco de acuerdo	2	4%
Desacuerdo	18	32%
	56	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 3.** Deficiencia en la estructura organizacional de la Empresa



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

#### ANÁLISIS:

Como se observa, los encuestados manifiestan que el 43% está de acuerdo que existe una deficiencia en la Estructura Organizacional de la empresa, un 32% en desacuerdo, el 21% está totalmente de acuerdo y solo un 4% está poco de acuerdo en que exista aquella deficiencia.

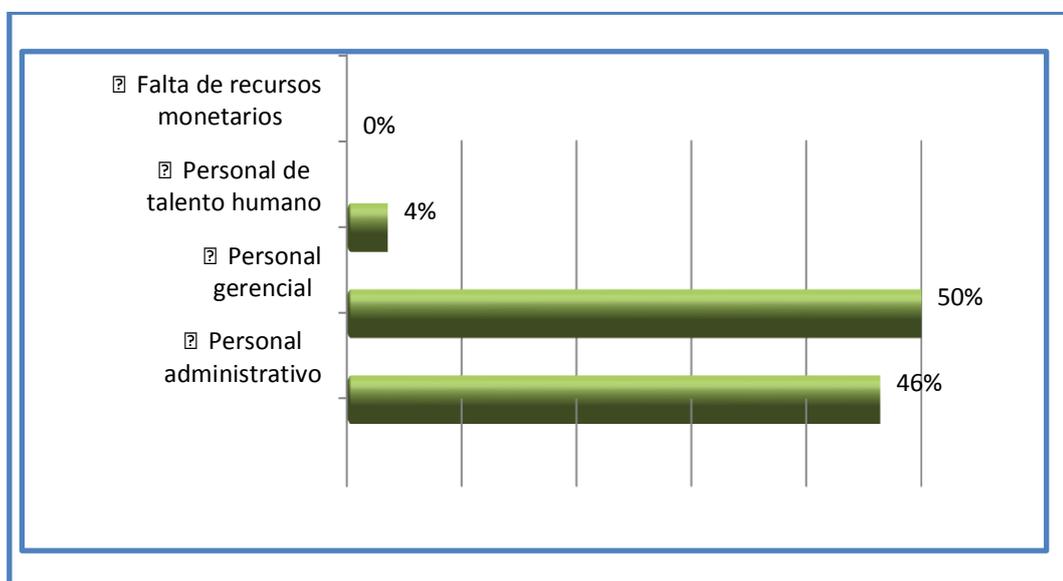
2. Opina usted que si la Estructura Organizacional de la empresa SEMILSA es ineficiente por el:

**Cuadro 9.**Ineficiencia en la estructura organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Personal administrativo	26	46%
Personal gerencial	28	50%
Personal de talento humano	2	4%
Falta de recursos monetarios	0	0%
	56	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 4.** Ineficiencia en la estructura organizacional



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**ANÁLISIS:**

El 50% de los encuestados manifiestan que la empresa es ineficiente en la Estructura Organizacional por el personal gerencial, el 46% por el personal administrativo, un 4% por el personal de talento humano y un 0% por falta de recursos monetarios.

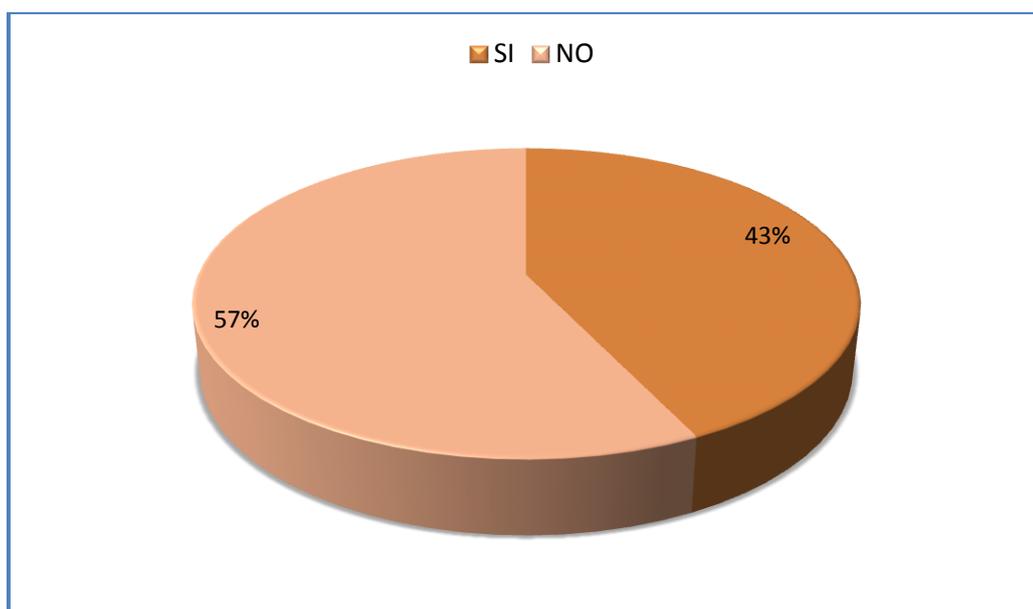
### 3. ¿Conoce usted las metas y objetivos planteados dentro de la empresa?

**Cuadro 10.** Metas y objetivos de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	24	43%
No	32	57%
	56	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 5.** Metas y objetivos de la empresa



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

#### **ANÁLISIS:**

Dentro de esta pregunta del total de encuestados podemos observar claramente que el 57% del personal señaló que "NO" conocen las metas y objetivos de la empresa y un 43% que "SI" tienen conocimiento.

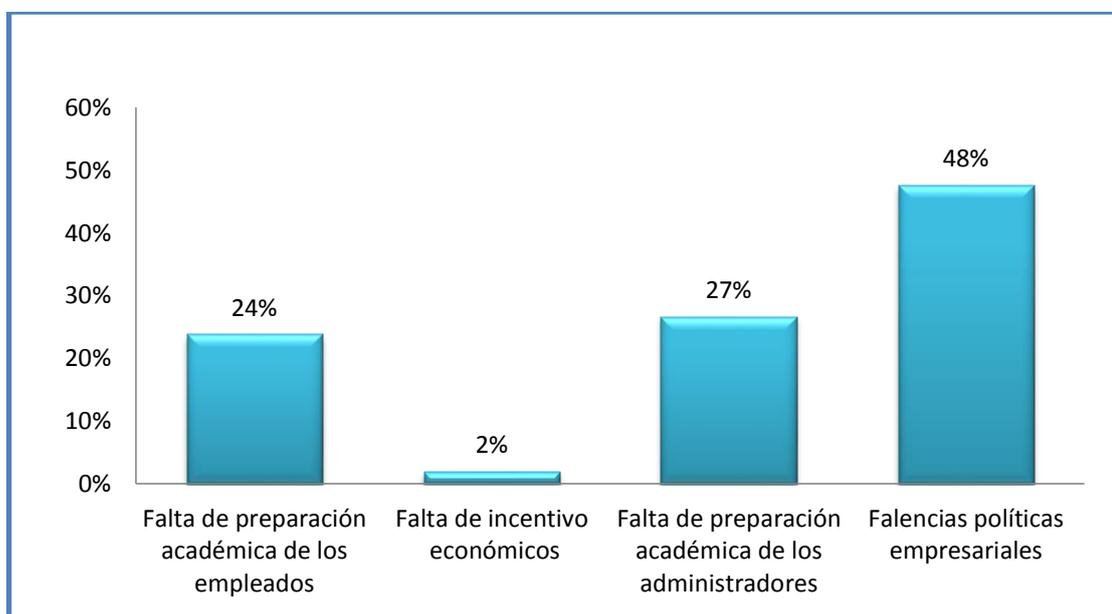
4. Cree usted que el incumplimiento de los objetivos empresariales se debe a que existan:

**Cuadro 11.** Incumplimiento de los objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Falta de preparación académica de los empleados	25	24%
Falta de incentivo económicos	2	2%
Falta de preparación académica de los administradores	28	27%
Falencias políticas empresariales	50	48%
	129	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 6.** Incumplimiento de los objetivos



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

### ANÁLISIS:

Del total de los encuestados de respuesta múltiples, el 39% se inclina a que existan falencias de políticas empresariales, un 32% la falta de preparación académica de los administradores, el 28% a la falta de preparación académica de los empleados y solo un 2% a la falta de incentivo económico.

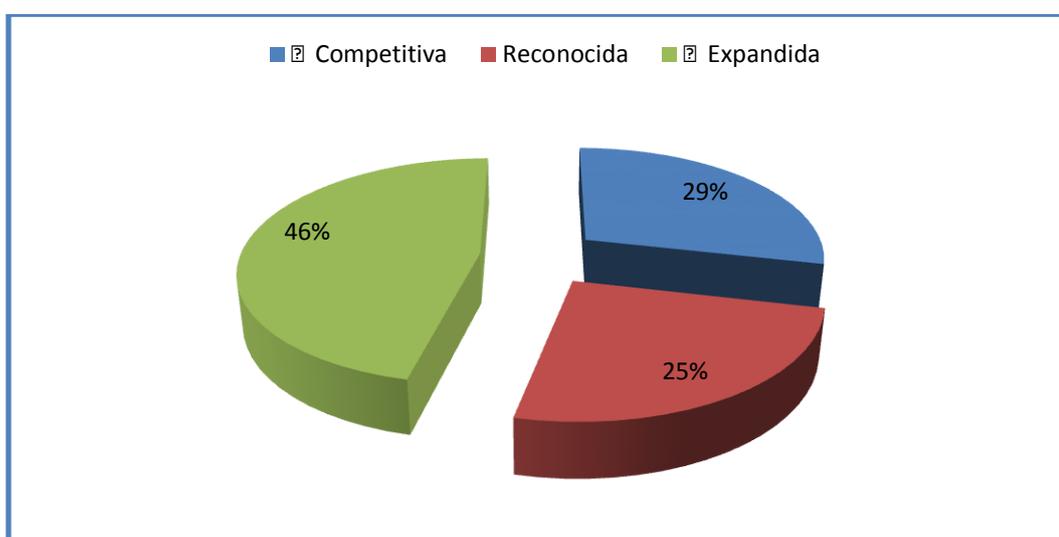
5. Cree usted que si la empresa posee falencias empresariales no podrá ser:

**Cuadro 12.** Falencias empresariales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Competitiva	16	29%
Reconocida	14	25%
Expandida	26	46%
	56	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 7.** Falencias empresariales



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**ANÁLISIS:**

Del total de los encuestados podemos notar que el 46% cree que la empresa posee falencia de no expandirse, el 29% que no podrá ser competitiva y el 25% de no ser reconocida.

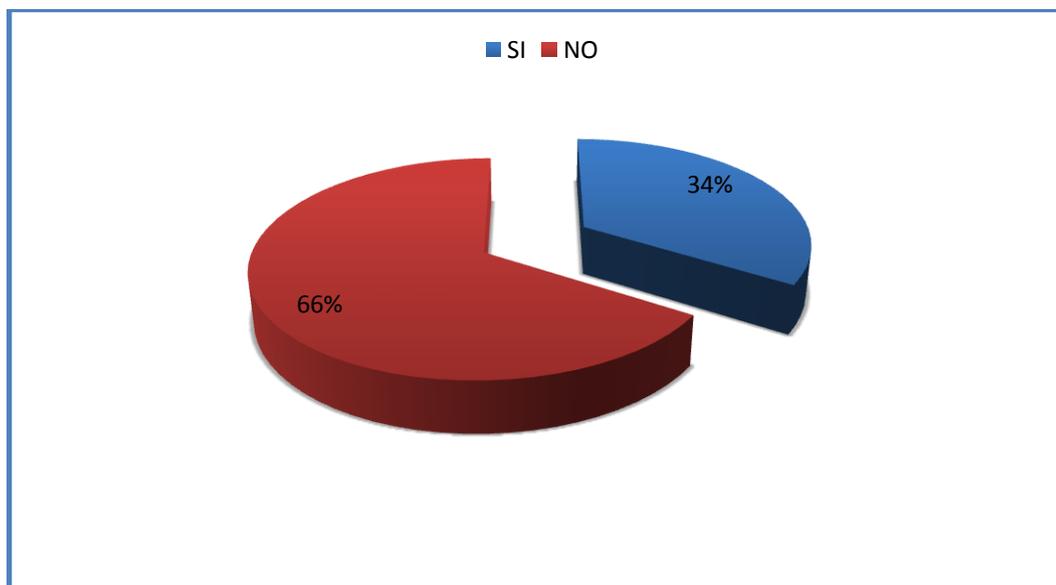
6. ¿Al ingresar a trabajar en la empresa, se le entrego un manual de sus funciones a cumplir?

**Cuadro 13.** Entrega de manual de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	19	34%
No	37	66%
	56	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 8.** Entrega de manual de funciones



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**ANÁLISIS:**

El 66% de los encuestados afirmaron que “NO” se les entrego un manual de funciones al ingresar a laborar a la empresa, y un 34% confirmando que “SI” por el motivo de que el departamento de Talento Humano y el Supervisor del personal Operativo solo les indican verbalmente las reglas que deberían acatar.

7. Entre las áreas de la empresa. Cree usted que exista una falta de comunicación y coordinación laboral debido a:

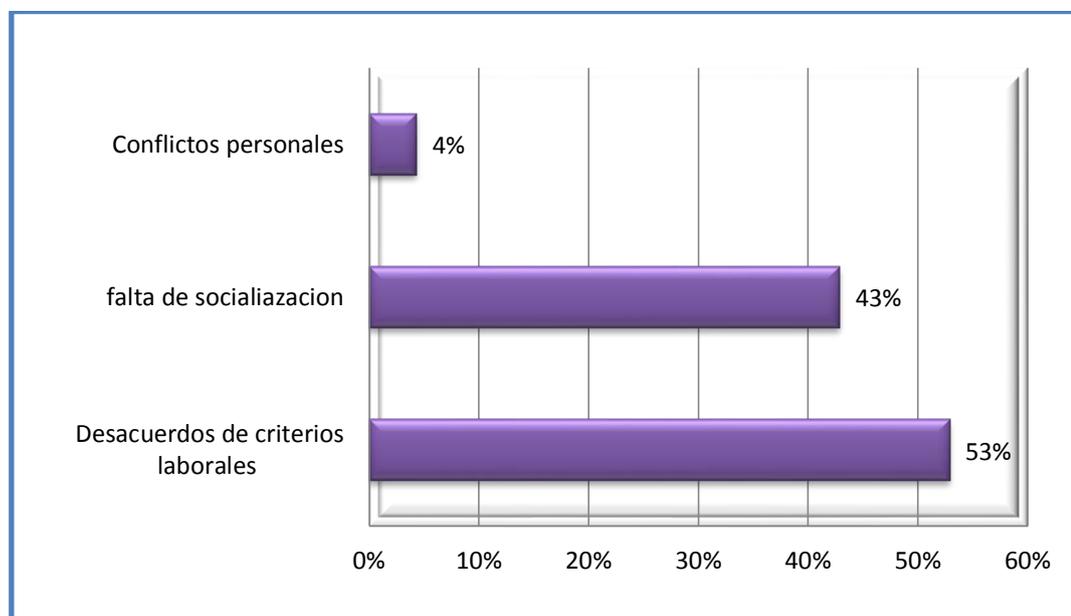
**Cuadro 14.** Falta de Comunicación y coordinación laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Desacuerdos de criterios laborales	37	53%
Falta de socialización	30	43%
Conflictos personales	3	4%
	70	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 9.** Falta de Comunicación y coordinación laboral



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**ANÁLISIS:**

Del total de los encuestados de respuestas múltiples, el 53% se encuentra en desacuerdos de criterios laborales por motivos de que la empresa no posee una buena coordinación ni la realización de talleres programados para que exista una vinculaciones laborales y buenos grupos de trabajo, un 43% en la falta de socialización y un 4% en conflictos personales.

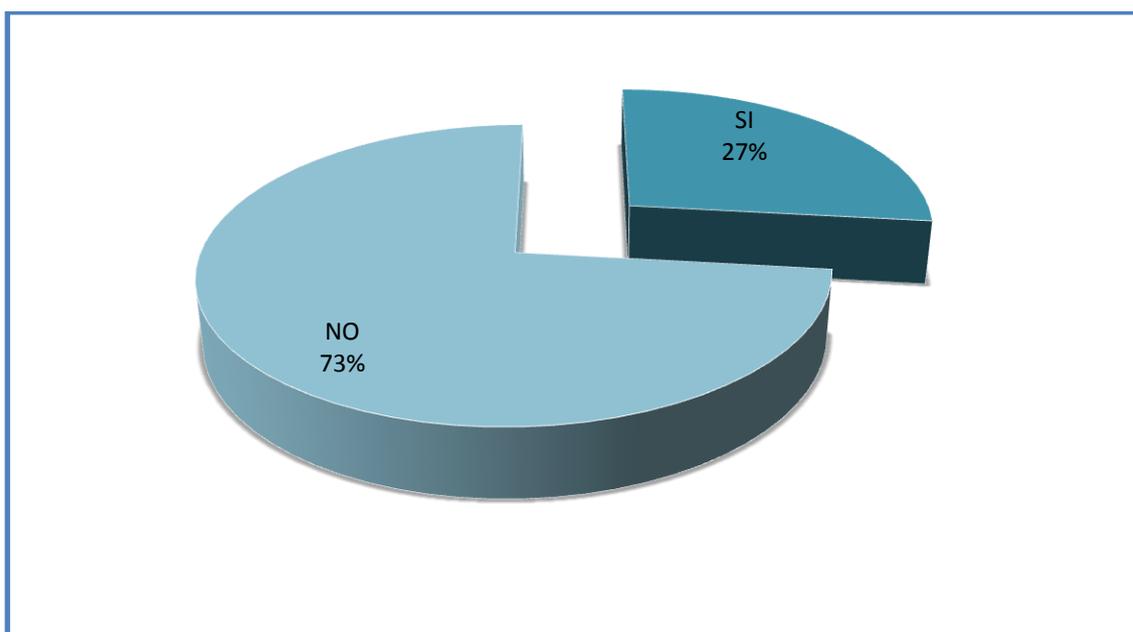
## 8. ¿Conoce usted sobre las políticas existentes en la empresa?

**Cuadro 15.** Políticas existentes de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	15	27%
No	41	73%
	56	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 10.** Políticas existentes de la empresa



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

### **ANÁLISIS:**

El 73% de los encuestados negaron el conocimiento sobre las políticas de la empresa y un 27% que si las conoce lo que indica que la empresa carece de un manual de políticas para poder ejecutarlas y mantener a sus empleados acordes a las exigencias requeridas y los que respondieron que “SI” es personal que solo se lo han dicho verbalmente pero no se las cumple a cabalidad.

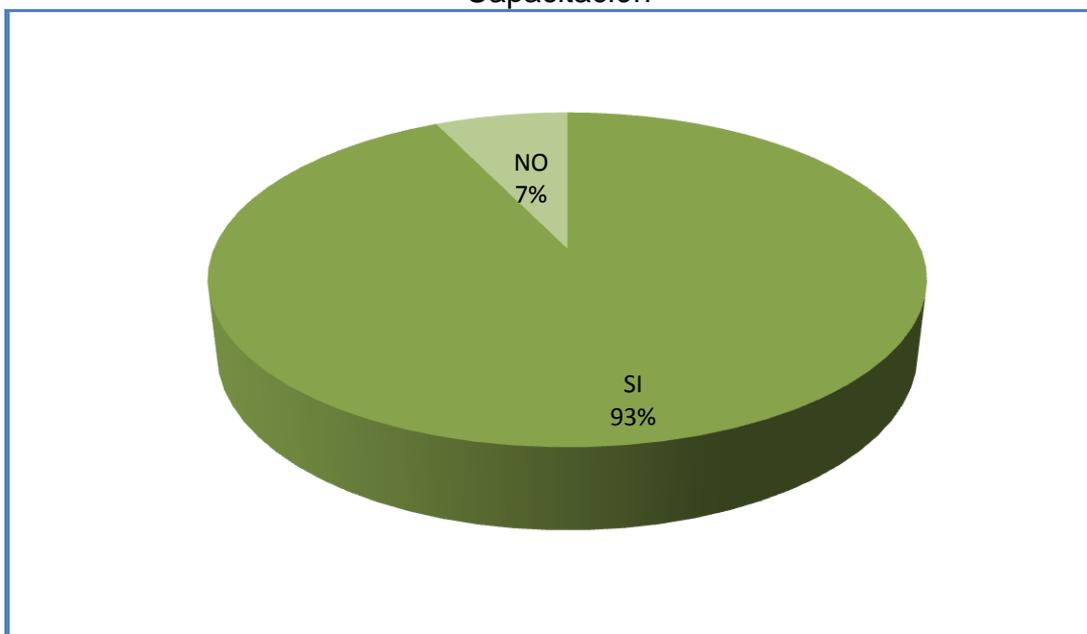
9. ¿Considera usted que se debería destinar una parte del presupuesto anual para las actividades de capacitación?

**Cuadro 16.** Consideración del presupuesto para actividades de Capacitación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	52	93%
No	4	7%
	56	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 11.** Consideración del presupuesto para actividades de Capacitación



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**ANÁLISIS:**

Del total de los encuestados confirman con un 93% que se debería destinar una parte del presupuesto anual para realizar actividades de capacitación obviamente que se debería realizar un análisis previo de los Estados Financieros para ver si esto se puede realizar y ejecutar. Por otro lado un 7% de que no se debería destinar por temor a que se les disminuya el sueldo.

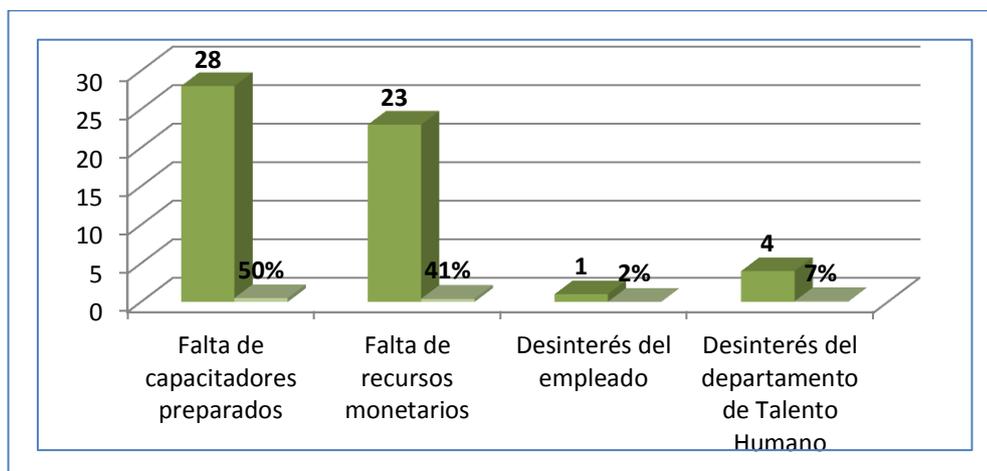
**10. ¿Qué considera usted que incide en la falta de capacitación profesional?**

**Cuadro 17.** Falta de capacitación laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Falta de capacitadores preparados	28	50%
Falta de recursos monetarios	23	41%
Desinterés del empleado	1	2%
Desinterés del departamento de Talento Humano	4	7%
	57	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 12.**Falta de capacitación laboral



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
Elaborado por: Charles Véliz – Silvana Martínez

**ANÁLISIS:**

Los resultados proporcionados por la encuestas muestran que un 7% de los encuestados considera que la falta de capacitación se debe al desinterés del departamento de talento humano, un 2% considera que es por desinterés del empleado mismo. Mientras que un 41% considera que esto se da por falta de recursos monetarios y en su mayoría con un 50% opinó que se debe a la falta de capacitadores preparados.

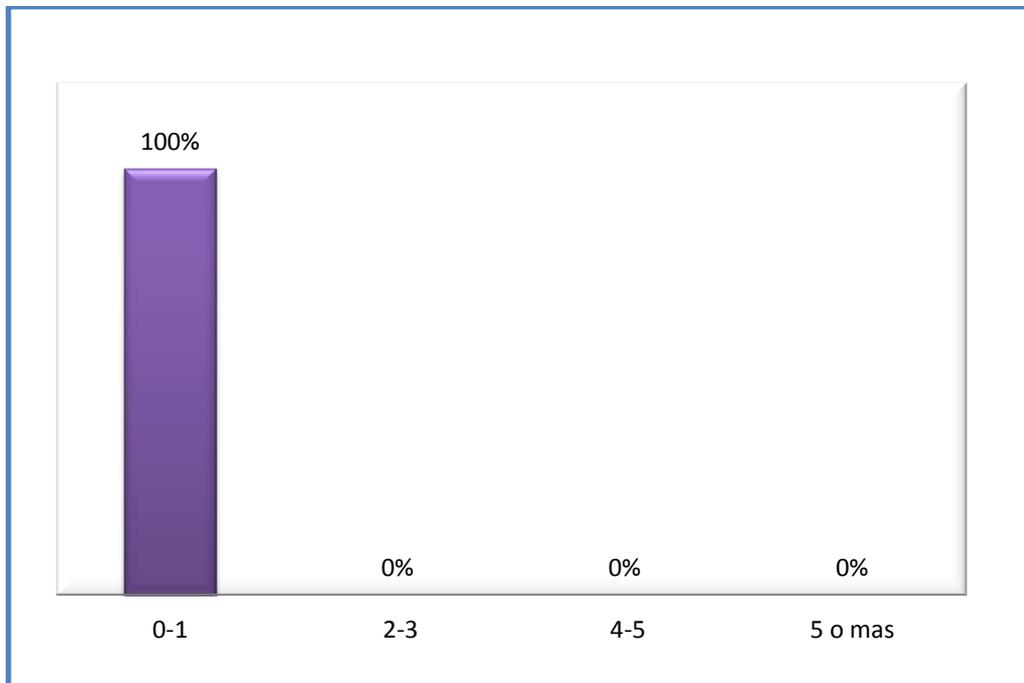
## 11. ¿Cuántas veces ha sido capacitado al año?

**Cuadro 18.** Número de capacitaciones anuales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
0-1	56	100%
2-3	0	0%
4-5	0	0%
5 o mas	0	0%
	56	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 13.** Número de capacitaciones anuales



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

### **ANÁLISIS:**

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada, un total de un 100% indico que fueron capacitados al año entre 0-1 veces, demostrándonos que existe poco interés en este aspecto.

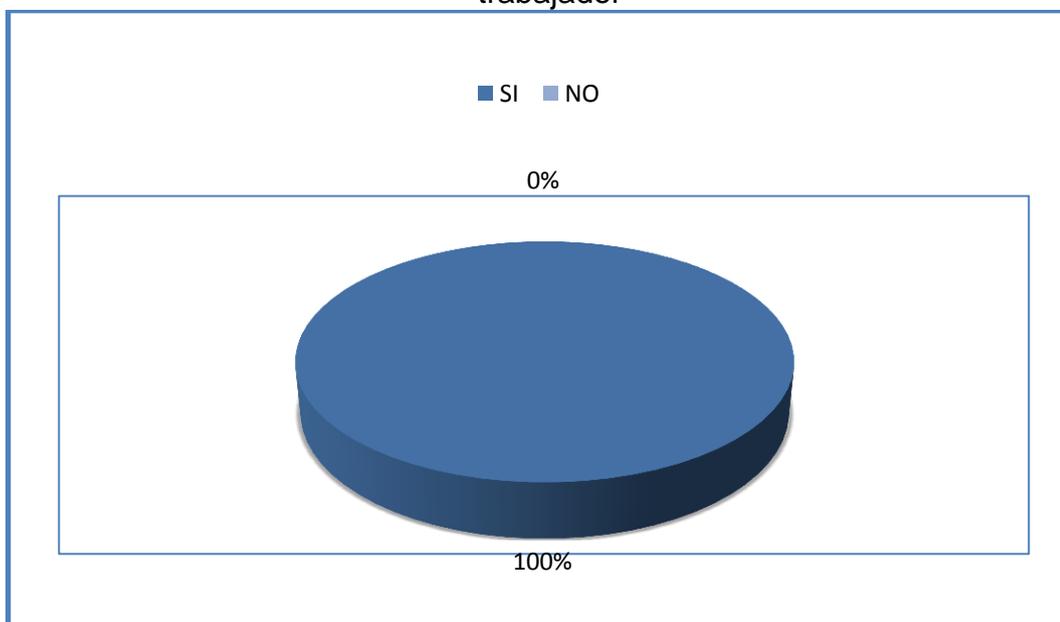
**12. Considera usted que un sistema de capacitaciones mejoraría la productividad del empleado y la empresa.**

**Cuadro 19.** Sistema de capacitaciones para mejorar la productividad del trabajador

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	56	100%
No	0	0%
	56	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 14.** Sistema de capacitaciones para mejorar la productividad del trabajador



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**ANÁLISIS:**

Según los resultados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa SEMILSA, mostró una decisión unánime, es decir con un total de un 100% están de acuerdo en que un sistema de capacitación mejoraría la productividad de la empresa y de ellos mismos.

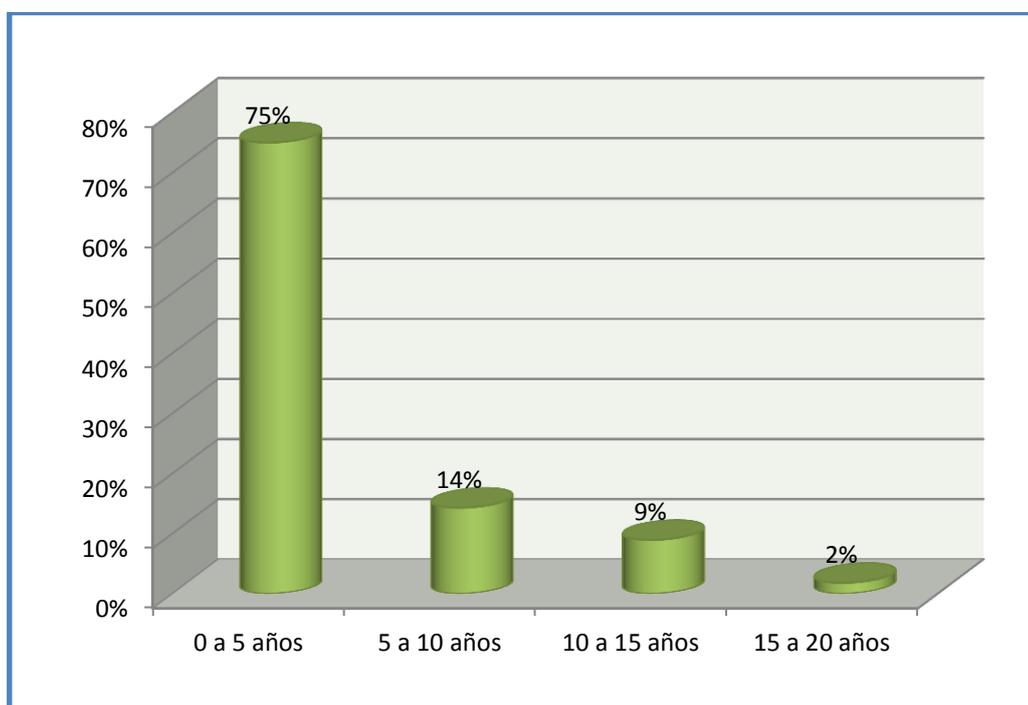
### 13. ¿Cuánto tiempo usted lleva laborando en la empresa SEMILSA?

**Cuadro 20.** Tiempo laborando en la empresa SEMILSA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
0 a 5 años	42	75%
5 a 10 años	8	14%
10 a 15 años	5	9%
15 a 20 años	1	2%
	56	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 15.** Tiempo laborando en la empresa SEMILSA



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

#### **ANÁLISIS:**

Dado los resultados de la encuesta encontramos que el 75% del personal de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA lleva laborando dentro de esta entidad entre 0-5 años, un 14% lleva trabajando entre 5 a 10 años, un 9 % de los trabajadores ha prestado sus servicios entre 10 y 15 años, mientras que tan solo un 2% de los empleados lleva labrando en la empresa entre 15 y 20 años.

## Preguntas Dirigidas Al Personal Administrativo

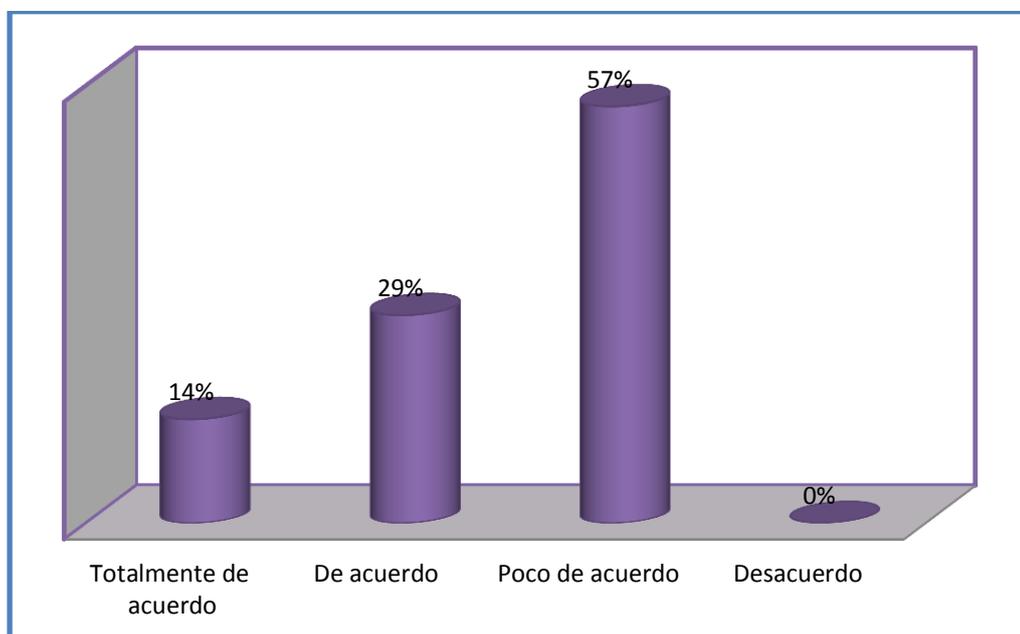
14. ¿Considera usted que sus conocimientos están acordes a la función que desempeña?

**Cuadro 21.** Conocimientos acordes a la función que desempeña

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo	1	14%
De acuerdo	2	29%
Poco de acuerdo	4	57%
Desacuerdo	0	0%
	7	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 16.** Conocimientos acordes a la función que desempeña



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

### **ANÁLISIS:**

Del total de los encuestados nos basamos solamente en el personal administrativo de la empresa lo cual nos refleja que el 57% estaban poco de acuerdo a los conocimientos de la función que desempeñan, el 29% indica que está de acuerdo, el 14% que se encuentra totalmente desacuerdo y un 0% en desacuerdo.

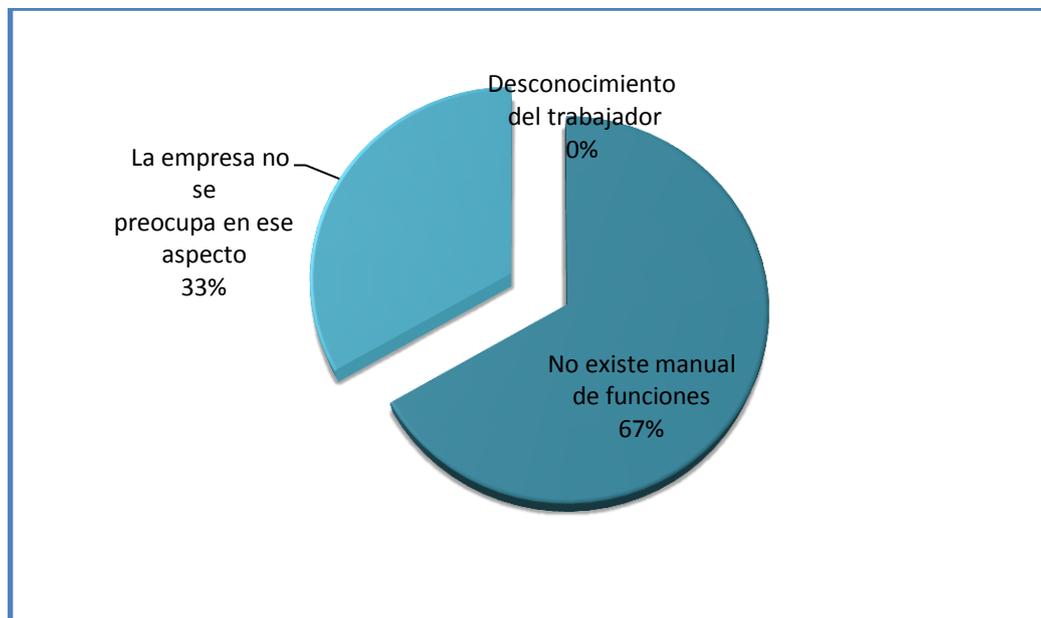
**15. De acuerdo a su respuesta ¿por qué motivo considera que no tiene el debido conocimiento?**

**Cuadro 22.** Motivos de desconocimiento del trabajador

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
No existe manual de funciones	4	67%
La empresa no se preocupa en ese aspecto	2	33%
Desconocimiento del trabajador	0	0%
	6	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 17.** Motivos de desconocimiento del trabajador



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**ANÁLISIS:**

Con el resultado de la respuesta anterior los encuestados consideran que un 67% se basa en que no existe un manual de funciones, el 33% que la empresa no se preocupa en ese aspecto y el 0% por desconocimiento del trabajador tomando en cuenta que en la pregunta anterior un trabajador dijo que estaba totalmente de acuerdo con sus conocimientos acordes a su función, entonces en esta pregunta no se la hizo cuenta en el total del personal Administrativo.

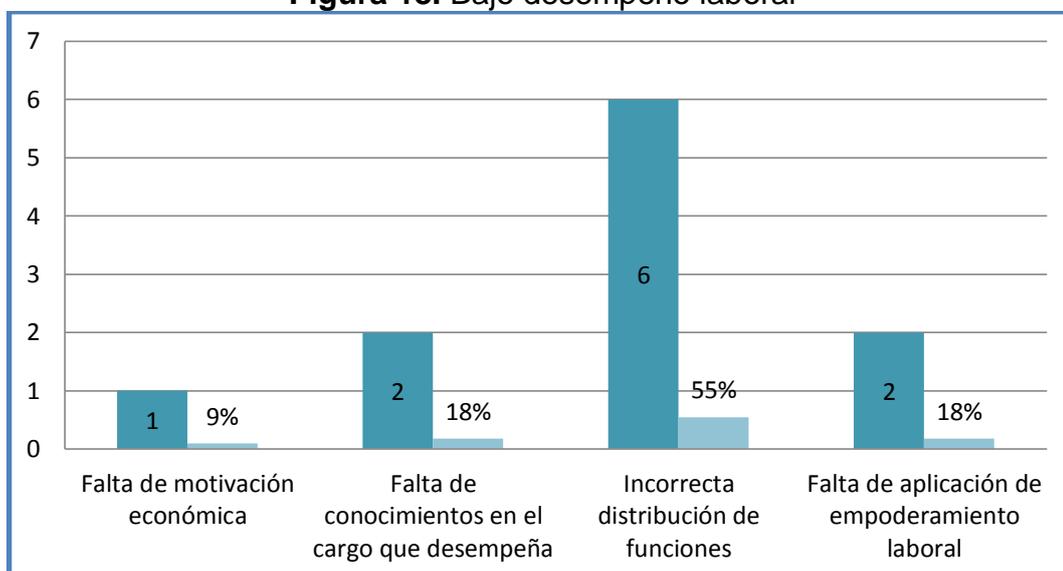
16. En su entorno profesional cual sería la causa que determine un bajo desempeño laboral:

**Cuadro 23.** Bajo desempeño laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Falta de motivación económica	1	9%
Falta de conocimientos en el cargo que desempeña	2	18%
Incorrecta distribución de funciones	6	55%
Falta de aplicación de empoderamiento laboral	2	18%
	11	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Figura 18.** Bajo desempeño laboral



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados de SEMILSA  
**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**ANÁLISIS:**

Esta pregunta es de selección múltiple, donde el 55% afirma que el bajo desempeño se deba a una incorrecta distribución de funciones, un 18% en la falta de motivación económica, otro con el 18% en la falta de aplicación de empoderamiento laboral. Y un 2% en la falta de conocimientos en el cargo que desempeña.

## RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como objetivo identificar la incidencia de la estructura organizacional en la eficiencia de los empleados de la empresa "SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA".

**NOMBRE:** Laura Jara Ortega

**EDAD:** 57años

**CARGO:** Gerente General

1. ¿Cuántos años tiene laborando en la institución?

14 años

2. En el tiempo que ha laborado en la institución ¿cree usted que actualmente la estructura organizacional de le empresa se encuentra eficientemente sólida?

si

no

(Si) ¿Por qué?

(No) ¿Podría mencionar cuales serían las posibles falencias que estarían afectando?

Porque no tenemos problemas de fondo si no de forma que son soluciones y propios del medio en que estamos.

3. Opina usted que se debería mejorar la estructura organizacional de le empresa SEMILSA:

Opino que sí, por qué todo cambio en cierto momento es bueno, y en el medio en que nos y como ahora se encuentra la tecnología sería favorable para la empresa.

4. Dentro de los conocimientos e información que posee dentro de la empresa ¿Las metas y objetivos empresariales se están desarrollando bajo seguimiento oportuno?

Si, hemos llegado cumplir las metas y los propósitos que nos hemos planteado pero como sabemos siempre que se cumple una meta nos trazamos una nueva, Transformándose ahora esa meta en la que debemos llegar a cumplir.

5. ¿Cómo observa el desempeño laboral de los empleados de la empresa?

Dentro de los parámetros normales, pero siempre mejorar aún más, buscar ser mas Eficientes en nuestro puesto de trabajo.

---

6. Por lo general, se socializa con los demás empleados de las áreas de la empresa las actividades, objetivos y planificaciones que tiene SEMILSA?

si

no

¿Por qué?

Porque se debe de tener una armonía y concordancia con las áreas porque somos un engranaje Que todo debe ir en la misma dirección

---

7. Cree usted ¿Que las políticas empresariales de la empresa son adecuados para el desempeño laboral del personal?

si

---

---

8. En la empresa SEMILSA ¿Se dan capacitaciones a los empleados para mejorar su capacidad de eficiencia en la parte laboral e intelectual?

Si

No

¿Por qué?

Las capacitaciones que se han dado han sido directamente a los supervisores Operativos.

---

9. Cree usted ¿Que si se diera más prioridad en las capitaciones para los empleado, se mejoraría la productividad del personal e institucional?

Si

No

**10.** ¿Considera usted que implementar un nuevo producto como lo es un sistema de seguridad electrónica aumentaría las ventas y por ende la economía de la empresa mejoraría?

Considero muy factible implementar un nuevo producto en nuestra empresa, como empresa un nuevo servicio de vigilancia electrónico nos ayudaría a incrementar ventas y claro obtendríamos más utilidades, considero que eso nos ayudaría a en nuestros ingresos en un margen de un 10% a un 20% más o menos ya que el mercado cada vez se torna más exigente.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

**Cuadro 24.** Verificación de hipótesis general

HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACIÓN
La estructura organizacional tiene un alto nivel de incidencia en la eficiencia de los empleados de la empresa de servicios de seguridad privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA.	Considerando los resultados obtenidos de la encuesta en la pregunta N° 1, podemos corroborar que en la empresa existe una deficiencia en la estructura organizacional teniendo un alto nivel de incidencia en la eficiencia de los empleados, esto con un 43% de los empleados que reflejó que están de acuerdo con lo indicado y un 21% de empleados que están totalmente de acuerdo con que existe una deficiencia en la estructura organizacional.

**Fuente:** Hipótesis y Resultados de Encuesta.

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Cuadro 25.** Verificación de hipótesis particular 1

HIPÓTESIS PARTICULARES	VERIFICACIÓN
Las políticas empresariales limitan lograr sus objetivos establecidos institucionalmente.	Ciertamente son las falencias que se dan en las políticas empresariales las que limitan el logro de los objetivos institucionales, esto corroborado según datos de la pregunta N° 4. De la encuesta realizada a los trabajadores de SEMILSA, donde, lo verificamos con un total de un 48% esta hipótesis se confirma.

**Fuente:** Hipótesis y Resultados de Encuesta.

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Cuadro 26.** Verificación de hipótesis particular 2

HIPÓTESIS PARTICULARES	VERIFICACIÓN
La distribución de funciones tiene incidencia en el desempeño profesional del personal	Efectivamente confirmamos la hipótesis con la pregunta N°16 de la encuesta al decir que el bajo desempeño profesional del personal de la empresa SEMILSA se debe a la incorrecta distribución de funciones, donde un 55% de los encuestados en el área administrativa consideran verídico lo que se menciona.

**Fuente:** Hipótesis y Resultados de Encuesta.

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Cuadro 27.** Verificación de hipótesis particular 3

HIPÓTESIS PARTICULARES	VERIFICACIÓN
Los criterios laborales provocan una escasa comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA.	Confirmamos la hipótesis con un 53% según la pregunta N° 7 de la encuesta, donde nos indica que son los desacuerdos de criterios laborales quienes influyen en que existe una falta de comunicación y coordinación laboral.

**Fuente:** Hipótesis y Resultados de Encuesta.

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Cuadro 28.** Verificación de hipótesis particular 4

HIPÓTESIS PARTICULARES	VERIFICACIÓN
Los recursos económicos tienen un alto grado de incidencia en la falta de capacitación para el personal de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA	Según los resultados obtenidos de la encuesta, dado la pregunta N°10 la falta de capacitaciones para el personal de la empresa SEMILSA no se debe a la falta de recursos económicos, según criterio de los empleados su mayor nivel de incidencia se da por la falta de capacitadores preparados con un 50%, y solo un 41% consideran que se debe a la falta de recursos económicos, por lo tanto la hipótesis planteada no se confirma.

**Fuente:** Hipótesis y Resultados de Encuesta.

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

# CAPÍTULO V

## PROPUESTA

### 5.1 TEMA

Rediseño organizacional y funcional que permita optimizar el área administrativa y operativa de la Empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

### 5.2 FUNDAMENTACIÓN

#### **Estructura administrativa y orgánica**

La estructura organizacional es un concepto abstracto encaminado al patrón de puestos en una organización; una causa importante del comportamiento individual y de grupo.

#### **Diseño de la estructura organizacional**

Los administradores que se disponen a diseñar una estructura de la organización enfrentan decisiones difíciles. Ellos deben elegir entre incalculables alternativas de marcos laborales de puestos y departamentos. El proceso por el cual hacen estas elecciones se llama diseño organizacional, lo que significa en forma simple las decisiones y acciones que resultan en una estructura organizacional. Este proceso puede ser explícito o implícito, puede ser de “una sola vez” o de desarrollo, puede ser realizado por un solo administrador o por un equipo de administradores. Sin importar la forma en que se tomen las decisiones, el contenido de estas siempre es el mismo. La primera decisión se enfoca en los puestos individuales, las dos siguientes se enfocan en los departamentos o grupos de trabajo y la cuarta considera el tema de la delegación de autoridad a través de la estructura.

#### **Administración**

La administración es aquel conjunto de actividades que realiza una organización, mediante procesos de planificación, organización, dirección y control en todas las

funciones de las actividades que se vaya a realizar, con la finalidad de lograr y alcanzar las metas y objetivos establecidos de carácter eficiente y eficaz, de esta manera aprovechando los recursos de la organización. Podemos destacar que la administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en recursos útiles y efectivos. Siendo la administración la más retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de todas las actividades humanas.

### **Funciones de la administración**

De acuerdo al enfoque de las funciones que desempeñan los gerentes, realizan ciertas actividades o funciones coordinadas eficiente y eficazmente en el trabajo de otros. “A principios del siglo XX. Henri Fayol, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecuten cinco funciones: plantear, organizar, mandar, coordina y controlar.”

### **Roles gerenciales**

Radica en establecer qué tareas hay que realizar, quién las determina, cómo se agrupan, quién se hace responsable, a quién y en dónde se toman las medidas. El termino roles gerenciales se refiere a las acciones o comportamientos específicos que se esperan de un gerente. Los 10 roles de Mitntzberg están agrupados en torno a relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones, en donde los grupos quedaron de la siguiente forma.

### **Objetivos organizacionales**

La organización constituye un grupo de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos:

Un propósito u objetivo para el que se proyecta el sistema;

Un proyecto o conjunto establecido de elementos;

Las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema funcione.

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin una noción sobre su misión y visión, irá a la deriva a

merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización determine, sino por lo que otros decidan.

### **Clima organizacional**

Como resultado del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran diversidad de situaciones con la finalidad de satisfacer las necesidades y conservar su equilibrio emocional. Esto se define como una etapa de adaptación. Dicha adaptación no sólo se refiere a satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad, de igual manera a las de pertenencia a un grupo social. Las frustraciones de dichas necesidades causan los problemas de adaptación. Por dicho comportamiento de la satisfacción de necesidades principales depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es de suma importancia para la administración vislumbrar la naturaleza de adaptación y desadaptación de los trabajadores.

### **Capacitación**

Es el proceso de adquirir conocimientos a corto plazo, que ha sido de manera sistemática y organizada, desarrollando sus habilidades y competencias en situación a objetivos definidos. La capacitación induce a la transmisión de conocimientos definidos relativamente al trabajo, actitudes que se realizan frente a los aspectos de la organización, del trabajo y ambiente, McGehee señala que; Capacitación significa mantener una educación especializada. Comprendido en todas las actividades que inician desde adquirir una habilidad motora hasta suministrar conocimientos técnicos, desarrollando habilidades administrativas y cualidades ante problemas sociales.

## **5.3 JUSTIFICACIÓN**

Según la investigación realizada se ha encontrado que la Empresa SEMILSA cuenta con varios factores negativos dentro de su estructura organizacional los cuales perjudican el ambiente laboral e institucional haciendo énfasis que actualmente la

empresa ha declinado por tal motivo. Los puntos que afectan a la empresa son la falta de experiencia empresarial, falta de conocimiento administrativo financiero, falta de controles internos, falta de un manual de funciones, la mala comunicación y coordinación laboral, y también la falta de capacitaciones que son indispensables para mejorar la eficiencia del trabajador.

Al aplicar las encuestas se pudo conocer que dichos puntos se manifiestan actualmente dentro de la empresa, en base a los resultados obtenidos, nuestra propuesta es de sugerir, realizar una reestructuración organizacional para ayudar a mejorar las condiciones de la empresa tanto en la parte gerencial, operacional y administrativa con la finalidad de que se establezcan los lineamientos necesarios para optimizar la productividad dicha empresa.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer una nueva estructura organizacional eficiente para mejorar la productividad de la empresa y de los empleados que en ella laboran, congruentemente en las funciones que desempeñan los empleados en su ámbito laboral.

### **5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

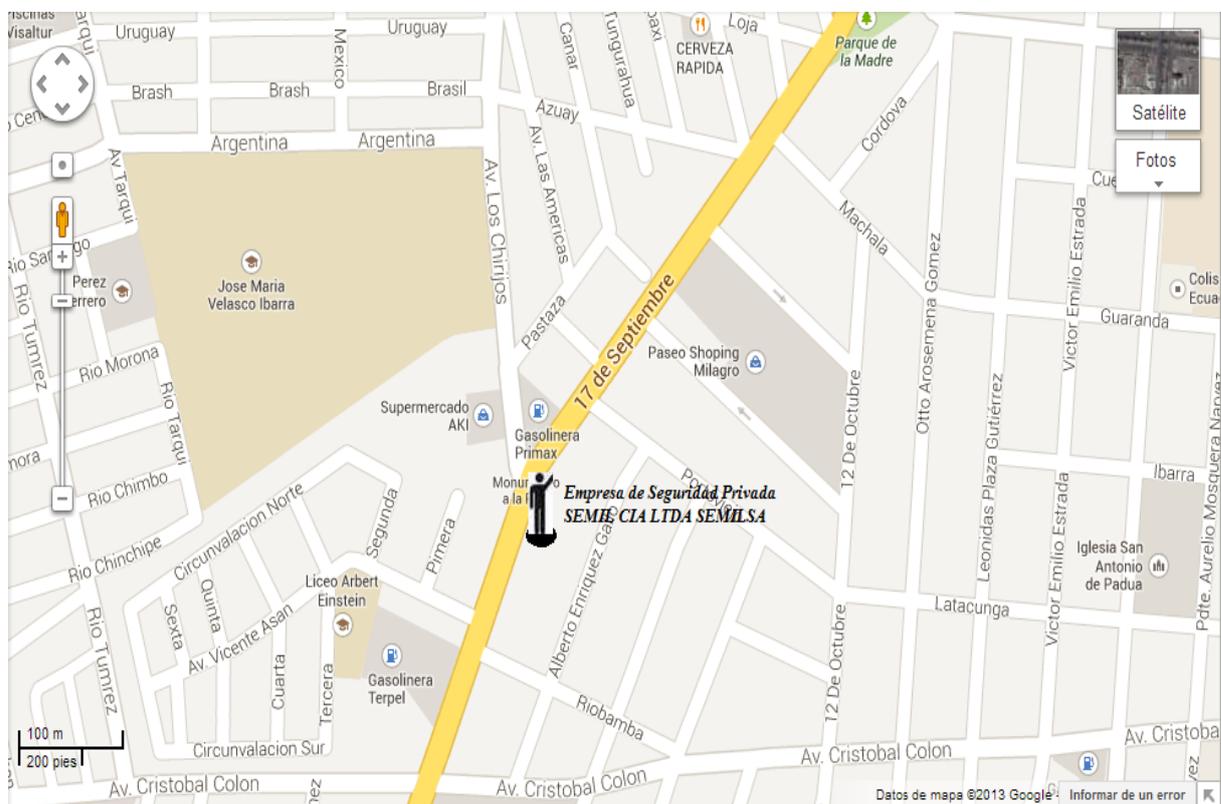
- Fomentar el cumplimiento de las políticas empresariales que son útiles para establecer un mejoramiento en las responsabilidades empresariales tanto de los trabajadores como el de la institución, ayudando a mejorar los lineamientos de controles internos y económicos de la empresa.
- Insertar un manual de funciones el cual se establezca como instrumento indispensable para lograr mantener un conjunto de normas y tareas que deberán cumplir a cabalidad los trabajadores de la institución obteniendo de esta manera un organigrama eficiente en la distribución de sus funciones.

- Implementar un plan de capacitaciones para el personal administrativo y operativo que sirva como fortalecimiento de sus conocimientos básicos ayudando a mejorar su rendimiento en la empresa.
- Incluir un nuevo servicio de seguridad privada que ayude a optimizar la rentabilidad de la empresa mediante estrategias competitivas, analizando la situación del mercado para poder establecerlas eficientemente.

## 5.5 UBICACIÓN

La empresa de Seguridad Privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, se encuentra ubicada en Ecuador, provincia del Guayas, cantón Milagro en el sector urbano del cantón, en la avenida 17 de Septiembre # 911 y Chirijos, diagonal al monumento a la Piña y al Supermercado Akí.

**Figura 19.** Ubicación de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA



Fuente: Google Maps(<http://maps.google.com.ec/maps>)

## **5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

La propuesta es factible administrativamente, porque permite mejorar la estructura organizacional y funcional del área operativa y administrativa, permitiendo que esto vuelva a la empresa más competitiva y eficiente dentro del mercado, aplicando correctamente las funciones de cada cargo y procedimientos a seguir, proponiendo estrategias que ayudaran a conseguir los objetivos de la empresa.

Mediante un análisis FODA que permitirá detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa;

### **Fortalezas:**

1. Principios de trabajo en equipo, responsabilidad y honestidad.
2. Experiencia del personal en seguridad privada.
3. Buen servicio demostrado a los clientes diariamente.
4. Disponibilidad de la Administración para mejora institucional.
5. Planes de Contingencia.

### **Debilidades:**

1. Falta de implementación de nuevos servicios.
2. No existe ninguna planificación enfocada en planes u objetivos.
3. Falta de políticas administrativas y de comercialización.
4. Falta de liderazgo gerencial.
5. Falta de Capacitaciones.
6. No posee Imagen Institucional.

### **Oportunidades**

1. Mayor inseguridad, aumento de robos a domicilio, empresas y/o entidades.
2. Innovación en productos y servicios dentro de este tema.
3. Necesidad de incrementar guardias de seguridad en el sector privado.

### **Amenazas**

1. Incremento de competencia en empresas de seguridad.
2. Políticas gubernamentales en temas de seguridad.
3. Desastres naturales.

**Cuadro 29. FODA**

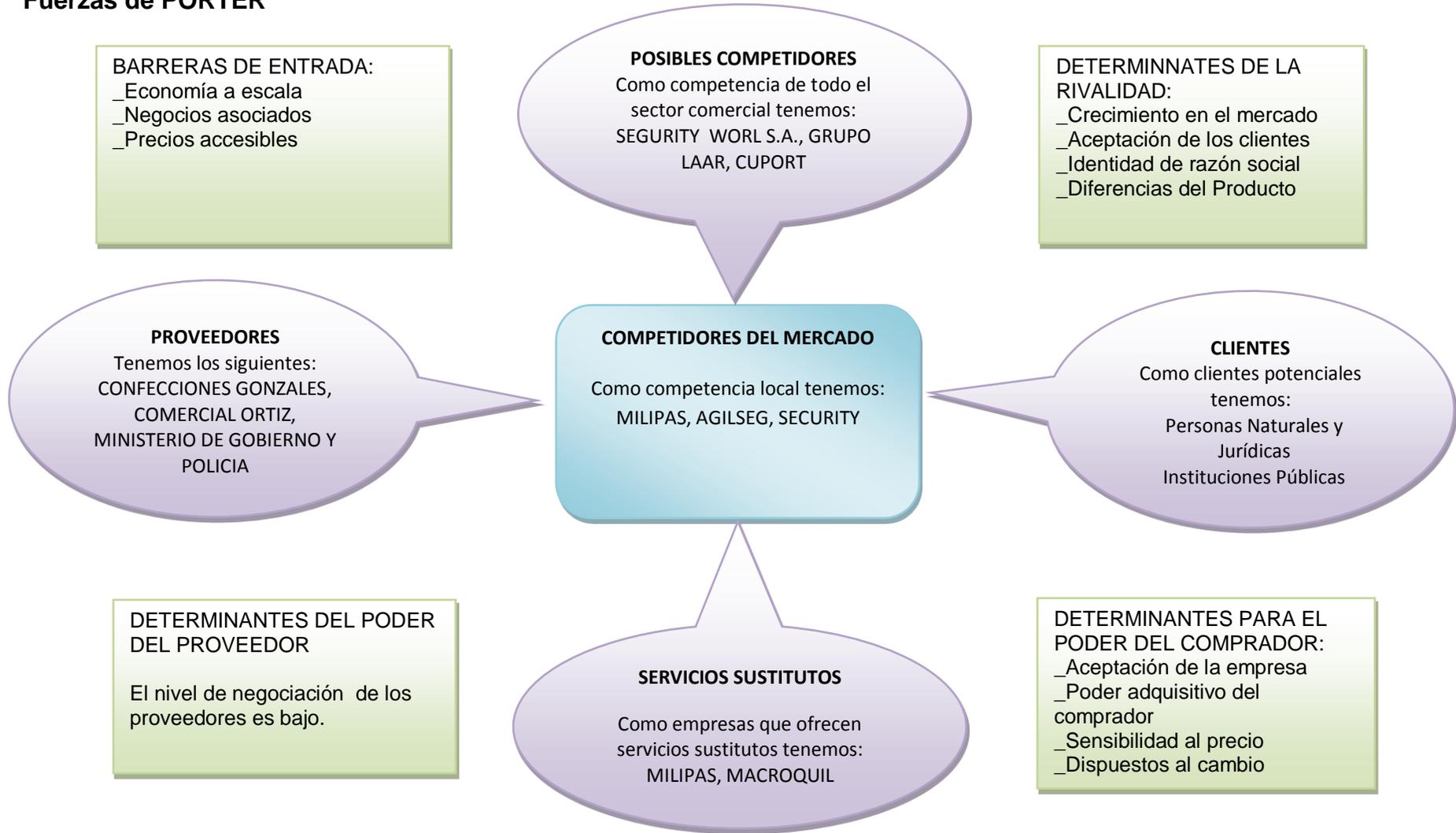
		F (fortalezas)	D (debilidades)
<b>INTERNO</b>		Principios de trabajo en equipo, responsabilidad y honestidad.	Falta de implementación de nuevos servicios.
		Experiencia del personal en seguridad privada.	No existe ninguna planificación enfocada en planes u objetivos
		Buen servicio demostrado a los clientes diariamente	Falta de políticas administrativas y de comercialización.
		Disponibilidad de la Administración para mejora institucional.	Falta de liderazgo gerencial
		Planes de contingencia	Falta de Capacitaciones
		O (oportunidades)	A (amenazas)
<b>EXTERNO</b>		Mayor inseguridad, aumento de robos a domicilio y/o entidades.	Incremento de competencia en empresas de seguridad
		Innovación en productos y servicios dentro de este tema.	Políticas gubernamentales en temas de seguridad.
		Necesidad de incrementar guardias de seguridad en el sector privado.	Desastres naturales.

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

### **Fuerzas de Porter**

Mediante las cinco fuerzas de Porter analizaremos la industria del sector de servicio de vigilancia y seguridad, ya que éste es un análisis de un modelo competitivo permitiéndonos realizar un análisis externo de la empresa SEMILSA al sector que pertenece. A partir de esto se determinan la posición actual de la empresa para seleccionar las estrategias a seguir.

## Fuerzas de PORTER

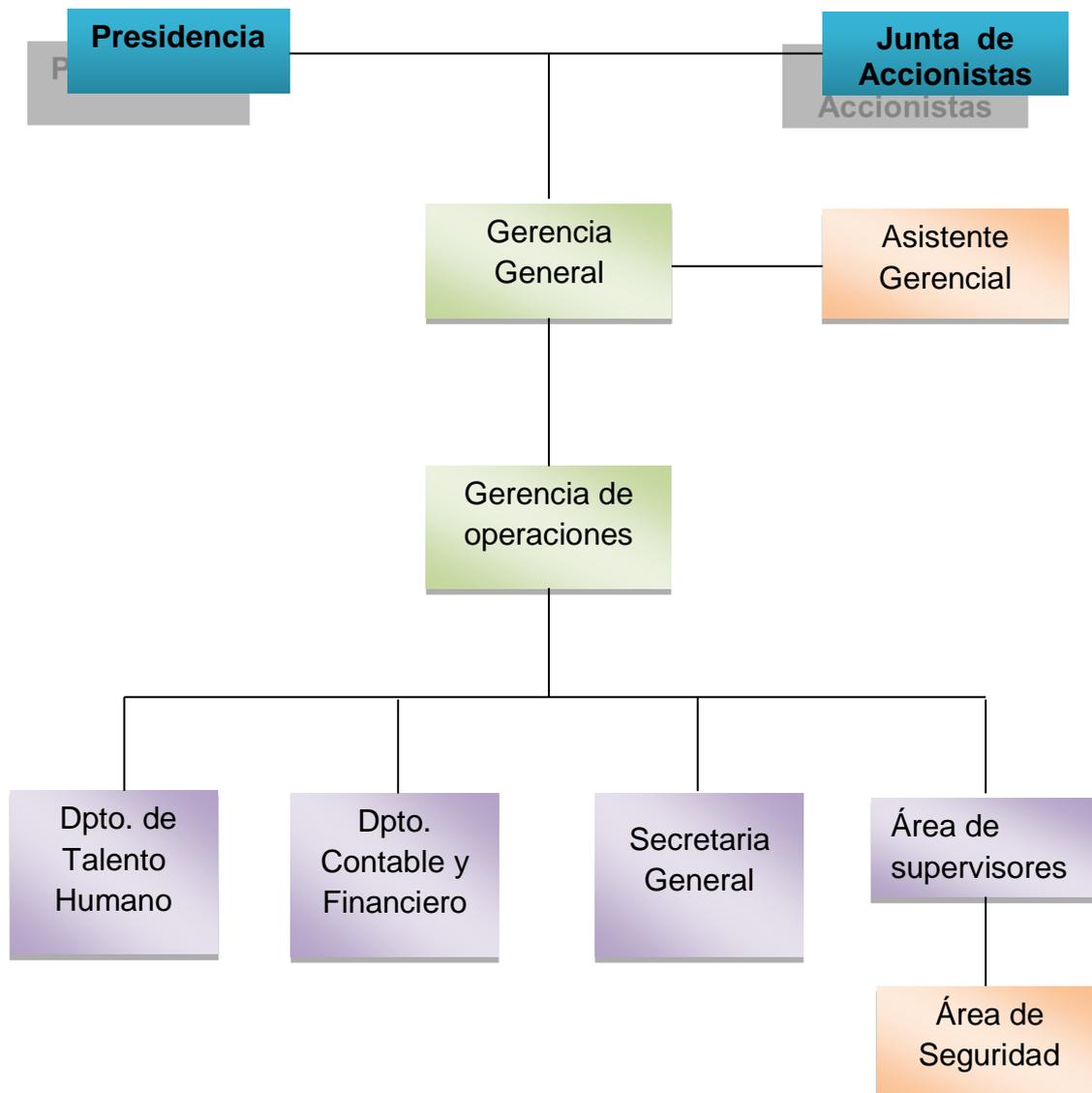


Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

## Organigrama de la empresa.

La estructura formal de la empresa SEMILSA se encuentra establecida de la siguiente forma:

**Figura 20.** Organigrama Estructural SEMILSA



**Fuente:** Departamento de Talento Humano Empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

Es factible legalmente porque no es necesario realizar un trámite de permisos especiales adicionales a los que tiene la entidad, lo que requerimos es la autorización del Gerente y propietaria de la empresa, para poder implementar manuales, procedimientos y estrategias que aportan a la mejora estructural de la misma.

Económicamente es factible, los beneficios que se obtienen aplicando un rediseño estructural y funcional en la empresa de Servicio de Seguridad Privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, llevara a superar los resultados económicos que la empresa hasta la actualidad ha generado permitiéndola ser más eficiente con los empleados mismo así como con los clientes.

## 5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

**Cuadro 30.** Estrategias FO FA DO DA de la empresa de seguridad privada SEMIL CÍA LTDA SEMILSA.

ESTRATEGÍAS FO-FA-DO-DA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Mayor inseguridad, aumento de robos a domicilio o entidades. 2. Innovación en productos y servicios dentro de este tema. 3. Necesidad de incrementar guardias de seguridad en el sector privado
FORTALEZAS	FO	FA
1. Principios de trabajo en equipo, responsabilidad y honestidad. 2. Experiencia del personal en seguridad privada. 3. Buen servicio demostrado a los clientes diariamente. 4. Disponibilidad de la Administración para mejora institucional. 5. Planes de contingencia.	F1.O1. Actualizar equipos y personal capacitado en las nuevas implementaciones.  F2. F3.O3. Dar a conocer los mejores precios sobre los servicios que serán requeridos con la confianza y responsabilidad de la empresa.  F4.O2 Implementar nuevo servicio de seguridad electrónica.	F1. F2. F3. A1. Garantizar el servicio a los clientes con un porcentaje de devolución por cualquier tipo de incidente.  F4.A2. Crear planes administrativos para adaptarse a los cambios estatales en el tema de seguridad.  F5.A3. Aplicar la contratación de aseguradoras para posible desastres
DEBILIDADES	DO	DA
1. Falta de implementación de nuevos servicios. 2. No existe ninguna planificación enfocada en planes u objetivos Administrativos. 3. Falta de políticas administrativas y de comercialización. 4. Falta de liderazgo gerencial. 5. Falta de Capacitaciones. 6. No posee Imagen Institucional	D1.O1.Renovación de productos y de servicios mejorando la eficiencia laboral.  D2. D3. D4.O2. Elaborar un Manual de funciones y de cumplimiento de las políticas empresariales  D5. O3. Implementar un programa de capacitaciones.  D6.O3. Contratar un servicio de marketing y publicidad.	D 1. D3. D4.D5.A1. Elaborar una cartera de mejores clientes y ofrecerles un valor agregado para obtener la confianza empresa/cliente.  D2.A2. Crear planes de contingencia para cambios gubernamentales  D6.A1. Mejorar el sistema publicitario de la empresa en la web

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

## Cuadro De Mando Integral

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**Cuadro 31.** Cuadro de mando integral - perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Implementar nuevo servicio de seguridad electrónica.	Porcentaje de incremento en el servicio	JEFE FINANCIERO	anual	20.000,00
Renovar productos y servicios.	Porcentaje del volumen de ventas	GERENTE GENERAL	anual	10.000,00
Contratar un servicio de marketing y publicidad	El volumen de contratación del servicio	ASISTENTE DE GERENCIA	anual	1.500,00

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Cuadro 32.** Cuadro de mando integral - perspectiva cliente

PERSPECTIVA CLIENTE				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Dar a conocer los mejores precios sobre los servicios que serán requeridos con la confianza y responsabilidad de la empresa.	Sistema de puntuación en la web sobre el servicio requerido	SECRETARIA	semestral	100,00
Garantizar el servicio a los clientes con un porcentaje de devolución por cualquier tipo de incidente	Número de clientes VIP	SECRETARIA	anual	1.000,00 (Garantizado con un 5% de devolución)

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Cuadro 33.** Cuadro de mando integral - perspectiva de procesos

PERSPECTIVA DE PROCESOS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Elaborar un Manual de funciones y de las políticas empresariales	Porcentaje de cumplimiento del cargo y responsabilidades	ASISTENTE DE GERENCIA	anual	200,00
Crear planes administrativos para adaptarse a los cambios estatales en el tema de seguridad.	Test de conocimiento administrativo y planes estratégicos	GERENTE GENERAL	anual	1.500,00
Aplicar la Contratación de aseguradoras para posible desastres	Porcentaje diferencial entre cotizaciones de aseguradoras	JEFE FINANCIERO	anual	5.000,00
Elaborar una cartera de mejores clientes y ofrecerles un valor agregado para obtener la confianza (empresa/cliente).	Número de clientes fieles a la empresa	SECRETARIA	trimestral	100,00
Crear planes de contingencia para cambios gubernamentales		GERENTE GENERAL	anual	2.000,00

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

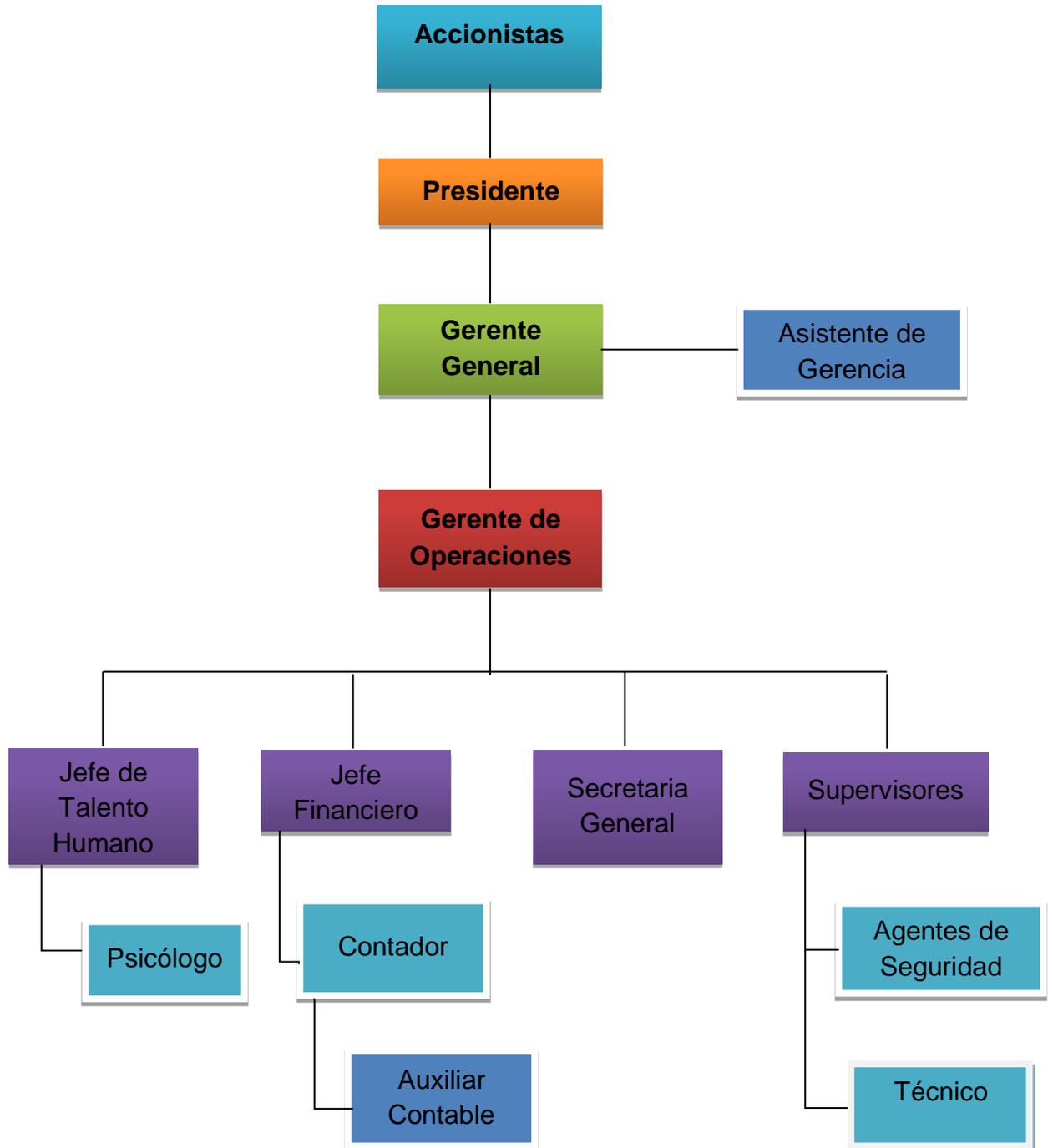
**Cuadro 34.** Cuadro de mando integral - perspectiva RRHH y tecnológicos

PERSPECTIVA RRHH - TECNOLÓGICOS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Actualizar equipos y personal capacitado en las nuevas implementaciones.	Porcentaje de servicios requeridos	JEFE DE TALENTO HUMANO	anual	10.000,00
Implementar un programa de capacitaciones.	Test de conocimiento	JEFE DE TALENTO HUMANO	Semestral	2.000,00
Mejorar el sistema publicitario de la empresa en la web	Numero de vistas la pagina	ASISTENTE DE GERENCIA	anual	80,00

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Organigrama funcional propuesto para empresa de seguridad privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA.**

**Figura 21.** Organigrama funcional propuesto de SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA



**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

## Manual De Funciones.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- Ger. Gral./Pdte.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
FECHA:25/08/2013		<b>PÁG:1 de 2</b>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	GERENCIAL
<b>CARGO</b>	GERENTE GENERAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	PRESIDENTE
<b>II. PROPÓSITO GENERAL</b>	
<p>El Gerente General será el Representante Legal de la Compañía de Seguridad Privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA.</p> <p>Tendrá a su cargo la dirección y la administración de los negocios, al igual que las funciones y actividades que desempeñan los departamentos.</p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
1.	Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, Financiero y operativo de la misma.
2.	Planeamiento estratégico de actividades.
3.	Coordinar reuniones regulares con los jefes de cada departamento para asegurar su rentabilidad y eficiencia.
4.	Contratar todas las posiciones gerenciales, hacer evaluaciones para cada departamento.
5.	Liderar procesos de planeación y planteamiento estratégico de la empresa, estableciendo cuál de los factores podrían ser críticos de éxito, mediante objetivos y metas específicas de la institución.
6.	Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la Empresa.
7.	Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
8.	Reportar a las diferentes instancias de los centros de control que los soliciten o tenga obligación de reportar.

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- Ger. Gral./Pdte.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA: 25/08/2013</b>		<b>PÁG: 2 de 2</b>	

9. Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Empresa.
10. Contratar personal.
11. Despedir el Personal.
12. Elaborar y evaluar las políticas de la empresa

#### IV. REQUISITOS

<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración Empresarial</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Contabilidad General</li> <li>• Sistemas Informáticos</li> <li>• Diseño De Políticas Y Procedimientos</li> <li>• Desarrollo y relaciones Humanas.</li> </ul>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<p>Título profesional en las siguientes área:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería Comercial</li> <li>• Ingeniería en Administración de Empresas</li> <li>• Economista</li> <li>• Y carreras afines).</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	5 años de experiencia.	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:001- A.Ger./Ger. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA: 25/08/2013</b>		<b>PÁG: 1 de 3</b>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	GERENCIAL
<b>CARGO</b>	ASISTENTE DE GERENTE
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>II. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Apoyar en todos los procesos administrativos y secretariales que garanticen eficientemente el desarrollo de la operación de la Gerencia. La persona que ocupa este puesto administrara mucha información, por lo que puede asumir la responsabilidad del Gerente en su ausencia.	
<b>I. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
1.	Llevar el control de la agenda de la Gerencia.
2.	Recibir llamadas telefónicas y direccionarlas hacía la gerencia
3.	Ordenar los archivos físicos de la gerencia. y pasarlos a archivos computacionales.
4.	Realizar la contratación de servicios de terceros y realizar el pego correspondiente
5.	Solicitar los gastos de gerencia.
6.	Brindar información a los jefes departamentales de la empresa.
7.	Ayudar en el soporte dentro de la formulación y seguimiento de los planteamientos gerenciales.
8.	Identificar las posibles oportunidades que se manifiesten para mejora en procedimientos vigentes.
9.	Analizar y organizar la información gerencial referida a presupuestos, pronósticos, indicadores de gestión, entre otras actividades, con la finalidad de identificar desvíos y por ende plantear acciones de mejora.
10.	Gestionar y elaborar gestiones presenciales y reportes de la gerencia.
11.	Administrar las actividades internas de trabajo (agendas, reuniones, entre otros).

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- A.Ger./Ger. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
FECHA:25/08/1003		<b>PÁG: 2 de 3</b>	

12. Agendar juntas gerenciales, reuniones, compromisos entre otros.
13. Recibir al personal que se dirija a tratar asuntos laborales con el gerente
14. Asistir y organizar eventos que efectuó la gerencia de forma interna y externa.
15. Recibir recados telefónicos al instante que el gerente se encuentre ocupado o ausente.
16. Receptar la correspondencia que pertenece a la gerencia.
17. Se encarga de archivar y ordenar los documentos provenientes de la gerencia.
18. Mantiene resguardados, actualizados y efectúa respaldos de documentos, bases de datos computacionales y otros archivos gerenciales.
19. Efectúa solicitudes de compra y pagos
20. Envía órdenes de forma interna, y correspondencia proveniente de la gerencia hacia usuarios externos.
21. Emitir trámites y procesos administrativos con todas las unidades respectivas a dichos procesos.
22. Redactar y firmar correspondencia administrativa, circulares, solicitudes por parte del colaborador, pedidos de material y solicitudes que amerite la empresa.
23. Realizar labores propias que le indique el Gerente General.

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- A.Ger./Ger. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA:25/08/2013</b>		<b>PÁG: 3 de 3</b>	

<b>IV. REQUISITOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sistemas informáticos</li> <li>• Administración</li> <li>• Gestión de la Información</li> <li>• Control, registro de gastos y principios básicos de contabilidad (Deseable).</li> </ul>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<p>Título profesional en cualquiera de las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero Financiero</li> <li>• Contador Publico</li> <li>• Administrador de empresas</li> <li>• Economista</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años de experiencia.	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:001- Ger. Oper./Ger. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA:25/08/2013</b>		<b>PÁG: 1 de 3</b>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>AREA</b>	GERENCIAL
<b>CARGO</b>	GERENTE DE OPERACIONES
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>II. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Lograr el manejo eficiente de todos los recursos físicos, humanos y financieros puestos a su disposición para lograr que los procesos operativos se hagan a tiempo y de acuerdo a los objetivos de la empresa.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un registro o programa para dirigir y supervisar al personal de servicio de seguridad dentro de sus labores.</li> <li>2. Elaboración, control y aplicación de procedimientos para la prevención de riesgos.</li> <li>3. Organización, dirección y supervisión de nuestros servicios de seguridad.</li> <li>4. Control del recurso humano y material para garantizar la operación diaria.</li> <li>5. Elaboración de Análisis de Riesgos, Estudios de vulnerabilidad de los servicios existentes y por nueva apertura.</li> <li>6. Control y supervisión directa sobre el personal Operativo.</li> <li>7. Elaboración de planes de trabajo para el área de Operativa.</li> <li>8. Visita y atención al Cliente</li> <li>9. Establecer políticas de mejora en el área operativa así como procedimientos de procesos.</li> <li>10. Establecer normas que cumplen el trabajo del personal de seguridad ante los clientes.</li> </ol>	

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- Ger. Oper./Ger. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA: 25/08/2013</b>	<b>PÁG: 2 de 3</b>		

11. Determinar el equipo de trabajo de cada uno de los guardias así como que el guardia este correctamente equipado.
12. Establecer las metas del área operativa de acuerdo a las necesidades del cliente.
13. Establecer el perfil del personal operativo.
14. Asignar las rondas de supervisión, la responsabilidad de las unidades de transporte asegurando la calidad del servicio.

#### IV. REQUISITOS

<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en seguridad física, electrónica y métodos de seguridad integral.</li> <li>• Curso de seguridad electrónica específicamente instalaciones.</li> <li>• Conocimientos en el reglamento de seguridad privada.</li> <li>• tener amplio conocimiento de armas, mantenimiento de las mismas, manejo y tiro.</li> <li>• Conocimientos en las normas de seguridad privada</li> <li>• Conocimiento en procedimientos de seguridad física y electrónica</li> <li>• Administración de Personal.</li> <li>• Conocimiento de documentación administrativa.</li> <li>• Sistemas integrados de Gestión</li> </ul>
------------------------------	---

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- Ger. Oper./Ger. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA: 25/08/2013</b>		<b>PÁG: 3 de 3</b>	

<b>EDUCACIÓN</b>	<p>Título profesional en cualquiera de las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura de las Fuerzas armadas con especialización en Administración de empresas</li> <li>• Licenciatura o Técnico en Seguridad.</li> <li>• Carreras afines.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	5 años de experiencia.	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:001- Jfe.T.H/ Gre. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA: 25/08/2013</b>		<b>PÁG: 1 de 2</b>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>CARGO</b>	JEFE DE TALENTO HUMANO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE OPERACIONES
<b>II. PROPOSITO GENERAL</b>	
Se hace cargo de todo lo relacionado en el desempeño del personal	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza la selección del personal aspirante a entrar a la compañía.</li> <li>2. Lleva el control de asistencia y puntualidad del personal.</li> <li>3. Crear una sana convivencia en la empresa.</li> <li>4. Contratación del personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto.</li> <li>5. Mantener informados a los empleados de logros obtenidos.</li> <li>6. Elaborar y dar a conocer los reglamentos de la empresa.</li> <li>7. Pago de nómina.</li> <li>8. Estar pendiente del desempeño y evolución del personal para posteriores reconocimientos y ascenso. Para esto es necesaria la comunicación permanente con todos los departamentos.</li> <li>9. Actualizar periódicamente la nómina del personal seleccionado con la solicitud de trabajo, fotografía, contrato de trabajo historial del trabajador y demás documentos que lo acrediten.</li> <li>10. Registro mensual de horas trabajadas del personal operativo.</li> <li>11. Realizar reportes diarios de asistencia del personal operativo.</li> <li>12. Control del registro de ingreso y egreso del personal.</li> <li>13. Gestionar pago de las vacaciones.</li> <li>14. Realizar emisión de finiquito.</li> </ol>	

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- Jfe.T.H/ Gre. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA:25/08/2013</b>	<b>PÁG: 2de 2</b>		

<b>IV. REQUISITOS</b>		
15.Receptar novedades con su respectiva consolidación. 16.Realizar cálculo de horas extras.		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de las herramientas de Office: Word, Excel, Power Point e Internet.</li> </ul>	
<b>EDUCACIÓN</b>	Título profesional en cualquiera de las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de empresas</li> <li>• Ingeniería RR-HH</li> <li>• ingeniería Comercial</li> <li>• Psicología organizacional</li> <li>• Economía</li> <li>• Carreras afines.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	3 años de experiencia.	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- Jfe.T.H/ Gre. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA:25/08/2013</b>		<b>PÁG: 1 de 3</b>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>CARGO</b>	PSICÓLOGO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE TALENTO HUMANO
<b>II. PROPÓSITO GENERAL</b>	
<p>Analizar y brindar ayuda profesional al personal tanto administrativo como operativo de ser necesario para mejorar el ambiente laboral y su actitud en el ámbito profesional, diagnosticándolos y elaborando soluciones para los problemas detectados.</p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la salud mental en todos los miembros pertenecientes a la organización y en el entorno familiar y social de los mismos. Intervención en el manejo del estrés y afrontamiento de problemas emocionales.</li> <li>2. Identificar los talentos (inteligencias múltiples) de los sujetos pertenecientes a la organización y procurar su desarrollo, para mayor satisfacción personal y mayor productividad laboral.</li> <li>3. Diseñar y rediseñar las tareas y puestos de trabajo de modo que se aproveche los talentos de los colaboradores y el desarrollo de las competencias de los mismos ( Análisis de cargos)</li> <li>4. Identificar las competencias de los aspirantes a la organización para lograr una adecuada ubicación en los diferentes cargos (selección de personal)</li> <li>5. Promover la reubicación de los trabajadores ya vinculados de acuerdo a su propia evolución intelectual y laboral (reubicación del personal).</li> <li>6. Diseñar y ejecutar procesos de formación de personas, que maximicen su potencial, logrando un crecimiento como individuos y una mayor productividad para la organización. (Formación de personal)</li> </ol>	

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- Jfe.T.H/ Gre. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA:25/08/2013</b>	<b>PÁG: 2 de 3</b>		

7. Intervenir a nivel personal y grupal para lograr cambio de actitudes, mejora de la motivación laboral, proyectos de vida y planes de carrera (Desarrollo de personal).
8. Formulación de planes de salud mental a partir del conocimiento de la población activa en la organización. Estos planes requieren un diagnóstico previo.
9. Consultas y talleres para manejo del estrés.
10. Consultas individuales y remisión a especialistas
11. Aplicación de Test de inteligencia y de pruebas específicas para el reconocimiento de talentos especiales.
12. Elaboración de programas de desarrollo del potencial humano: talleres, laboratorios vivenciales, seguimiento del potencial.
13. Análisis de tareas, análisis de competencias necesarias para los cargos existentes y para los de creación reciente.
14. Entrevistas y pruebas de selección de personal.
15. Entrevistas y pruebas para reubicación del personal.
16. Diseño, ejecución y auditoria de actividades de información, entrenamiento y seguimiento en formación de personas y planes de carrera.
17. Intervención por medio de entrevistas y talleres en cambio de actitudes, mejoramiento de la productividad, motivación, proyectos de vida.
18. Producción de informes escritos sobre las actividades desarrolladas o en ejecución.
19. Comunicación a los directivos de la organización sobre los planes, ejecución de procesos y evaluación de los mismos.

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- Jfe.T.H/ Gre. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA:25/08/2013</b>	<b>PÁG: 3 de 3</b>		

<b>IV. REQUISITOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos teóricos en conducta de personal, conflictos organizacionales, soluciones.</li> <li>• Realización de test psicológicos y pruebas y evaluaciones.</li> <li>• Técnicas de medición psicológica.</li> <li>• Conocimiento en terapias de grupo e individual.</li> </ul>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Psicología o el equivalente.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años de experiencia.	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:001- Jfe.Dpto.Fin./Ger. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA:25/08/2013</b>		<b>PÁG: 1de 2</b>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>AREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>CARGO</b>	JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE OPERACIONES
<b>II. PROPOSITO GENERAL</b>	
Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.</li> <li>2. Obtener fondos en las mejores condiciones posibles.</li> <li>3. Preparación y análisis de información financiera</li> <li>4. Interpretación de los estados financieros</li> <li>5. Busca maximizar los beneficios de la empresa</li> <li>6. Realiza presupuestos</li> <li>7. Mantener contacto continuo con Bancos para solicitudes de crédito.</li> <li>8. Trabajar en forma integrada con las distintas áreas de la empresa, entregando soporte de información.</li> <li>9. Rendir cuenta de sus gestiones y gastos conforme lo requieran sus superiores en la Empresa.</li> <li>10. Apoyar el diseño de presupuestos.</li> <li>11. Dirigir tareas de distribución y despacho de productos.</li> <li>12. Generar indicadores e implementar sistemas de gestión de calidad.</li> <li>13. Determinar los requerimientos de compra de materiales y repuestos para mantenimiento.</li> <li>14. Presentar proyectos a la gerencia para que ésta apruebe los recursos necesarios para ejecutar óptimamente las tareas productivas.</li> <li>15. Maximizar el uso de los recursos materiales y humanos de la empresa.</li> </ol>	

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- Jfe.Dpto.Fin./Ger. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA:25/08/2013</b>	<b>PÁG: 2de 2</b>		

- 16. Velar y monitorear la disponibilidad de Fondos
- 17. Administración del Capital
- 18. Preparación y análisis de la información financiera
- 19. Planeación y control financiero
- 20. Estructura Financiera
- 21. Valoración de Empresas

#### IV. REQUISITOS

<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad financiera</li> <li>• Supervisar y aprobar gestión contable</li> <li>• Análisis Financiero de proyectos y situación de la compañía.</li> <li>• Presentación de estados Financieros.</li> <li>• Declaración y demás obligación tributarias.</li> </ul>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración Empresarial</li> <li>• Ingeniería comercial</li> <li>• CPA</li> <li>• economía</li> <li>• Carreras afines</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	3 años	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:001-Cont./Jfe. Dpto. Fin.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA:25/08/2013</b>		<b>PÁG: 1 de 2</b>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>AREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>CARGO</b>	CONTADOR
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DEL DEP.FINACIERO
<b>II. PROPOSITO GENERAL</b>	
Analizar información sujeta en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examinan estados financieros que se le son entregados.</li> <li>2. Realiza codificación de cuentas existentes en la empresa y acorde a la información establecida.</li> <li>3. Realiza estados financieros, balances y estados resultados.</li> <li>4. Realiza y revisa cheques.</li> <li>5. Contabiliza nóminas de pago de los trabajadores de la entidad.</li> <li>6. Realiza proyecciones de ser necesarias, realiza análisis de cuadros contables.</li> <li>7. Tiene la facultad de realizar sistemas contables para la organización con el fin de facilitar la labor contable.</li> <li>8. Realiza correcciones necesarias dentro de los registros contables</li> <li>9. Verifica todo aquel movimiento contable que se genera dentro de la empresa.</li> <li>10. Realiza los asientos contables, ajustándose al manual de procedimientos establecido anteriormente en la documentación contable.</li> <li>11. Verifica los códigos de las cuentas contables.</li> <li>12. Elabora cheques al personal administrativo y operativo.</li> <li>13. Lleva un control de los pagos realizados</li> <li>14. Lleva un control de los cobros realizados</li> </ol>	

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001-Cont./Jfe. Dpto. Fin.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA:25/08/2013</b>		<b>PÁG: 2de 2</b>	

15. Efectúa transferencias bancarias.

#### IV. REQUISITOS

<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tributación Fiscal.</li> <li>• Contabilidad de Costos.</li> <li>• Contabilidad Financiera</li> <li>• Métodos contables</li> <li>• Procedimientos contables</li> <li>• Normas NIIF.</li> <li>• Elaboración de informes</li> <li>• Analizar estados financieros.</li> </ul>	
<b>EDUCACIÓN</b>	Título Contador Público Autorizado.	
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:001-Aux. Cont./Cont.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA:25/08/2013</b>		<b>PÁG: 1 de 2</b>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>AREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>CARGO</b>	AUXILIAR CONTABLE
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	CONTADOR
<b>II. PROPOSITO GENERAL</b>	
Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.	
<b>II.DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recpta, clasifica y ordena documentos contables.</li> <li>2. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</li> <li>3. Archiva documentos contables para uso y control interno.</li> <li>4. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.</li> <li>5. Transcribe información contable en un microcomputador.</li> <li>6. Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.</li> <li>7. Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.</li> <li>8. Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.</li> <li>9. Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.</li> <li>10. Participa en la elaboración de inventarios.</li> <li>11. Transcribe y accesa información operando un ordenador.</li> <li>12. Asiste en todas las actividades del contador.</li> <li>13. Realiza cualquier actividad encargada por su jefe inmediato (contador)</li> </ol>	

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001-Aux. Cont./Cont.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA:25/08/2013</b>		<b>PÁG: 2 de 2</b>	

<b>IV. REQUISITOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tributación Fiscal.</li> <li>• Contabilidad de Costos.</li> <li>• Contabilidad Financiera</li> <li>• Preparar informes técnicos.</li> <li>• Analizar la información contable.</li> </ul>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato en contabilidad y administración, mas cursos contables.</li> <li>• Profesional o cursando Ing. Comercial, CPA o carreras afines.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	1 años	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:001- Scret./Ger. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
FECHA: 25/08/2013		<b>PÁG: 1 de 2</b>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	ADMINISTRATIVA
<b>CARGO</b>	SECRETARIA GENERAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE OPERACIONES
<b>II. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Establecer actividades oportunas al área secretarial y proporcionar ayuda a su supervisor inmediato, utilizando técnicas secretariales, con la finalidad de conseguir un eficaz y eficiente desempeño conforme los objetivos de la unidad.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redacta y transcribe la correspondencia, actas, oficios, anuncios, memorando y otros documentos de poca complejidad.</li> <li>2. Realiza el llenado de formatos para órdenes de pago, órdenes de compra, recibos y demás formatos de uso de la dependencia.</li> <li>3. Recoge y envía la correspondencia.</li> <li>4. Lleva el registro de la entrada y salida de la correspondencia.</li> <li>5. Formaliza y recibe las llamadas telefónicas.</li> <li>6. Encargada de actualizar la agenda de su preferente.</li> <li>7. Recibe los mensajes y los transmite a su superior.</li> <li>8. Atiende y suministra la información al personal de la empresa y público en general.</li> <li>9. Brinda el apoyo logístico, ejecución de reuniones y calendario de eventos.</li> <li>10. Encargada de convocar a reuniones.</li> <li>11. Registra la correspondencia remitida y/o recibida.</li> <li>12. Elabora los contratos para la prestación de los servicios de seguridad.</li> <li>13. Realiza las negociaciones y de la misma manera contrata servicios de otras empresas que pueda ser requerida.</li> </ol>	

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:001- Scret./Ger. Gral.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA: 25/08/2013</b>	<b>PÁG: 2 de 2</b>		

14. Encargada de distribuir la correspondencia.
15. Elabora los cheques.
16. Entrega y desglose de cheques.
17. Responsable por suministro de materiales de oficina.
18. Facilita trámites de alojamiento y viáticos en caso de movilización de su superior.
19. Responsable con las políticas y operaciones establecidas en materia de seguridad integral para la institución.
20. Procesa informes periódicos de las actividades que se realizan en la empresa.
21. Cumple con cualquier otra labor afín que le sea asignada.

#### IV. REQUISITOS

<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas secretariales.</li> <li>• Métodos y procedimientos de oficina.</li> <li>• Técnicas de archivar, ortografía y realización de redacciones.</li> <li>• Word, Excel, Power Point, Project actualizado.</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Técnicas de KARDEX y fichaje.</li> </ul>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller Mercantil, más curso de secretariado computarizado.</li> <li>• Curso de secretariado</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA</b>	1 años	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:001-Sup./ Ger. Oper.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA: 25/08/2013</b>		<b>PÁG: 1de 2</b>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	OPERATIVA
<b>CARGO</b>	SUPERVISORES
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE DE OPERACIONES
<b>II. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Normalizar las actividades del personal de vigilancia, mediante la supervisión y verificación de las funciones que perpetran los agentes de seguridad, garantizando la protección de los bienes patrimoniales de la Institución.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ilustra a los vigilantes en realizar las funciones de los puestos de guardias, tanto en el control de entrada y salida de vehículos y materiales.</li> <li>2. Verifica los materiales y/o equipos que correspondan con lo indicado en los oficios de órdenes de salida.</li> <li>3. Comprueba la salida de los equipos y/o materiales para reparación o desechos.</li> <li>4. Encargado de Firmar y sellar el original y la copia de los oficios de salida.</li> <li>5. Examina el libro de novedades de las áreas que han sido supervisadas y analiza las situaciones que hayan sido reportadas.</li> <li>6. Pide información a los vigilantes sobre novedades ocurridas.</li> <li>7. Realiza las inspecciones, colectivamente con los vigilantes de las áreas que se encuentran en situación críticas.</li> <li>8. Comunica a su jefe inmediato de las posibles necesidades de materiales.</li> <li>9. Examina el cumplimiento de actividades asignadas a los vigilantes.</li> <li>10. Ofrece apoyo a los vigilantes, cuando estos enfrentan algunos problemas con los usuarios.</li> <li>11. Controla las condiciones de vestimenta de los vigilantes.</li> </ol>	

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001-Sup./ Ger. Oper</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA: 25/08/2013</b>		<b>PÁG: 2de 2</b>	

12. Realiza amonestaciones a los vigilantes en cuyos casos el vigilante incumpla con las normas.
13. Designa y controla los turnos de guardias a los vigilantes.
14. Supervisa y Controla la asistencia a los vigilantes.
15. Orienta a los vigilantes de las áreas riesgosas para tomar medidas de prevención.
16. Reorganiza las actividades y/u operaciones especiales de seguridad, realizadas en la empresa.
17. Mantiene notificado al jefe inmediato de cualquier tipo de anomalía como robos y/o hurtos ocurridos.
18. Vigila y controla al personal que se encuentra a su cargo.
19. Mantiene en completo orden al equipo y sitio de trabajo, indicando cualquier anomalía que exista.
20. Realiza informes periódicos de todas las actividades realizadas.

#### IV. REQUISITOS

<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En seguridad integral.</li> <li>• Leyes y reglamentos en el ámbito de seguridad y vigilancia.</li> <li>• Instrucciones operativas en el marco de protección y seguridad.</li> <li>• En sistemas operativos.</li> <li>• En operador de terminal.</li> <li>• En manejo de armas.</li> </ul>	
<b>EDUCACIÓN</b>	Bachillerato curso militar, más curso de protección y de seguridad mínimo seis (6) meses de duración.	
<b>EXPERIENCIA</b>	2 a 3 años	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- Ag. Seg./ Sup.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA: 25/08/2013</b>		<b>PÁG: 1 de 2</b>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	OPERATIVA
<b>CARGO</b>	AGENTES DE SEGURIDAD
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	SUPERVISORES
<b>II. PROPOSITO GENERAL</b>	
Proteger y vigilar la seguridad física de bienes muebles e inmuebles de la entidad a la que ha sido asignado para prestación de sus servicios de guardiana, así como velar por la integridad física de las personas que se encuentren en la entidad.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salvaguarda los bienes muebles e inmuebles dentro de la institución u vivienda del servicio requerido, de igual manera priorizando la protección de las personas que se puedan encontrarse en el sitio de trabajo.</li> <li>2. Desenvuelve controles de identidad en los accesos o en los interiores de inmuebles determinados, sin que en ningún caso se puedan impedir o retener la documentación personal.</li> <li>3. Verificar el resguardo del almacenamiento, clasificación, recuento y transporte de dinero, valores y objetos de suma importancia.</li> <li>4. Acatan las instrucciones que han sido manifestado a los responsables de las Fuerzas y agentes de Seguridad, siempre y cuando esto se refiera a las personas y bienes cuya protección y vigilancia estuviesen encargados los vigilantes.</li> </ol>	

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- Ag. Seg./ Sup.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA: 25/08/2013</b>		<b>PÁG: 2de 2</b>	

<b>IV. REQUISITOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad integral</li> <li>• manejo de armas</li> </ul>	
<b>EDUCACIÓN</b>	Necesario ser Bachiller, más acuartelamiento en las fuerzas armadas del Ecuador.	
<b>EXPERIENCIA</b>	No es indispensable experiencia	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- Tec./ Sup.</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA: 25/08/2013</b>		<b>PÁG: 1 de 2</b>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>ÁREA</b>	OPERATIVO
<b>CARGO</b>	TÉCNICO EN SISTEMAS
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	SUPERVISOR
<b>II. PROPOSITO GENERAL</b>	
Realizar actividades técnicas en la rama de la tecnología, información servicios electrónicos ejecutando las acciones correspondientes, a fin de asegurar la operatividad de los recursos y servicios informáticos en la Institución.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atiende los reportes de falla asignados por su jefe inmediato.</li> <li>2. Verifica el cumplimiento de las condiciones ambientales y de energía exigidas por los recursos de informática.</li> <li>3. Brinda apoyo técnico a los usuarios en el ámbito de su competencia.</li> <li>4. Verifica el funcionamiento de los equipos y/o sistemas una vez subsanadas las fallas.</li> <li>5. Mantiene el inventario de los recursos de tecnología de información y comunicación.</li> <li>6. Instalación de sistemas de seguridad electrónica.</li> <li>7. Mantenimiento de los equipos de seguridad electrónica.</li> <li>8. Sugiere procedimientos operativos que eviten el deterioro y/o el mal funcionamiento de los recursos y servicios de informática.</li> <li>9. Controla la utilización de las herramientas de trabajo.</li> <li>10. Traslada equipos, herramientas y materiales al sitio que lo requiera.</li> <li>11. Detecta fallas de los recursos tecnológicos de seguridad electrónica.</li> <li>12. Realiza mantenimiento preventivo y/o correctivo de los recursos de de seguridad electrónica.</li> </ol>	

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO: 001- Tec./ Ger. Oper</b>	<b>VERSIÓN:1</b>	
<b>FECHA: 25/08/2013</b>		<b>PÁG: 2de 2</b>	

<b>IV. REQUISITOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de herramientas de software y sistemas operativos.</li> <li>• Lenguaje de programación.</li> <li>• Programas de diagnóstico.</li> <li>• Fallas de equipos y redes.</li> <li>• Componentes de los equipos de computación.</li> <li>• Elementos de electricidad y electrónica</li> <li>• Normas para el cableado de redes.</li> <li>• Conectorización de cableado estructurado.</li> <li>• Equipos de telecomunicaciones.</li> <li>• Conocimientos de modelos de red.</li> </ul>	
<b>EDUCACIÓN</b>	Técnico Superior Universitario en Informática	
<b>EXPERIENCIA</b>	1 año mínimo	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

## Manual De Procedimientos De La Empresa

	<b>SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO</b>

<b>Nº</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	SECRETARIA GENERAL	1. Orienta al aspirante hacia la oficina del Gerente Operativo
2	GERENTE OPERATIVO	2. Recapta la carpeta del aspirante a guardia. 3. Realiza una primera entrevista. 4. Revisa que los documentos estén completos. 5. selección las mejores carpetas de los aspirantes 6. Envía carpeta al psicólogo.
3	PSICÓLOGO	7. Recapta carpeta del aspirante a guardia. 8. Realiza una segunda entrevista. 9. Efectúa test Psicológicos 10. Envía informe acerca de los resultados de los test y la carpeta al Jefe De Talento Humano
4	JEFE DE TALENTO HUMANO	11. Investiga las referencias de la carpeta del aspirante. 12. Selecciona las mejores carpetas. 13. Mejores carpetas son enviadas al Gerente Operativo.
5	GERENTE OPERATIVO	14. Aprueba carpetas seleccionadas.
6	JEFE DE TALENTO HUMANO	15. Elabora contratos. 16. Registra los datos en el sistema de la empresa. 17. Entrega credencial al nuevo guardia. 18. Emite orden al supervisor detallando el nuevo personal.

Elaborado por: Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

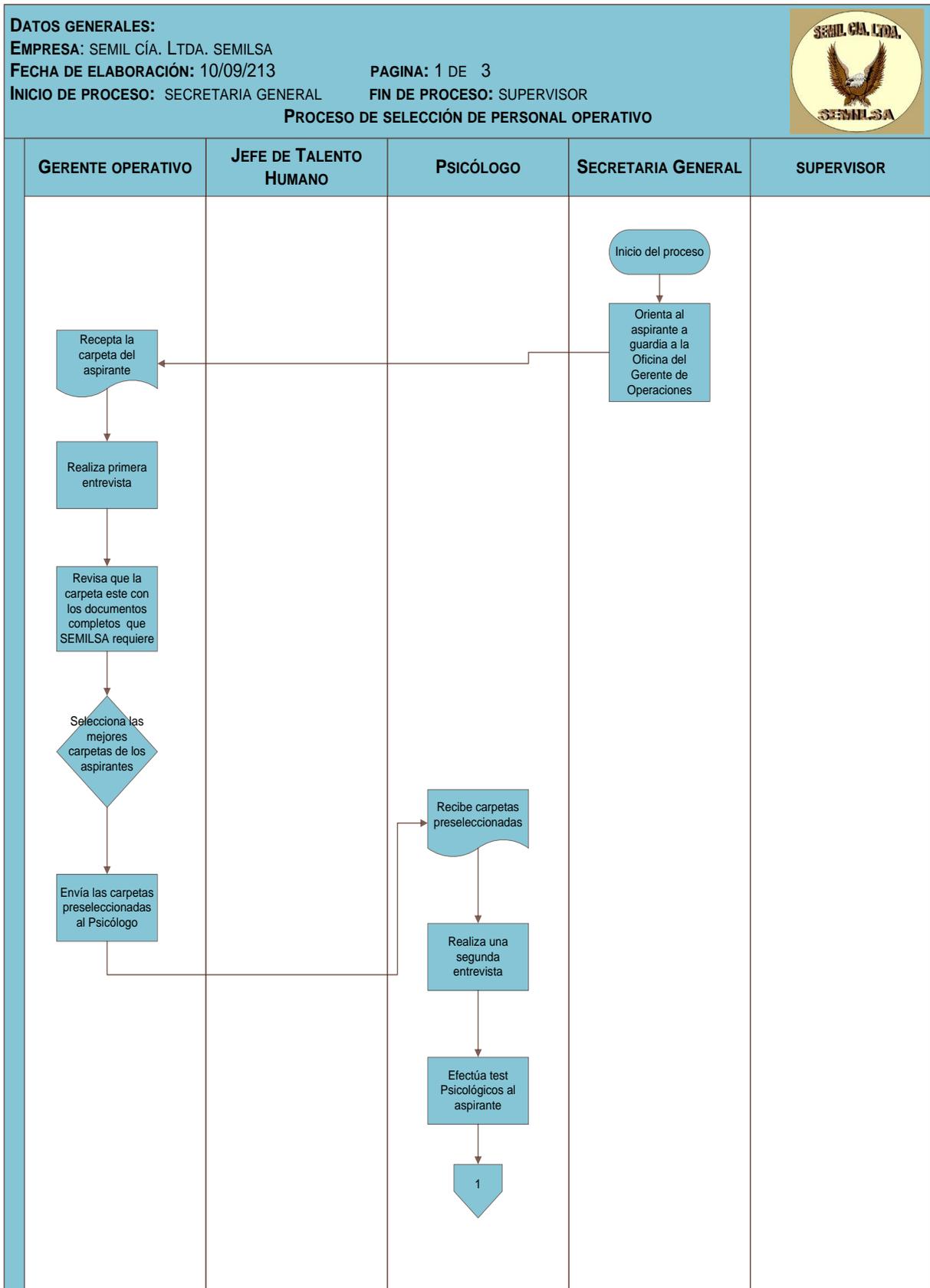
	<b>SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO</b>

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
7	SUPERVISOR	1. Entrega de uniforme 2. Entrega equipo y arma 3. Entrega el horario y puesto de trabajo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

## Flujograma 1. Proceso de Selección de Personal Operativo



**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

**DATOS GENERALES:**

**EMPRESA:** SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

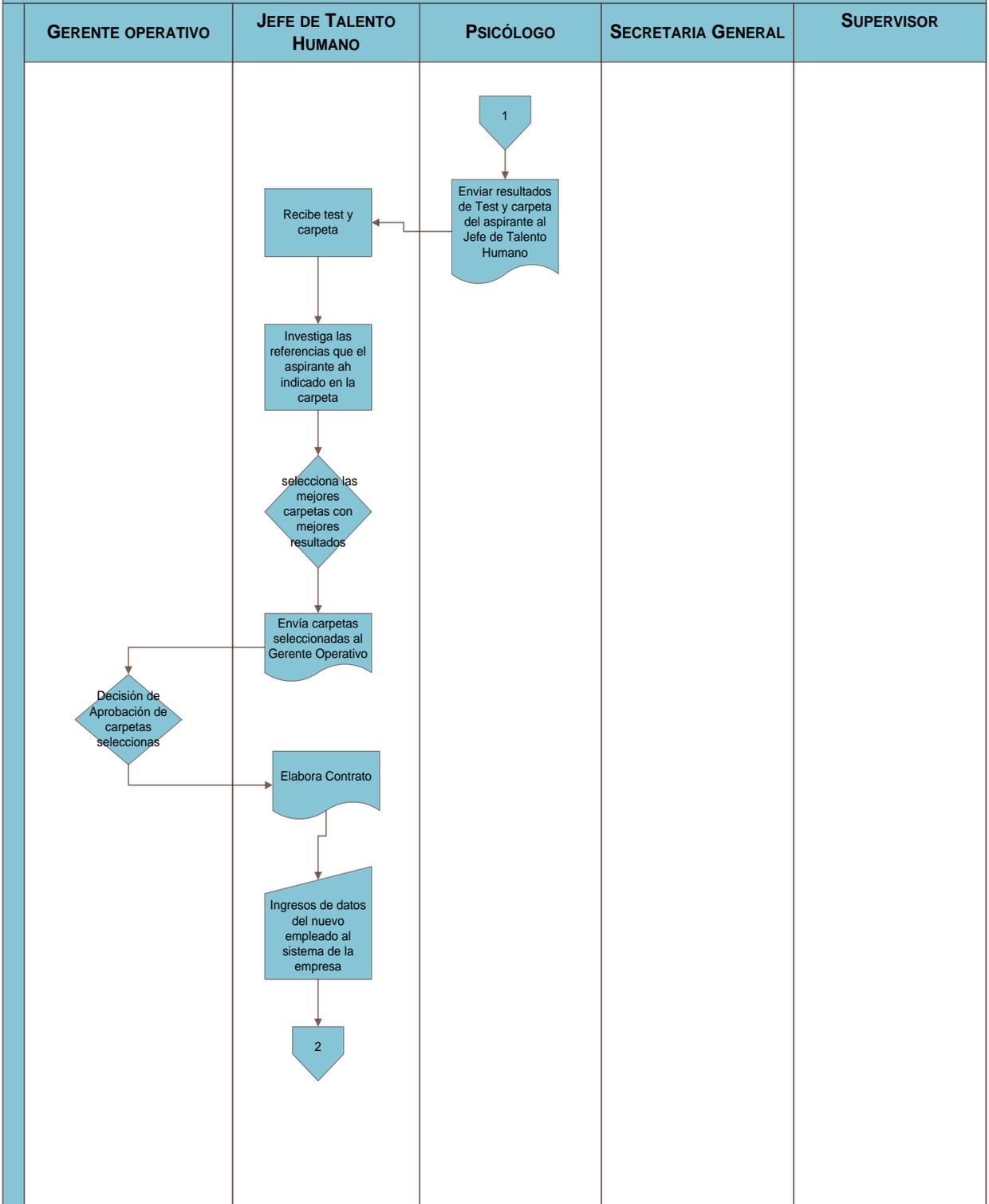
**FECHA DE ELABORACIÓN:** 10/09/213

**INICIO DE PROCESO:** SECRETARIA GENERAL

**PAGINA:** 2 DE 3

**FIN DE PROCESO:** SUPERVISOR

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO**



**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

**DATOS GENERALES:**

**EMPRESA:** SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

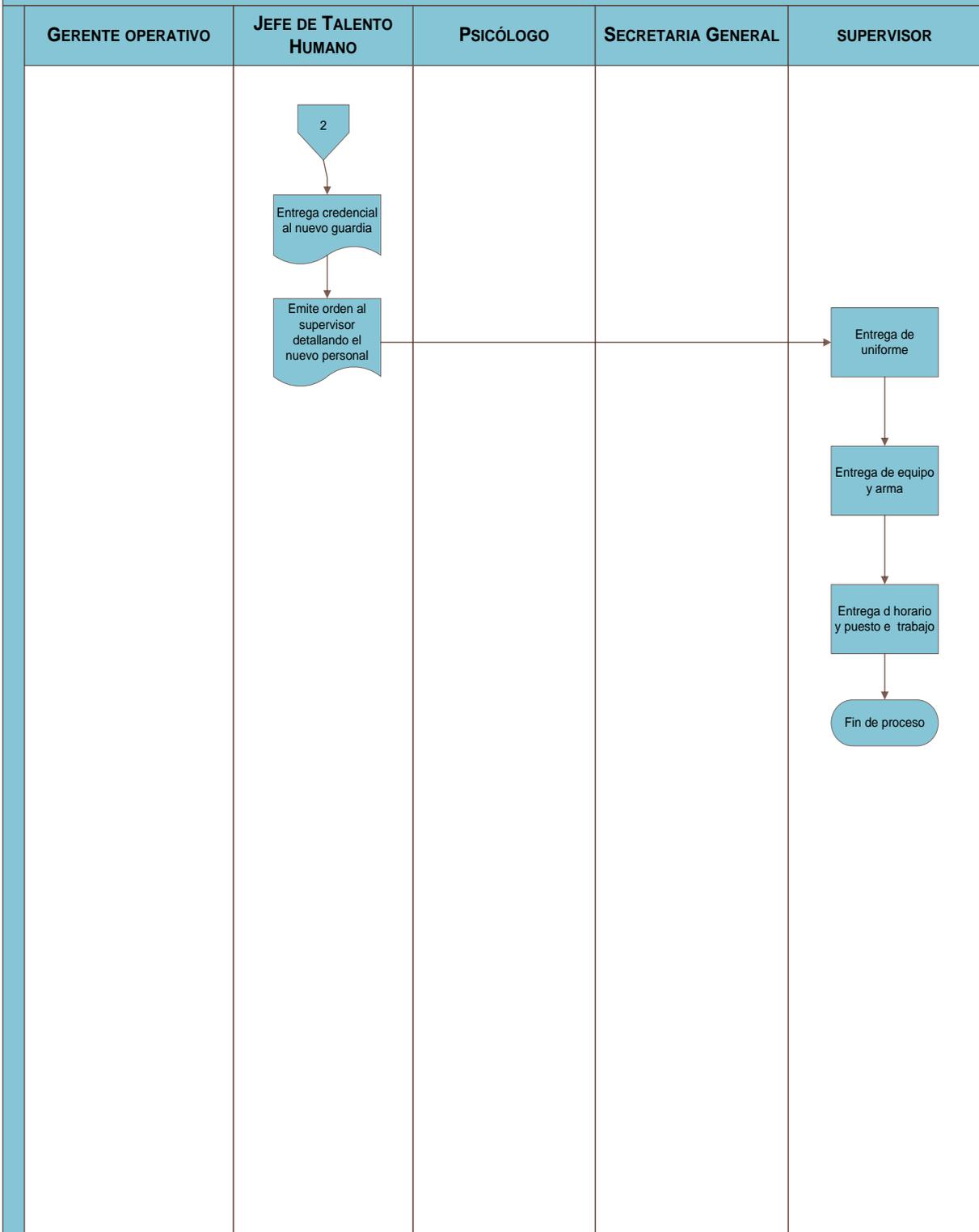
**FECHA DE ELABORACIÓN:** 10/09/213

**PAGINA:** 3 DE 3

**INICIO DE PROCESO:** SECRETARIA GENERAL

**FIN DE PROCESO:** SUPERVISOR

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO**



**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.



**SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA**

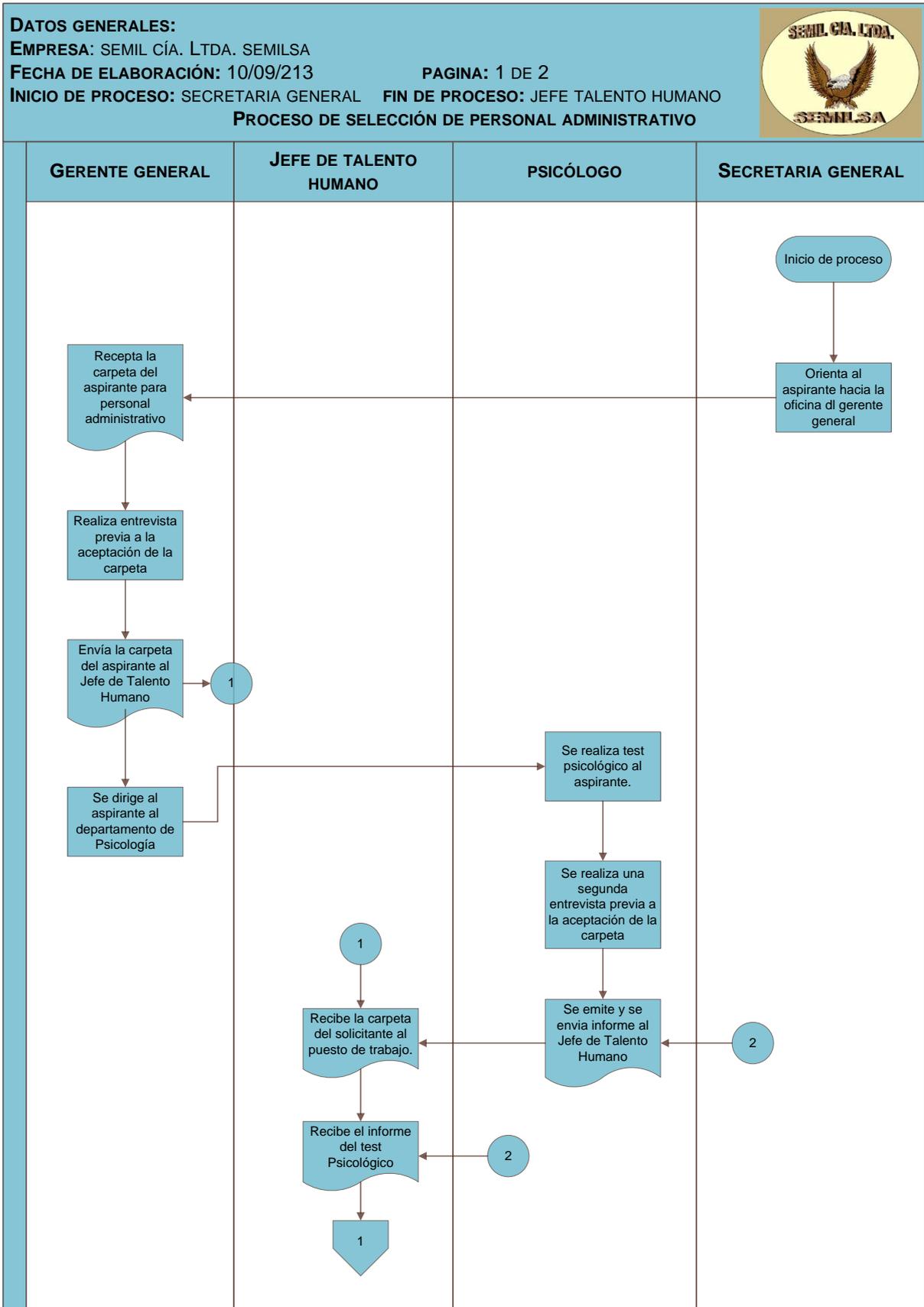
**PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO**

<b>Nº</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	SECRETARIA GENERAL	1. Orienta al aspirante hacia la oficina del Gerente General
2	GERENTE GENERAL	2. Recapta la carpeta del aspirante administrativo. 3. Realiza entrevista previa a la aceptación de la carpeta. 4. Se envía carpeta al jefe de Talento Humano. 5. Y al aspirante se lo dirige al Departamento de Psicología
3	PSICÓLOGO	6. Realiza test. 7. Realiza entrevista. 8. Emite y envía informe al Jefe de Talento Humano.
4	JEFE DE TALENTO HUMANO	9. Recibir la carpeta del aspirante. 10. Recibe el informe del Psicólogo 11. Decide la aprobación de la carpeta del nuevo trabajador administrativo. 12. Realiza los contratos del nuevo personal Administrativo. 13. Registran los datos del nuevo personal en el sistema. 14. Indica el puesto de trabajo

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

## Flujograma 2. Proceso de Selección de Personal Administrativo



Elaborado por: Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

**DATOS GENERALES:**

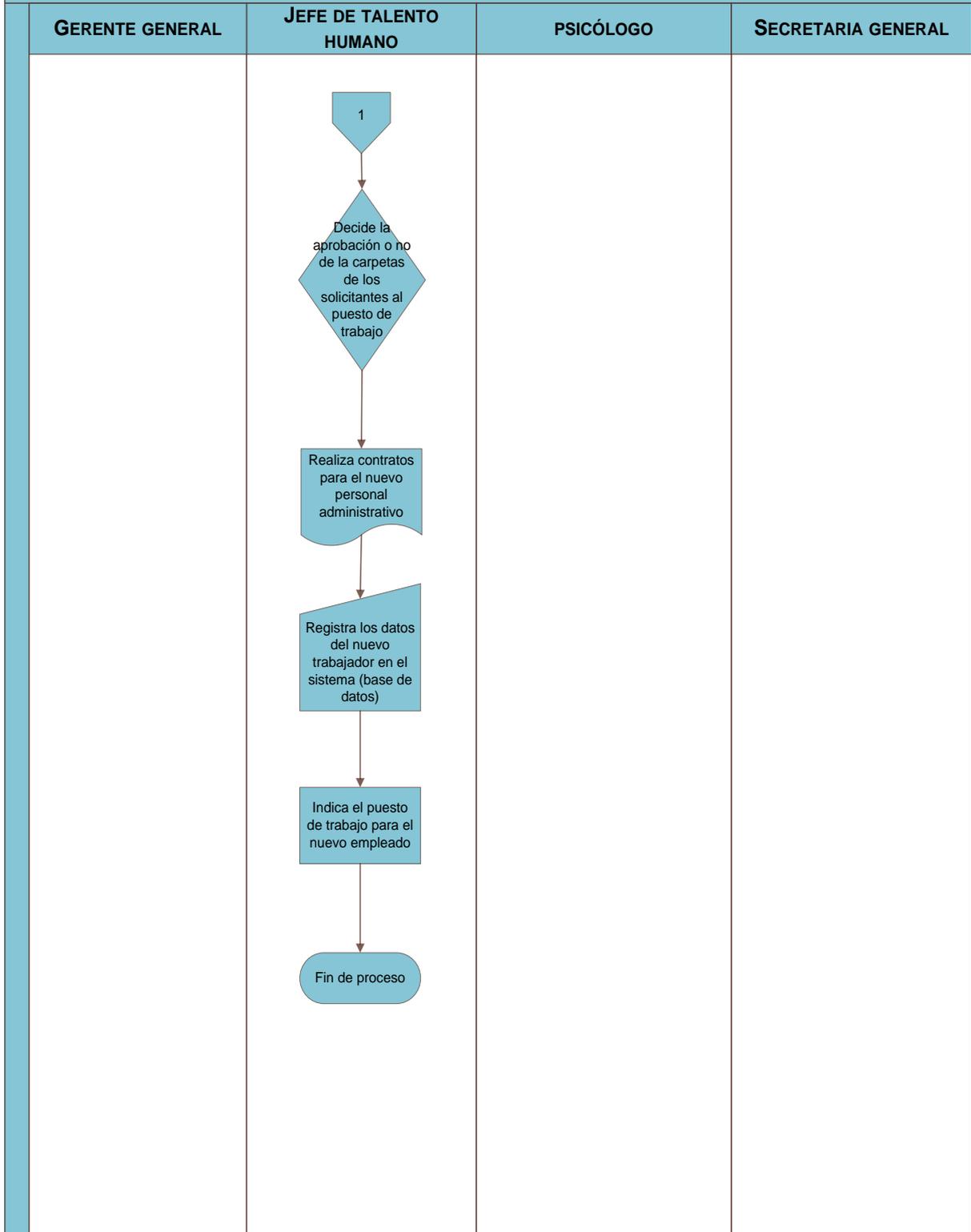
**EMPRESA:** SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 10/09/213

**PAGINA:** 2 DE 2

**INICIO DE PROCESO:** SECRETARIA GENERAL **FIN DE PROCESO:** JEFE TALENTO HUMANO

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO**



**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.



**SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA**

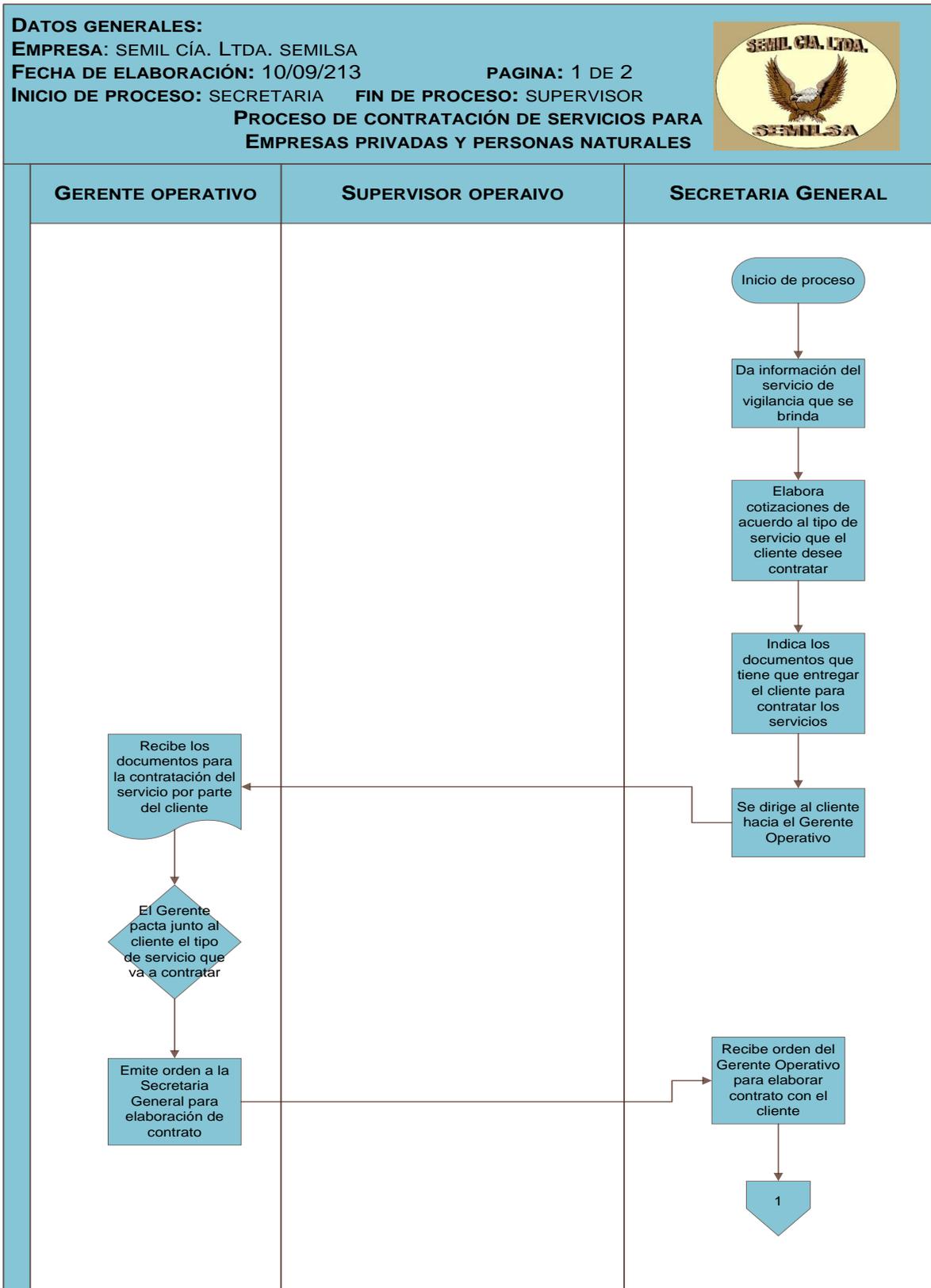
**PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION DE SERVICIOS  
PARA EMPRESAS PRIVADAS Y PERSONAS NATURALES**

<b>Nº</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	SECRETARIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brinda información del servicio.</li> <li>2. Elabora las cotizaciones dependiendo del servicio que brindará.</li> <li>3. Indica los documentos que tiene que entregar el cliente para la adquisición del servicio.</li> <li>4. El cliente es dirigido a la oficina del Gerente Operativo</li> </ol>
2	GERENTE OPERATIVO	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Recibe los documentos para la contratación del servicio por parte del cliente.</li> <li>6. El Gerente pacta junto al cliente el tipo de servicio que va a contratar.</li> </ol>
3	SECRETARIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Recibe una orden del tipo de contrato que tiene que elaborar.</li> <li>8. Elabora el contrato.</li> <li>9. Lleva el contrato para que el cliente lo firme.</li> <li>10. Entrega orden al supervisor.</li> </ol>
4	SUPERVISOR OPERATIVO	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Recibe la orden de la secretaria</li> <li>12. Envía personal operativo para nuevo puesto de trabajo.</li> </ol>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

### Flujograma 3. Proceso de Contratación de Servicios para Empresas Privadas y Personas Naturales



Elaborado por: Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

**DATOS GENERALES:**

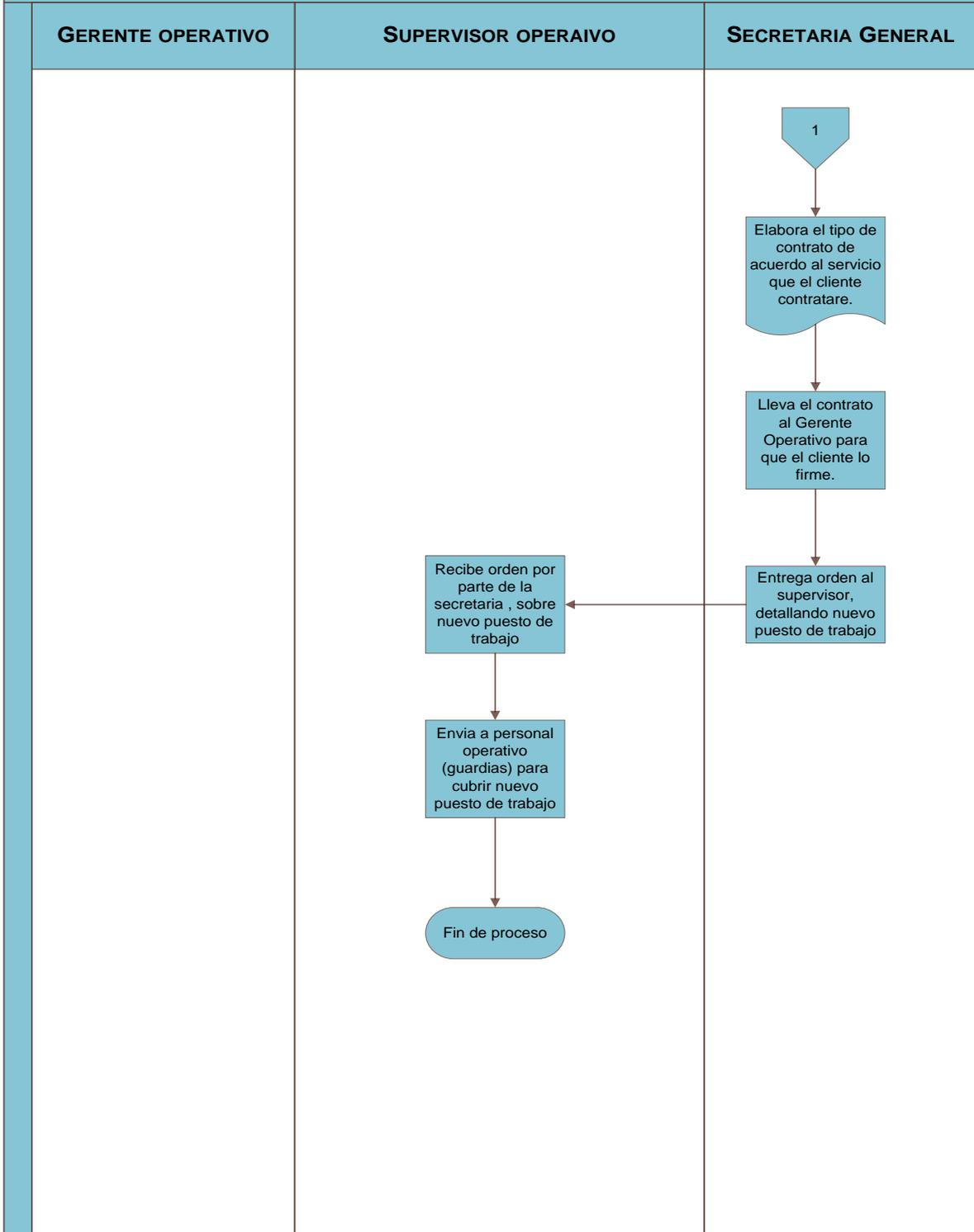
**EMPRESA:** SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 10/09/213

**PAGINA:** 2 DE 2

**INICIO DE PROCESO:** SECRETARIA **FIN DE PROCESO:** SUPERVISOR

**PROCESO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PARA  
EMPRESAS PRIVADAS Y PERSONAS NATURALES**



**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.



**SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA**

**PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS  
PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS**

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	GERENTE DE OPERACIONES	1. Se contacta a la institución que desea un servicio de guardianía. 2. El Gerente de Operaciones se presenta en el departamento Talento Humano de la institución. 3. Compra las bases para el concurso. 4. Envía las bases al Gerente General
2	GERENTE GENERAL	5. Son entregadas las bases del concurso compradas por el Gerente de Operaciones. 6. Pide a la secretaria toda documentación requerida por las bases para el concurso. 7. da orden a la secretaria para que elabore cotización.
3	SECRETARIA GENERAL	8. Reunirá toda documentación y demás requisitos para completar lo estipulado en las bases del concurso. 9. Elaborará la cotización del costo por servicio de guardianía de acuerdo al puesto de trabajo. 10. Envía toda la documentación completa a la Gerente General
4	GERENTE GENERAL	11. Recibe documentación enviada por parte de la secretaria. 12. Da su aprobación para enviar documentos que cumplen con todo lo requerido para el concurso.

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

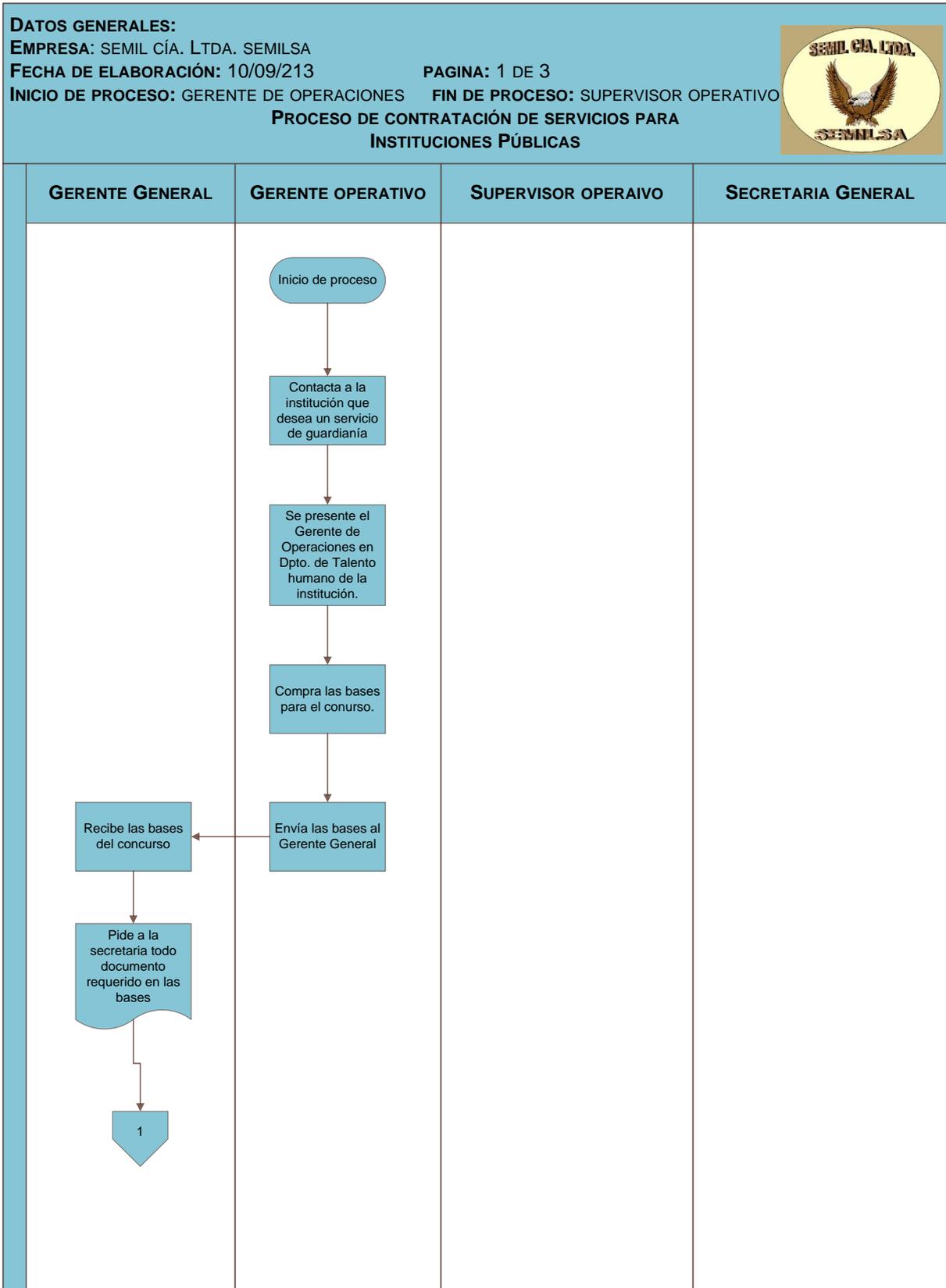
	<b>SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>
	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS.</b>

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
5	SECRETARIA GENERAL	1. Recibe la notificación de haber ganado el concurso. 2. Elabora contrato. 3. Entrega orden al supervisor.
6	SUPERVISOR OPERATIVO	4. Recibe la orden de la secretaria 5. Envía personal operativo para nuevo puesto de trabajo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

## Flujograma 4. Proceso de Contratación de Servicios para Instituciones Públicas



Elaborado por: Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

**DATOS GENERALES:**

**EMPRESA:** SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

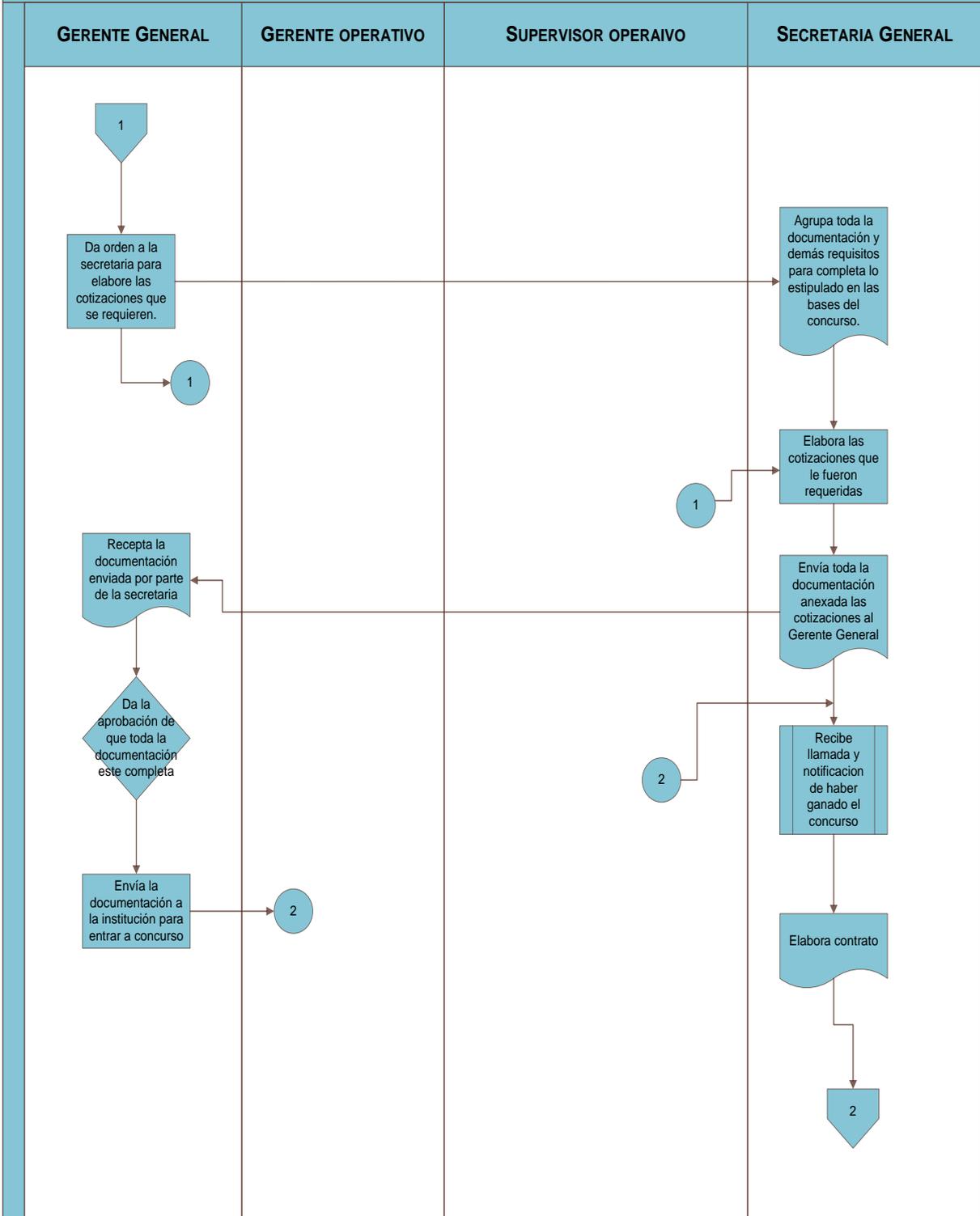
**FECHA DE ELABORACIÓN:** 10/09/213

**PAGINA:** 2 DE 3

**INICIO DE PROCESO:** SECRETARIA

**FIN DE PROCESO:** SUPERVISOR OPERATIVO

**PROCESO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS**



**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

**DATOS GENERALES:**

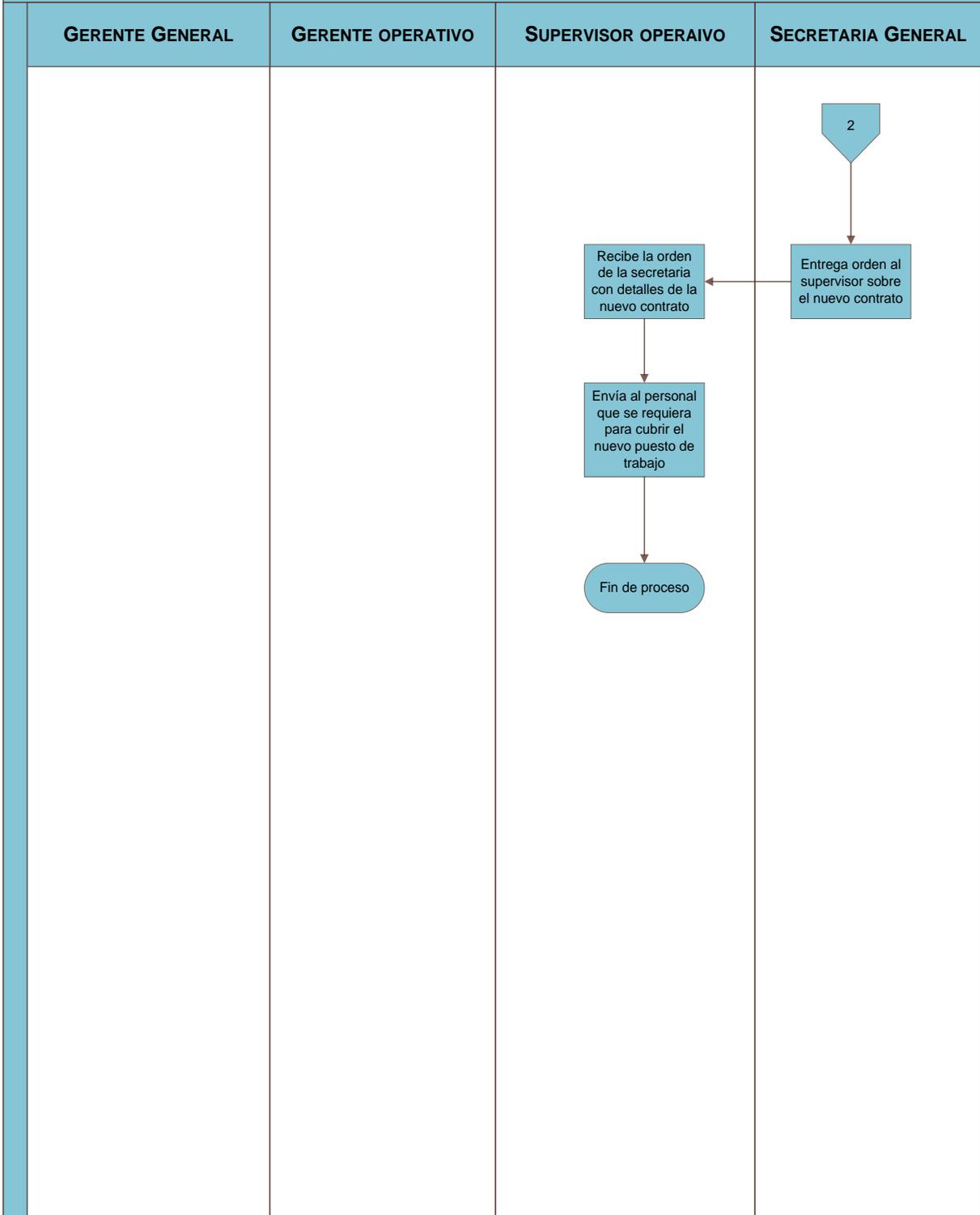
**EMPRESA:** SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 10/09/213

**PAGINA:** 3 DE 3

**INICIO DE PROCESO:** SECRETARIA **FIN DE PROCESO:** SUPERVISOR OPERATIVO

**PROCESO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS**



**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.



**SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA**

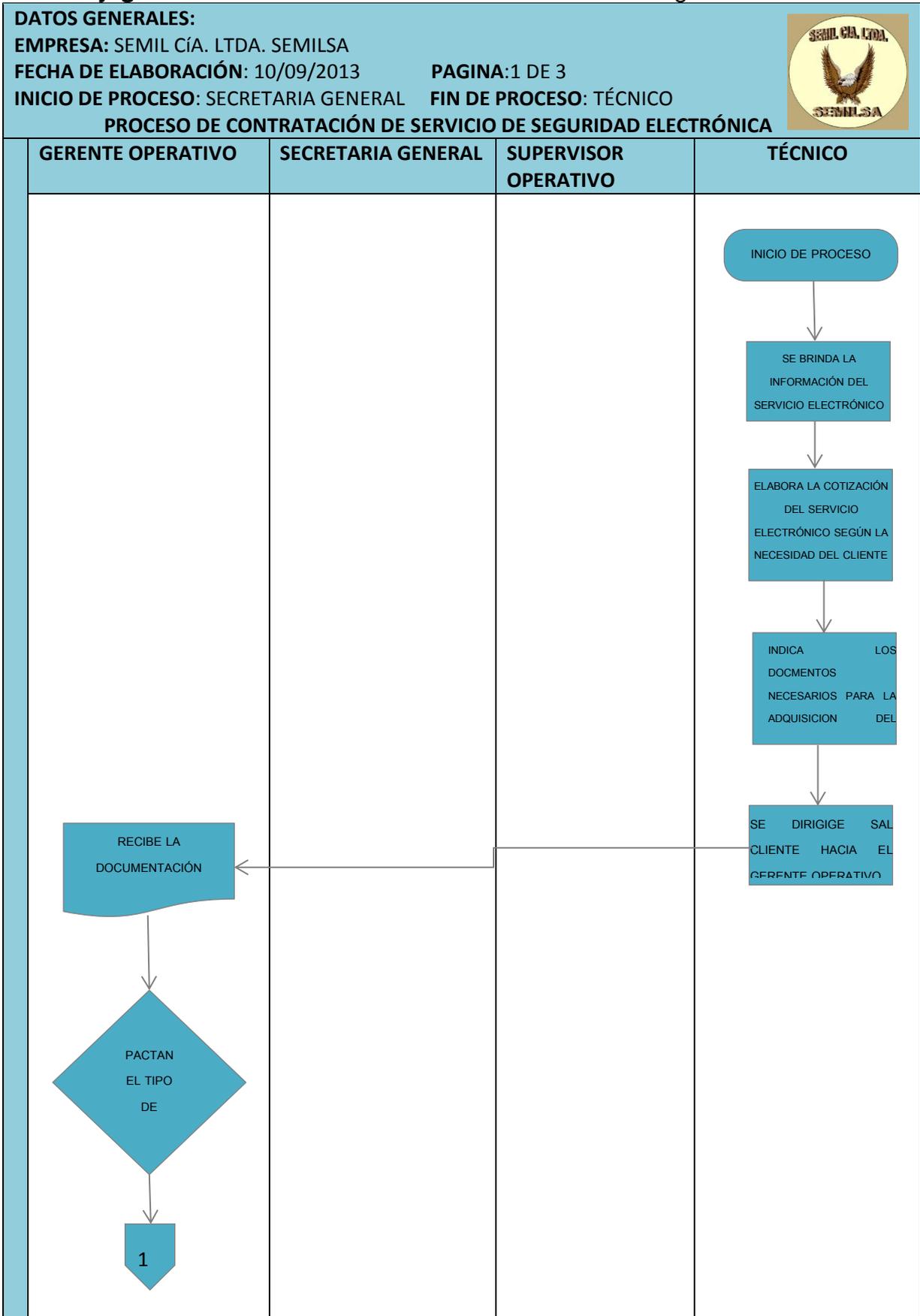
**PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA**

<b>Nº</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	SECRETARIA GENERAL	1. Se brinda la información del servicio electrónico al cliente. 2. Elabora la cotización del servicio electrónico según la necesidad del cliente. 3. Estipula documentación necesaria que el cliente deba entregar a la empresa para la adquisición del servicio. 4. El cliente es dirigido hacia el Gerente Operativo.
2	GERENTE OPERATIVO	5. Acuerdan el tipo de servicio que desee contratar el cliente y el costo del mismo. 6. Emite orden a la secretaria para elaborar contrato.
3	SECRETARIA GENERAL	7. Elabora contrato del servicio de seguridad y vigilancia electrónico. 8. Se envía el contrato al Gerente Operativo.
4	GERENTE OPERATIVO	9. El cliente firma el contrato de servicio de vigilancia electrónico. 10. Emite orden al supervisor sobre el nuevo servicio contrato del servicio.
5	supervisor	11. Emite al Técnico los detalles del equipo que debe preparar para la instalación
6	Técnico	12. prepara el equipo de vigilancia y herramientas respectivas para la instalación. 13. Prepara personal necesario para la instalación del equipo. 14. Se dirigen hacia el nuevo lugar de trabajo para la instalación del equipo necesario.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

### Flujograma 5. Proceso de contratación de servicio de seguridad electrónica



Elaborado por: Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

**DATOS GENERALES:**

**EMPRESA:** SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

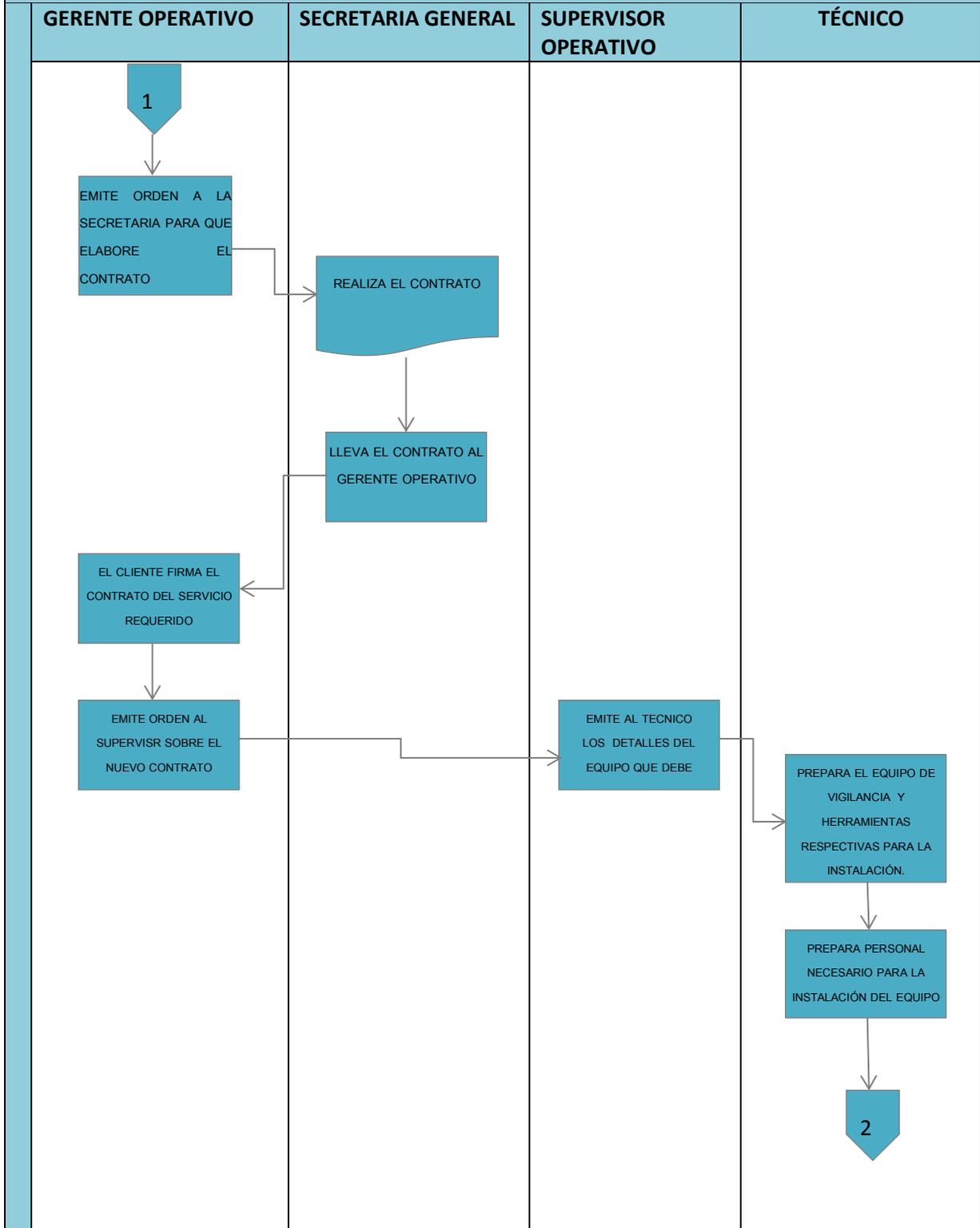
**FECHA DE ELABORACIÓN:** 10/09/2013

**PAGINA:** 2 DE 3

**INICIO DE PROCESO:** SECRETARIA GENERAL

**FIN DE PROCESO:** TÉCNICO

**PROCESO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIO DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA**



Elaborado por: Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

**DATOS GENERALES:**

**EMPRESA:** SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 10/09/2013

**PAGINA:** 3 DE 3

**INICIO DE PROCESO:** SECRETARIA GENERAL

**FIN DE PROCESO:** TÉCNICO

**PROCESO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIO DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA**



GERENTE OPERATIVO	SECRETARIA GENERAL	SUPERVISOR OPERATIVO	TÉCNICO
			<pre>graph TD; A[2] --&gt; B[PROCEDEN CON LA ISNTALACION DE LOS EQUIPOS EN EL NUEVO LUGAR DE TRABAJO]; B --&gt; C([FIN DE PROCESO]);</pre>

Elaborado por: Charles Véliz S. - Silvana Martínez T

## Plan De Capacitaciones

	SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA	Código: TH-A.Op.-A. Adm.-001	
	PROCEDIMIENTO DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	Versión: 001	Pág.:1 de 3

PROCESO: ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO	SUBPROCESO: CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN
1. Información general del plan de capacitación	
<b>Objetivo:</b> Planear y realizar capacitaciones al personal de empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, en temas relacionados a sus funciones permitiéndoles un mejor desempeño laboral	

2. Información específica del plan de capacitaciones para personal administrativo y operativo						
Nº	TEMA	CONTENIDO	OBJETIVO	PERFIL DEL PARTICIPANTE	TIEMPO HORAS	COSTO
1	Liderazgo	Orientación hacia las metas, planificación estratégica, foco estratégico, alineación estratégica, manejo de crisis, liderazgo, Trabajo en Equipo, Manejo de Crisis	Enfocar a los altos directivos de la empresa a establecer lineamientos estratégicos.	Gerente General Gerente Operativo Jefes de departamentos Administrativos	30	400.00
2	Administración para asistentes	Principios y técnicas de capacitación como son la planeación, la organización, el control, los estándares, la motivación y la comunicación y el valor del trabajo ejecutivo	Contar con colaboradores altamente comprometidos con su trabajo para que contribuyan a incrementar la productividad.	Asistente de gerencia Secretaria General	30	400.00

Elaborado por: Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.



SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

Código:  
TH-A.Op.-A. Adm.-001

PROCEDIMIENTO DESARROLLO DEL PLAN DE  
CAPACITACIÓN

Versión: 001

Pág.:2 de 3

Nº	TEMA	CONTENIDO	OBJETIVO	PERFIL DEL PARTICIPANTE	TIEMPO HORAS	COSTO
3	Manejo de conflictos	Tipos de conflicto, Desarrollar las actitudes y técnicas más favorables para el manejo de conflictos, valorar la importancia que tienen los conflictos en la vida individual y social, Identificar los problemas, relaciones humanas.	Previene que sucedan los conflictos y a manejarlos con sentido constructivo y evitar consecuencias graves que afectan la productividad.	Ejecutivos y personal en general	30	400.00
4	Planeación financiera.  Administración de Riesgos Financieros	Planear y proyectar las Finanzas que propicien rentabilidad y sustentabilidad a las empresas, principios y técnicas para elaborar una Planeación Financiera, Detectar los posibles riesgos a tiempo, Identificar los aspectos tanto financieros, operativos y legales en el tratamiento del riesgo, metodología adecuada para encapsular los riesgos, principios para administrar eficazmente los riesgos.	Identificar los principales estados financieros que se manejan en una organización. Aplicar los principios de la planeación financiera Identificar los principios de la planeación y el control financiero.	Contador Auxiliar contable Jefe financiero Gerente General Gerente Operativo	30	400.00

Elaborado por: Charles Véliz S. - Silvana Martínez T.

	SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA		Código: TH-A.Op.-A. Adm.-001	
	PROCEDIMIENTO DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN		Versión: 001	Pág.:3 de 3

Nº	TEMA	CONTENIDO	OBJETIVO	PERFIL DEL PARTICIPANTE	TIEMPO HORAS	COSTO
5	Seguridad privada	Código de seguridad privada, trabajo en equipo, principios de vigilancia, procedimientos de operaciones de vigilancia, seguridad electrónica, código de ética profesional, seguridad física y con arma de fuego.	Capacitar al Personal de Agentes de Seguridad y Vigilancia en técnicas de seguridad, tácticas operacionales y dar una formación humanística y académica para su desempeño profesional.	Agentes de seguridad Supervisores operativos Gerente Operativo	30	400.00

Elaborado por: Charles Veliz S. – Silvana Martínez T.

## **Plan de capacitaciones**

Elaboramos un plan de capacitaciones para mejorar el rendimiento de los trabajadores y mejorar el desempeño que estos tienen en su puesto de trabajo haciéndolos más competentes en el mismo. Planteando cursos que vayan acordes al área al que pertenecen.

El plan de capacitación que se presenta cuenta con 5 cursos o talleres, estructurados con temas que son dirigidos a ciertos cargos de la empresa cada uno de estos cursos están tienen un tiempo de duración de 30 horas y un costo de 400.00, con esto buscamos que el personal operativo y administrativo sea más eficiente en su medio laboral y en el cargo que desempeña.

## **Relaciones Humanas y Laborales**

En la empresa existe una mala o escasa comunicación provocado por desacuerdos de criterios laborales, falta de socialización y conflictos personales, lo que genera que se produzca una falta de coordinación laboral, ya sea entre empleado y/o empleador o también entre áreas de la institución. Por lo tanto cuando las condiciones del trabajo se deterioran la principal afectada es la empresa, causando una mala integración y por ende un mal direccionamiento para lograr los objetivos establecidos dentro de ella.

Con la ayuda del psicólogo y vinculado al programa de capacitaciones nos proporcionara la manera de poder evaluar y analizar la situación de cada individuo mediante indagaciones, capacitaciones y posibles soluciones que llevaran a mejorar las condiciones de problema. Este aspecto es muy importante en toda empresa ya que nos permitirá a que el personal laboral mantenga sus buenas relaciones humanistas y laborales para mejorar la eficiencia tanta personal como Institucional

## Sistema De Seguridad Electrónica.

Se plantea la implementación de un sistema de seguridad electrónico en la empresa de seguridad privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, diversificando servicios logrando que la empresa acope más mercado satisfaciendo nuevas necesidades del consumidor transformándolos en sus nuevos clientes.

El sistema de seguridad electrónica comprenderá de:

**Cuadro 35.** Productos del sistema de seguridad

ARTÍCULOS	COSTO
COMPUTADORAS	800,00
CÁMARA SONY DOMO IR VIGILANCIA SEGURIDAD ESPÍA 24/7	52,95
DVR 4 CH 500GB LP VGA VIDEO	349,00
TARJETA DE CAPTURA DVR DE 120 FPS CCTV PARA GRABACIÓN Y MONITOREO POR INTERNET	40,00
MONITOR LED SAMSUNG 24 PLG.	339,99
CÁMARA IP WIFI VISIÓN NOCTURNA INFRARROJO	80,00
CÁMARA IP DE SEGURIDAD WI-FI D-LINK	299,00
NANO STATION LOCO M2	77,00
CABLES DE INSTALACIÓN(CÁMARA)	2000,00
HERRAMIENTAS PARA INSTALACIÓN	100000
TARJETA CAPTURA DVR 32 CÁMARAS SEGURIDAD 240 FPS 1TV	499,00
EQUIPO DE MONITOREO	7000,00

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

Los productos necesarios nos lo proveerán Impomax y macroquil, y los costos van a tender a varias de acuerdo a lo que el nuevo cliente desee para su propiedad, el objetivo de esto es ampliar los servicios que SEMILSA ofrece a la ciudadanía de Milagro. El monitoreo se llevara a cabo desde la empresa vigilando la propiedad las 24hrs, así también el propio cliente puede monitorearlo desde el interior de su casa o de su empresa.

## Políticas empresariales para la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

	<b>MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES</b> <b>SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA</b>	<b>Pág.:</b> <b>1 de 10</b>
	<p><b>Misión</b></p> <p>SEMIL. CIA. LTDA. SEMILSA se apasiona en brindar un excelente servicio como también asesorías estratégicas en seguridad armada, garantizando de esta manera la protección a la vida de cada uno de nuestros clientes como también sus bienes de una manera eficiente y personificada. Líderes en el manejo de riesgos, con elevados estándares de calidad, empleando tecnología de punta, con valores y estructura sólida, para contribuir con el desarrollo del país brindando servicios y asesorías estratégicas en seguridad privada garantizando protección a la vida y bienes de nuestros clientes de manera ágil y personalizada.</p> <p><b>Visión</b></p> <p>Ser una empresa líder y de gran reconocimiento en el mercado, ofrecer un servicio integral de seguridad con responsabilidad, para apoyarlo en la solución y necesidades diarias que se presenten frente al problema creciente del auge de la delincuencia, terrorismo y bandas organizadas de asaltantes.</p> <p><b>VALORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Integridad</li><li>➤ Orientado al servicio ofrecido</li><li>➤ Puntualidad</li><li>➤ Creatividad</li><li>➤ Orientado al orden y calidad</li></ul>	

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.



**Políticas sobre el uso del Uniforme**

**OBJETIVO:** Incentivar la uniformidad y formalidad del personal de la empresa, la misma que debe ser supervisada con acto obligatorio para brindar el mejor servicio al cliente, y mostrar una mejora en la imagen empresarial.

**Imagen corporativa del Área Administrativa:**

**a) Personal Femenino:**

- Pantalón
- Camisa
- Saco
- Chaleco
- Maquillaje en tono suave

**b) Personal Masculino:**

- Pantalón
- Camisa
- Corbata
- Saco
- Zapatos limpios
- Bien peinados

**NORMAS:** La ropa debe ser totalmente formal y mantenerlo aseado, también deberá tener el respectivo logo de la empresa. En el caso de que exista una irresponsabilidad del uso inadecuado del uniforme será sancionado con una multa del 5% del salario Básico Unificado.

**Imagen corporativa del Área Operativa:**

- Pantalón
- Camisa
- Botines
- Gorra
- Chaleco

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.



**NORMAS:** El personal operativo deberá regirse a las normas de la empresa de manera exigente y obligatoria sobre el uso adecuado del uniforme. Si no cumple con dicha obligación será retirado del puesto laboral y se le impondrá un multa establecida del 10% del salario básico unificado, el supervisor operativo será el encargado de la observación y pasar un informe, si dicho supervisor no cumple con la obligación que ha sido encomendado se le impondrá el doble de la multa que se le ha establecido al primer infractor.

En el caso de que el supervisor sea quien no cumpla con las políticas del uniforme este será sancionado de la misma forma con el 10% del salario básico unificado.

### **Políticas de Capacitación y Desarrollo**

**OBJETIVO:** Contar con un personal capacitado que permita optimizar y actualizar sus conocimientos, brindándole un mejoramiento profesional que respondan a las necesidades estratégicas de la empresa y maximizando las expectativas del cliente con un desarrollo formado.

- La empresa aportara con el 50% del costos de los cursos y la diferencia del monto restante será descontado al empleado en 4 quincenas por nomina a partir del inicio del curso.
- La capacitación tendrá una duración de 30 horas por cada curso.
- En caso de que un empleado desea tener una capacitación adicional la empresa ayudara con el 50% del costo del curso y este será debitado quincenalmente.
- Para realizar dicha disposición se deberá hacer con 2 semanas de anticipación para validar la solicitud siempre y cuando la capacitación sea acorde al cargo y profesión que desempeña en la empresa.



**NORMAS:** Cumplir con las capacitaciones de manera íntegra y evaluada, de no haber cumplido con lo dispuesto por faltas o desinterés del trabajador este deberá cancelar en su Totalidad el curso de capacitación, con un extra de un 5% al valor de la capacitación.

### **Políticas de Evaluación y Desempeño**

**OBJETIVO:** Esta política ayudara a optimizar y motivar el desempeño de personal, al igual que permitirles crecer profesionalmente unificando los objetivos individuales de cada personal con los respectivos objetivos de la empresa, cuya finalidad será elevar la calidad del trabajo y los resultados de los mismos empleados.

- La evaluación de desempeño se empleará a todo el personal de la empresa una vez al año manifestando su fecha por parte del Gerente General.
- Todas las evaluaciones realizadas deberán ser informadas o discutidas en presencia del empleado, esto se realizara por parte del supervisor, y el deberá indicar el tiempo de la evaluación.

### **Políticas del Plan Básico de Salud**

**OBJETIVO:** La empresa preocupada por el bienestar del personal, genera un plan de salud, encaminado a la protección integral física y mental de nuestros empleados.

- La empresa aportara con el 11.15% del aporte patronal y el empleado con el 9.35% el aporte personal el mismo que ayudara cubrir los gastos de cualquier incidente u enfermedad que se manifieste.
- Este servicio abarca los principales centros de salud ubicados en milagro, y Guayaquil así como en diferentes localidades del país.



**NORMAS:** La empresa y personal laboral deberá cumplir con todos los aportaciones obligatoriamente caso contrario el servicio de salud no se generara.

**Políticas sobre el uso de teléfono**

**OBJETIVO:** Disminuir costos y el mal uso del teléfono ya que este es exclusivo para atender llamadas referentes a la empresa y no para uso personal. También el uso del teléfono celular se deberá tomar en cuenta para evitar problemas con el personal y la baja de atención a los clientes

**Personal Administrativo:**

- Evitar llamadas personales al teléfono de la empresa y celular, únicamente que la llamada sea de suma urgencia.
- Tener el teléfono celular en modo vibración/silencio.
- Atender las llamadas de los clientes de manera pasiva y entendible.
- Especificar todas las características del servicio que desea el cliente despejando las dudas en su totalidad.

**NORMAS:** si el personal administrativo incumple dichas normas se le impondrá una multa del 2% del salario básico

**Personal Operativo:**

- Prohibido usar teléfono celular en horas laborales

**NORMAS:** El personal operativo no cumple dicha disposición se le impondrá una multa del 5% del salario básico, por tal motivo queda prohibido tener teléfonos celulares.



### Horario de trabajo

**OBJETIVO:** Incentivar el cumplimiento del horario de entrada y salida de la empresa con la finalidad de que el personal sea responsable y atento a las exigencias en base a la imagen empresarial.

#### **Personal Administrativo:**

**Horario: 8:00 am – 1:00 pm y de 2:00pm - 5:00pm**

- Ser puntual en el horario de entrada más tardar 15 minutos de atraso.
- Registrarse a con la hora y fecha a penas se encuentre en la empresa.
- Llevar un informe de asistencia para evaluar su responsabilidad.
- Respetar la hora del almuerzo y ser puntual en su nueva entrada.

**NORMAS:** Si por alguna razón o motivo grave que incumpla lo dispuesto, el trabajador deberá mandar un informe al gerente general para realizar las posibles apelaciones para llegar al punto de su impuntualidad. Si la misma persona a cometido faltas más de 3 veces esta será llamada a una reunión personal con el gerente general y este dispondrá de una multa o amonestación verbal llegando a un acuerdo razonable e íntegro entre las dos personas.

#### **Personal Operativo:**

**Horario:** Esto dependerá del horario, lugar y servicio que disponga el cliente.

- Llegar 10 minutos antes en el lugar de trabajo.
- Mantener su puntualidad y confirmar la hora de llegada y salida del trabajo al supervisor operativo.

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.



**MANUAL DE POLÍTICAS GENERALES**  
**SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA**

**Pág.:**  
**7 de 10**

- Informar su hora de entrada y salida al cliente donde se encuentra laborando.

**NORMAS:** Si el personal operativo no confirma su hora de entrada y salida el supervisor operativo deberá realizar su respectiva supervisión y si alguien del personal incumple con el horario o incumplimiento total se le deberá imponer una multa del 16% del salario básico y pasar un informe por el incumplimiento laboral.

**Normas Generales**

**Uso de oficina:**

- Ahorro de energía eléctrica: Encender y apagar las luces de su lugar de trabajo cuando sea realmente necesario.
- Evitar empujar los equipos y mobiliarios ya que esto ocasiona daños a la misma y por ende pérdidas para la empresa.
- No pegar papeles, rayar u incrustar objetos en las paredes, esto ocasionaría daños a la pintura y destrucción de nuestras paredes.
- El personal deberá mantener el ambiente laboral organizado, dejar siempre su lugar de trabajo (escritorio u oficina) limpio y ordenado para evitar mala imagen de la empresa y del personal.
- Apagar los equipos de computación y demás artefactos eléctricos cuando haya concluido la jornada de trabajo para evitar recargos de energía o daños sistemáticos en los equipos.
- Antes de terminar su jornada de trabajo realizar un “Back Ups” diariamente de los documentos importantes en la memoria interna del equipo y de la memoria externa que la empresa les ha facilitado para mantener los documentos seguros ante cualquier imprevisto.
- Evitar olores desagradables en su lugar de trabajo, no ingresando alimentos y manteniendo limpio y aseado su área laboral.

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.



**Servicios:**

- Cuidar la buena imagen de la empresa, entregando una franqueza cortés y respetuosa a los clientes y posibles clientes, brindándoles todas las facilidades y amables atenciones.
- Todo el personal Administrativo y Operativo deberá desempeñar su trabajo con responsabilidad, sociabilidad y esmero, en el tiempo y lugar convenidos, bajo la supervisión de un gerente o supervisor asignado.

**Responsabilidad de los Empleados**

- Desempeñar las responsabilidades determinadas del puesto al que se le ha asignado.
- Capacitarse constantemente en sus conocimientos profesionales de acuerdo a la función que desempeña, ya que de ésta forma brinda mejor servicio y eficiencia para la empresa.
- Disminuir los posibles gastos innecesarios que se pueden generar en el consumo de los recursos y materiales de la empresa.
- Cumplir responsablemente con las funciones lineamientos y normas desempeñadas en la empresa.
- Permanecer en el puesto de trabajo y evitar conversaciones de terceros y ajenas a su trabajo, lo que significa en beneficio del rendimiento colectivo.
- Mantener limpia el lugar de trabajo, para realzar la imagen de la empresa frente a clientes existentes y posibles clientes.
- Comunicar a los supervisores cualquier irregularidad e inquietud que pueda causar daños y perjuicios, tanto a la moral e integridad de su empresa como a sus compañeros y de la misma empresa.

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.



### **MANUAL DISCIPLINARIO**

**OBJETIVO:** Incentivar el comportamiento del personal laboral acorde a las políticas, valores, misión y visión de la empresa.

#### **Clasificación de las faltas:**

- a) Faltas leves
- b) Faltas graves
- c) Faltas muy graves

#### **Faltas Leves:**

- Son las que no constituyen peligro alguno para que se establezca la correcta operación y función de la empresa, estas faltas generalmente se refieren a problemas o posibles problemas que pueden ser corregidos entre el supervisor y el empleado de la empresa.
- De otra manera, si no se realiza un seguimiento oportuno esta se puede convertir en faltas graves.

#### **Faltas Graves:**

- Son los actos que perjudican a la operación y funcionamiento de la empresa.
- En este caso el supervisor o personal debe tomar medidas de amonestación por escrito al empleado que hay acometido la falta, en conjunto con el departamento de Talento Humano y si en caso contrario no se llegue a dar el respectivo seguimiento por parte del supervisor este también será amonestado o multado a consideración del gerente general por ocultar dicha falta.

#### **Faltas muy Grave:**

- Son los actos que dañan y perjudican la imagen de la empresa, causando problemas o dificultades al buen funcionamiento de la misma, así como las gestiones no tolerables descritas en el Código de trabajo.



**Acciones Disciplinaria**

**Faltas Leves:**

- Amonestaciones de situación económica oral y en privado.

**Faltas Graves:**

- Amonestación escrita con copia del informe al superviso y al Jefe(a) de Talento Humano.

**Faltas Muy Graves:**

- Posible término del contrato de trabajo o suspensión del trabajo a consideración del Presidente y según la magnitud del caso, sometimiento a la acción de la justicia.

**Aspectos a Considerar**

A continuación se detalla una lista de los aspectos a considerar para elaborar las sanciones y su calificación.

- Perjuicios de lo que dispone el código laboral actual.
- Tardanzas injustificadas y sin justificación previa.
- Falta de respeto a los compañeros de trabajo o cargo superior.
- Difundir información importante propia de la naturaleza de la operación interna de la empresa
- El abuso de confianza sobre el uso de los recursos y de los activos de la empresa.
- Negligencia estrictamente comprobada en el ejercicio de su puesto laboral.
- No usar el uniforme de la empresa indebidamente según el calendario establecido.
- No usar bebidas alcohólicas o cualquier otro tipo de drogas prohibidas en el lugar de trabajo.

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

### **5.7.1 Actividades**

El Rediseño estructural y funcional del área administrativa y operativa de la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, se sujeta a las siguientes actividades:

#### **Implementar un nuevo servicio de Seguimiento Electrónico**

1. Contactar a los mejores proveedores del equipo electrónico de seguridad.
2. El añorar presupuestos de los gastos en los que se incurran
3. Establecer negociación con el proveedor
4. Preparar personal para el nuevo servicio.

#### **Elaborar un manual de funciones y de cumplimiento de las políticas empresariales**

1. Establecer con los altos directivos los beneficios de contar con un manual de funciones y políticas.
2. Identificar los cargos que la empresa posee la empresa para la realización de los manuales.
3. entrega y aceptación del manual de funciones

#### **Implementar un programa de capacitaciones**

1. Plantear a los directivos de la empresa la idea de realizar un plan de capacitaciones.
2. Elaborar un esquema donde se detallen los cursos y temas que se tratarían en las capacitaciones.
3. Entrega del plan ya elaborado listo para que se aplique.

## 5.7.2 Recursos, análisis financiero

### SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA

#### Gastos de administración - resumen por mes

#### Proyectados por año

**Cuadro 36.**Gastos de administración

Gastos Administrativos				
<b>1 Sueldos</b>				
<b>Trabajador</b>	<b>Cargo/Ocup.</b>	<b>\$ Sueldo</b>	<b>IESS Patronal</b>	11,15%
Psicólogo	Talento Humano	700,00	<b>Total Sueldo + Cargas</b>	2.389,73
Contador	Dpto. finanzas	700,00	<b>Total Anual 12 Meses</b>	28.676,70
Jefe Financiero	Dpto. Finanzas	750,00	<b>Ajuste (+) o (-)</b>	0,00
<b>Total Sueldos</b>		<b>2.150,00</b>	<b>Total Final Anual</b>	28.676,70
Cargas sociales %	0	0,00		
<b>Total Sueldos y Cargas Sociales</b>		<b>2.150,00</b>		
<b>2 Honorarios y Servicios Contratados</b>				
Capacitadores	Capacitaciones	2.000,00	<b>Total Honorarios</b>	2.000,00
			<b>Total Anual 12 Meses</b>	2.000,00
			<b>Ajuste (+) o (-)</b>	223,00
			<b>Total Final Anual</b>	2.223,00
<b>3 Varios Administración</b>				
Insumos y Papelería		408,45	<b>Total Varios</b>	805,31
Internet		200,00	<b>Total Anual 12 Meses</b>	9.663,73
Depreciaciones		196,86	<b>Ajuste (+) o (-)</b>	0,00
			<b>Total Final Anual</b>	9.663,73
			<b>IVA Anual</b>	876,17
<b>4 Gastos Administración Total Anual</b>				<b>40.619,03</b>
<b>IVA</b>		876,17	12%	876,17
<b>Total Final con IVA</b>				<b>41.439,60</b>

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

Los gastos administrativos están detallados de forma mensual y anual, donde; se describen los sueldos de los trabajadores, los honorarios de los capacitadores al igual que los insumos y la papelería que será utilizada, al igual que el servicio de internet y depreciaciones de los equipos que se van a adquirir. Donde tan solo a los sueldos y honorarios de los trabajadores se les calcula el valor del aporte al IEES patronal, el cual es del 11.15%. Mientras que el IVA tan solo se lo aplica a los insumos- papelería y al servicio de internet.

**SEMIL CIA LTDA SEMILSA**

**Gastos de comercialización - resumen por mes**

**Proyectados por año**

**Cuadro 37. Gastos de comercialización**

Gastos Comercialización				
<b>1 Sueldos</b>				
<b>Trabajador</b>	<b>Cargo/Ocup.</b>	<b>\$ Sueldo</b>	<b>IESS Patronal</b>	11,15%
Técnico	Área Supervisores	600,00	<b>Total Sueldo + Cargas</b>	666,90
			<b>Total Anual 12 Meses</b>	8.002,80
			<b>Ajuste (+) o (-)</b>	0,00
			<b>Total Final Anual</b>	8.002,80
<b>Cargas sociales %</b>	<input type="text" value="0"/>	600,00		
<b>Total Sueldos y Cargas Sociales</b>		0,00		
<b>2 Gastos COMERCIALIZACION Total Anual</b>				<b>8.002,80</b>
<b>IVA</b>		<input type="text" value="0,00"/>	<input type="text" value="12%"/>	<input type="text" value="0,00"/>
<b>Total Final con IVA</b>				<b>8.002,80</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

Dentro de los gastos de comercialización tenemos el sueldo del nuevo empleado con el cargo de técnico, donde se refleja de forma mensual y en un total anual donde se calcula el aporte patronal equivalente al 11.15%.

**SEMIL CIA LTDA SEMILSA**  
**Detalle de inversión en activos**

**Cuadro 38.** Detalle de inversión

Tipo	Descripción	Área de Asignación	V.Util Restante Promedio	Cantidad	Precio Unitario	Importe Total
<b>Instalaciones</b>	Infraestructura eléctrica	Área de Supervisor	10	-	300,00	300,00
	Puntos de red	Oficina	10	-	250,00	250,00
<b>Total Instalaciones:</b>						<b>550,00</b>
<b>Hardware y Software</b>	Computadoras	Dpto. Finanzas, Talento Humano, Supervisor	3	3	800,00	2.400,00
<b>Total Hardware y Software:</b>						<b>2.400,00</b>
<b>Equipo de monitoreo de seguridad electrónica</b>	Cámara Sony Domo Ir Vigilancia Seguridad Espía 24/7	operativa	3	25	52,95	1.323,75
	DVR 4 Ch 500gb LP VGA video	operativa	3	30	349,00	10.470,00
	Tarjeta de captura DVR de 120 FPS CCTV para grabación y monitoreo por internet	operativa	3	30	40,00	1.200,00
	Monitor LED Samsung 24"C	operativa	3	25	339,99	8.499,75
	cámara IP WIFI visión nocturna infrarrojo	operativa	3	30	80,00	2.400,00
	cámara IP de seguridad WI-FI D-link	operativa	3	31	299,00	9.269,00
	Nano Station Loco m2	operativa	3	29	77,00	2.233,00
	cables de instalación(cámara)	operativa	3	-	-	2.000,00
	herramientas para instalación	operativa	3	-	-	1.000,00
	Tarjeta Captura DVR 32 Cámaras Seguridad 240 FPS 1tv	operativa	3	10	499,00	4.990,00
equipo de monitoreo	operativa	3	-	-	7.000,00	
<b>Total Equipo de monitoreo de seguridad electrónica</b>						<b>50.385,50</b>
<b>Muebles y Enseres</b>	Escritorio	Oficina	10	3	80	240,00
	Archivador	oficina	10	3	70	210,00
	Silla	Oficina	10	3	30	90,00
	Acondicionador de aire	Oficina	10	1	1.200	1.200,00
<b>Total muebles y enseres</b>						<b>1.740,00</b>
<b>TOTAL GENERAL:</b>						<b>55.075,50</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

Este cuadro detalla toda la inversión que se va a ejecutar en cuanto a instalaciones, equipos de cómputo, equipos de monitoreo, muebles y enseres, reflejándonos el valor unitario de cada uno de los bienes, así como se detalla cantidad que se va en la que se va a invertir, obteniendo el total a invertir por cada uno de los bien y el total general a invertir solo en activos.

**SEMIL CIA LTDA SEMILSA**  
**Presupuesto de Ingresos por ventas**  
**Primero al quinto periodo**

**Cuadro 39. Presupuesto de ingresos por ventas**

Productos	cantidad mensual	cantidad anual	precio	precio total	cantidad mensual	cantidad anual	precio	precio total	cantidad mensual	cantidad anual	precio	precio total
	<b>año 1</b>				<b>año 2</b>				<b>año 3</b>			
Puesto lun-sab 12hrs.	7	84	1100	92.400,00	7	87	1100	96.243,84	8	91	1100	100.247,58
Puesto lun-dom 12hrs.	5	60	1200	72.000,00	5	62	1200	74.995,20	5	65	1200	78.115,00
Puesto lun-dom 24hrs.	4	48	2200	105.600,00	4	50	2200	109.992,96	4	52	2200	114.568,67
Puesto lun-vier 10hrs y sab 5hrs.	2	24	1200	28.800,00	2	25	1200	29.998,08	2	26	1200	31.246,00
Puesto lun-sab 8hrs.	3	36	800	28.800,00	3	37	800	29.998,08	3	39	800	31.246,00
Puesto lun-dom 8hrs.	3	36	1000	36.000,00	3	37	1000	37.497,60	3	39	1000	39.057,50
<b>total</b>		<b>288</b>		<b>363.600,00</b>		<b>300</b>		<b>378.725,76</b>		<b>312</b>		<b>394.480,75</b>

Productos	cantidad mensual	cantidad anual	precio	precio total	cantidad mensual	cantidad anual	precio	precio total
	<b>año 4</b>				<b>año 5</b>			
Puesto lun-sab 12hrs.	8	95	1100	104.417,88	8	99	1100	108.761,67
Puesto lun-dom 12hrs.	6	68	1200	81.364,58	6	71	1200	84.749,35
Puesto lun-dom 24hrs.	5	54	2200	119.334,72	5	56	2200	124.299,05
Puesto lun-vier 10hrs y sab 5hrs.	2	27	1200	32.545,83	2	28	1200	33.899,74
Puesto lun-sab 8hrs.	3	41	800	32.545,83	4	42	800	33.899,74
Puesto lun-dom 8hrs.	3	41	1000	40.682,29	4	42	1000	42.374,68
<b>total</b>		<b>325</b>		<b>410.891,15</b>		<b>339</b>		<b>427.984,22</b>

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

El presupuesto de ingreso detalla las ventas proyectadas durante 5 años, donde se ven reflejados los servicios que la empresa SEMILSA brinda a sus clientes, donde se especifican los totales de cada servicio prestado al igual que su valor el mismo que varía de acuerdo a las horas de utilización del servicio.

El primer año se basa en el total de los servicios por productos y el precio de cada uno de ellos, totales tomados de la base de datos de la empresa SEMILSA, cabe recalcar que esta información fue facilitada por la Secretaria General de forma verbal. Las proyecciones de los cuatro años siguientes, concerniente al incremento que estas muestran, están basadas en una variación del 4.16%, cifra perteneciente al nivel de inflación con la cual Ecuador cerró en el año 2012 la cual hemos tomado como referencia para proyectar el incremento de los servicios, es decir que las cantidades de cada servicio tienen a incrementar en un margen proporcionalmente igual al de la inflación durante los 4 años proyectados.

**SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA**  
**Presupuesto mensual de insumos**  
**Primer al quinto período**

**Cuadro 40.**Presupuesto mensual de insumos

Dispositivos de Almacenamientos y Utilería	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Pizarra acrílica	unidades	1	80,00	80,00
Borradores de pizarra	unidades	2	1,50	3,00
Resma de Hojas (A4)	resmas	4	4,50	18,00
Pend drive	unidades	2	20,00	40,00
Carpetas	paquetes	6	5,25	31,50
Esferos	cajas	3	6,25	18,75
Lápices graduados: HB, 2B, 4B	cajas	6	2,80	16,80
Borradores blando	cajas	1	5,50	5,50
Folder	unidades	20	3,00	60,00
Grapadoras	unidades	3	6,80	20,40
Perforadoras	unidades	3	12,50	37,50
Papelería	-		35,00	35,00
Marcadores acrílicos	cajas	5	8,40	42,00
<b>Total:</b>				<b>408.45</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

Dentro del presupuesto de insumos se reflejan aquellos materiales que serán utilizados dentro de oficina así como para el programa de capacitaciones, mostrándonos las cantidad de lo que se necesitaría así como sus precio unitario, y por lo tanto el costo total de insumos.

**SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA**  
**Presupuesto de gastos de personal**  
**Proyección primer ejercicio**

**Cuadro 41. Presupuesto de gastos de personal**

Cargo	Departamento	Sueldo Mes	IESS Patronal	Total Mes	Total Anual
Psicólogo	Talento Humano	700,00	79,45	779,45	9.353,40
Contador	Dpto. finanzas	700,00	79,45	779,45	9.353,40
Jefe Financiero	Dpto. Finanzas	750,00	85,13	835,13	10.021,50
Técnico	Área Supervisores	600,00	68,10	668,10	8.017,20
<b>Totales:</b>		<b>2.750,00</b>	<b>306,63</b>	<b>3.056,63</b>	<b>36.679,50</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

El presente presupuesto refleja el gasto que generará el pago del sueldo de los cuatro nuevos empleados que SEMILSA deberá contratar para los cargos de la empresa que se implementarán detallándolo de forma mensual y con ello el aporte patronal que se deberá efectuar de forma mensual al igual que el total anual del presupuesto del gasto para el personal.

**SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA**  
**Análisis de Costos**  
**Proyección primer a quinto ejercicio**

**Cuadro 42. Análisis de costos**

	<b>Año1</b>	<b>Año.2</b>	<b>Año.3</b>	<b>Año.4</b>	<b>Año.5</b>
<b>Ventas</b>	<b>363.600</b>	<b>378.726</b>	<b>394.481</b>	<b>410.891</b>	<b>427.984</b>
<b>Costo Variable</b>	0	0	0	0	0
<b>Gastos. Administrativos</b>	40.563	38.340	38.340	36.207	36.207
<b>Gastos. Comercialización</b>	8.003	8.003	8.003	8.003	8.003
<b>Gastos. Financieros</b>	0	0	0	0	0
<b>Costo Total</b>	<b>48.566</b>	<b>46.343</b>	<b>46.343</b>	<b>44.210</b>	<b>44.210</b>
<b>Resultado Final</b>	<b>315.034</b>	<b>332.382</b>	<b>348.137</b>	<b>366.681</b>	<b>383.774</b>

**ANALISIS**

<b>Costo Variable/Costo Total</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Costo Fijo/Costo Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Margen(Costo T./Ventas)</b>	87%	88%	88%	89%	90%

<b>INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>Años</b>				
	<b>Primero</b>	<b>Segundo</b>	<b>Tercero</b>	<b>Cuarto</b>	<b>Quinto</b>
<b>Ventas</b>	<b>363.600</b>	<b>378.726</b>	<b>394.481</b>	<b>410.891</b>	<b>427.984</b>
<b>Costo Variable</b>	0	0	0	0	0
<b>Costo Fijo</b>	48.566	46.343	46.343	44.210	44.210
<b>Costo Total</b>	48.566	46.343	46.343	44.210	44.210
<b>Resultado Final</b>	<b>315.034</b>	<b>332.382</b>	<b>348.137</b>	<b>366.681</b>	<b>383.774</b>

**ANALISIS**

<b>Costo Variable</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Costo Fijo</b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Margen Neto</b>	87%	88%	88%	89%	90%

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

El análisis de costos nos demuestra el total de los gastos administrativos sin el IVA, y a partir del segundo año hasta el quinto se demuestran los mismos gastos administrativos menos el sueldo de los capacitadores. Los gastos de comercialización tienden a mantenerse. Que visto de otra forma, es la suma de los gastos administrativos y comerciales los que vendrían a ser los costos fijos, por lo que, el margen neto vendría a ser los costos totales sobre las ventas.

**SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA**

**Flujo de Caja**

**Proyección primer ejercicio**

**Cuadro 43.** Flujo de caja primer año

<b>INGRESOS</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Total</b>
Cobranzas	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	363.600
Prestamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colocación Fondos (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recup .Col. Fondos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Ingresos</b>	<b>30.300</b>	<b>30.300</b>	<b>30.300</b>	<b>30.300</b>	<b>30.300</b>	<b>30.300</b>	<b>30.300</b>	<b>30.300</b>	<b>30.300</b>	<b>30.300</b>	<b>30.300</b>	<b>30.300</b>	<b>363.600</b>
<b>EGRESOS</b>													
Sueldos Admins./Comer.	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	4.623	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	4.590	36.680
Gatos Administración	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867	10.401
Gastos Comerc.+ Comis.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Brutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cancela Prestamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Pagados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Egresos</b>	<b>3.617</b>	<b>3.617</b>	<b>3.617</b>	<b>3.617</b>	<b>3.617</b>	<b>5.490</b>	<b>3.617</b>	<b>3.617</b>	<b>3.617</b>	<b>3.617</b>	<b>3.617</b>	<b>5.456</b>	<b>47.080</b>
<b>Exced. Operativo</b>	<b>26.683</b>	<b>26.683</b>	<b>26.683</b>	<b>26.683</b>	<b>26.683</b>	<b>24.844</b>	<b>26.683</b>	<b>26.683</b>	<b>26.683</b>	<b>26.683</b>	<b>26.683</b>	<b>24.844</b>	<b>316.520</b>
<b>Mas Saldo Inicio</b>	<b>61.591</b>												<b>61.591</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>88.274</b>	<b>114.957</b>	<b>141.641</b>	<b>168.324</b>	<b>195.007</b>	<b>219.851</b>	<b>246.534</b>	<b>273.217</b>	<b>299.901</b>	<b>326.584</b>	<b>353.267</b>	<b>378.111</b>	<b>378.111</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

El flujo de caja demuestra las ventas de los servicios por mes que la empresa tendrá como ingresos, de igual forma detalla los sueldos administrativos, comerciales y los gastos administrativos como egresos. Donde el excedente operativo será la diferencia de ingresos y egresos. Mientras que el saldo de inicio será el valor con el que la empresa cuenta para realizar la inversión.

**SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA****Flujo de caja****Proyección primer a quinto ejercicio****Cuadro 44. Flujo de caja primer al quinto año**

<b>INGRESOS</b>	<b>Año1</b>	<b>Año.2</b>	<b>Año.3</b>	<b>Año.4</b>	<b>Año.5</b>
Cobranzas	363.600	378.726	394.481	410.891	427.984
Prestamos	0	0	0	0	0
Colocación Fondos (-)	0	0	0	0	0
Recup .Col.Fondos	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>363.600</b>	<b>378.726</b>	<b>394.481</b>	<b>410.891</b>	<b>427.984</b>
<b>EGRESOS</b>					
Sueldos Admins./Comer.	36.680	36.680	36.680	36.746	36.746
Gatos Administración	10.401	8.178	8.178	8.178	8.178
Gastos Comercialización.	0	0	0	0	0
Ingresos Brutos	0	0	0	0	0
Compras Activos	0	0	0	0	0
Cancela Prestamos	0	0	0	0	0
Intereses Pagados	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>47.080</b>	<b>44.857</b>	<b>44.857</b>	<b>44.924</b>	<b>44.924</b>
<b>Excedente Operativo</b>	<b>316.520</b>	<b>333.869</b>	<b>349.624</b>	<b>365.968</b>	<b>383.061</b>
<b>Mas Saldo Inicio</b>	<b>61.591</b>	<b>378.111</b>	<b>719.982</b>	<b>1.077.609</b>	<b>1.451.646</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>378.111</b>	<b>711.980</b>	<b>1.069.606</b>	<b>1.443.576</b>	<b>1.834.706</b>

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

El flujo de caja es un presupuesto de los ingresos y egresos que la empresa tendrá previstos durante un periodo presupuestal, con esto se planifica el uso eficiente de efectivo con el objetivo de evitar cambios arriesgados en la situación de efectivo que pueden poner en peligro el crédito de la empresa.

Este flujo de caja está formado de manera anual, donde encontramos las ventas anuales de los servicios que SEMILSA brinda, como ingresos. Mientras que como egresos tenemos los sueldos administrativos y de comercialización junto con los gastos administrativos.

El excedente operativo es la diferencia entre ingresos y egresos, el saldo de inicio es el dinero con el que la empresa cuenta para poder efectuar la inversión y el saldo acumulado es la suma del excedente operativo más el saldo de inicio.

**SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA**  
**Estado de resultados**  
**Proyección primer ejercicio**

**Cuadro 45. Estado de resultados primer año**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Ventas</b>	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	30.300	<b>363.600</b>
<b>Costo Variable</b>													
Gastos Indirectos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Costo Producto</b>	<b>0</b>												
<b>Margen Bruto</b>	<b>30.300</b>	<b>363.600</b>											
<b>Gastos. Administrativos</b>	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	3.380	<b>40.563</b>
Sueldos	2.390	2.390	2.390	2.390	2.390	2.390	2.390	2.390	2.390	2.390	2.390	2.390	28.677
Honorarios	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	2.223
Varios Administración	805	805	805	805	805	805	805	805	805	805	805	805	9.664
<b>Gastos. Comercialización</b>	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	<b>8.003</b>
Sueldos	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	8.003
Varios Comercialización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Impuestos</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Brutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado Final</b>	<b>26.253</b>	<b>315.034</b>											

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

En este estado de resultado refleja las ventas realizadas mes a mes durante un año, el mismo que será el margen bruto. Refleja los gastos administrativos donde están inmersos los sueldos, honorarios y otros gastos varios de administración mientras que en los gastos de comercialización se encuentran los sueldos. En el flujo de caja se demuestra todos los ingresos y egresos del efectivo.

**SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA**  
**Estado de Resultados**  
**Proyección primer al quinto ejercicio**

**Cuadro 46.** Estado de resultados primer al quinto año

	<b>Primero</b>	<b>Segundo</b>	<b>Tercero</b>	<b>Cuarto</b>	<b>Quinto</b>
<b>Ventas</b>	<b>363.600</b>	<b>378.726</b>	<b>394.481</b>	<b>410.891</b>	<b>427.984</b>
<b>Costo Variable</b>					
Gastos Indirectos	0	0	0	0	0
Comisiones	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0
<b>Total Costo Producto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>363.600</b>	<b>378.726</b>	<b>394.481</b>	<b>410.891</b>	<b>427.984</b>
<b>Gastos. Administrativos</b>	<b>40.563</b>	<b>38.340</b>	<b>38.340</b>	<b>36.207</b>	<b>36.207</b>
Sueldos	28.677	28.677	28.677	28.677	28.677
Honorarios	2.223	0	0	0	0
Varios	9.664	9.664	9.664	7.530	7.530
<b>Gastos. Comercialización</b>	<b>8.003</b>	<b>8.017</b>	<b>8.017</b>	<b>8.017</b>	<b>8.017</b>
Sueldos	8.003	8.017	8.017	8.017	8.017
Comisiones	0	0	0	0	0
Varios Comercialización	0	0	0	0	0
<b>Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ingresos Brutos	0	0	0	0	0
<b>Resultado Final</b>	<b>315.034</b>	<b>332.368</b>	<b>348.123</b>	<b>366.667</b>	<b>383.760</b>

**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

Este es un estado de rendimiento económico o de pérdidas y ganancias donde se refleja tanto ingresos como los gastos proyectados en durante 5 años, en el cual se detallan las ventas menos la sumatoria de los gastos administrativos y de comercialización obteniendo así el resultado final el cual está en términos positivos por cuanto la empresa no refleja pérdidas.

## Evaluación de proyecto

**Cuadro 47.** Ventas proyectadas sin inversión

ventas proyectadas sin inversión					
	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos	815.150,04	810.150,04	805.150,04	800.150,04	795.150,04
Egresos	705.500,00	710.500,00	715.500,00	720.500,00	725.500,00
	<b>109.650,04</b>	<b>99.650,04</b>	<b>89.650,04</b>	<b>79.650,04</b>	<b>69.650,04</b>

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

El presente cuadro refleja los ingresos y egresos sin la aplicación de la inversión, tomando como base para ingresos del año 2013, el ingreso total de la empresa SEMILSA del año 2012 como referencia. Cabe mencionar que los valores estipulados en este cuadro están realizados de acuerdo a la información verbal proporcionada por el departamento financiero contable de la empresa, donde se mencionó que sus ingresos equivalen a \$815.150,04 del año 2012 y sus egresos tienen un aproximado a unos \$705.500,00.

En el transcurso de los años que comprenden del 2014 al 2017 sus ingresos tienden a decaer, esto se lo reflejo así debido a que el historial de la empresa tiende a perder cada año una suma de dinero lo que hace que sus utilidades decaigan cada año aún más y que sus egresos sin embargo aumenten, el margen proporcional equivalente a la pérdida de cada año para términos de cálculo de las proyecciones de ingresos que se reflejan es de \$5.000 cada año disminuyendo ingresos y aumentando los egresos en los que la empresa incurre con equivalente proporcional mente igual al ya mencionado, cabe recalcar que este tipo de información fue proporciona de forma verbal por el departamento financiero-contable de la empresa SEMILSA.

**Cuadro 48. Inversión inicial**

Inversión inicial	Inversión inicial	Inversión anual
sueldos y salarios	3.056,63	36.679,50
honorarios y servicios contratados	2.223,00	2.223,00
Gastos varios de administración	805,31	9.663,73
inversión de activos	55.075,50	55.075,50
inversión de insumos	408,45	4.901,40
<b>total de inversión</b>	<b>61.568,89</b>	<b>108.543,13</b>

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

Este cuadro demuestra el total de la inversión a realizar donde se estipulan un costo aproximado al que deben invertir con la aplicación de la propuesta, donde está estipulada de forma mensual y anual

**Cuadro 49. Ventas proyectadas con inversión**

ventas proyectadas con inversión					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ingresos</b>	855.907,54	898.702,92	942.588,07	1.013.047,92	1.063.447,35
<b>Egresos</b>	814.043,13	862.885,72	914.658,86	969.538,40	1.027.710,70
	<b>41.864,41</b>	<b>35.817,20</b>	<b>27.929,20</b>	<b>43.509,52</b>	<b>35.736,65</b>

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

Las ventas proyectadas con inversión están estipuladas de la siguiente manera; la cantidad de ingresos del año 2013 está dada en base a las ventas sin inversión con un margen de incremento de un 5%, referente a la tasa de inflación que es del 4.16%, para efectos del cálculo de se decidió ponerlo como un 5% debido a que la inflación no va a hacer estable va tender a cambiar por lo que se consideró un margen apropiado para el cálculo de valores proyectados. Es decir, que los ingresos proyectados se basan en el margen de incremento ya estipulado.

Los egresos del año 2013 están conformados por la sumatoria de los egresos sin inversión del año 2013 más la inversión anual que se debe hacer con la propuesta. Y para efectos de los siguientes años en cuanto a egresos se refiere están dados con el mismo margen referente a la inflación, ya que esta aumenta los costos y precios lo que hace que los egresos de SEMILSA se eleven en un margen proporcional

**Cuadro 50.** Cálculo del VAN y TIR

año 0	año1	año2	año3	año4	año5
-108.543,13	41.864,41	35.817,20	27.929,20	43.509,52	35.736,65

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

**Cuadro 51.** Resultados VAN y TIR

VAN	\$ 8.854,94
TIR	21%

Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T.

La viabilidad del proyecto según los dos parámetros VAN Y TIR, tenemos que el Valor Actual Neto del proyecto es de \$ 8.854,94 donde podemos decir que este es rentable ya que es mayor a cero.

Mientras que la TIR, que es el tipo de interés que anula el Van, es decir el tipo de interés en el que el VAN se hace cero, el TIR del presente proyecto es de 21% por lo que nos indica que el proyecto es rentable.

### 5.7.3 Impacto

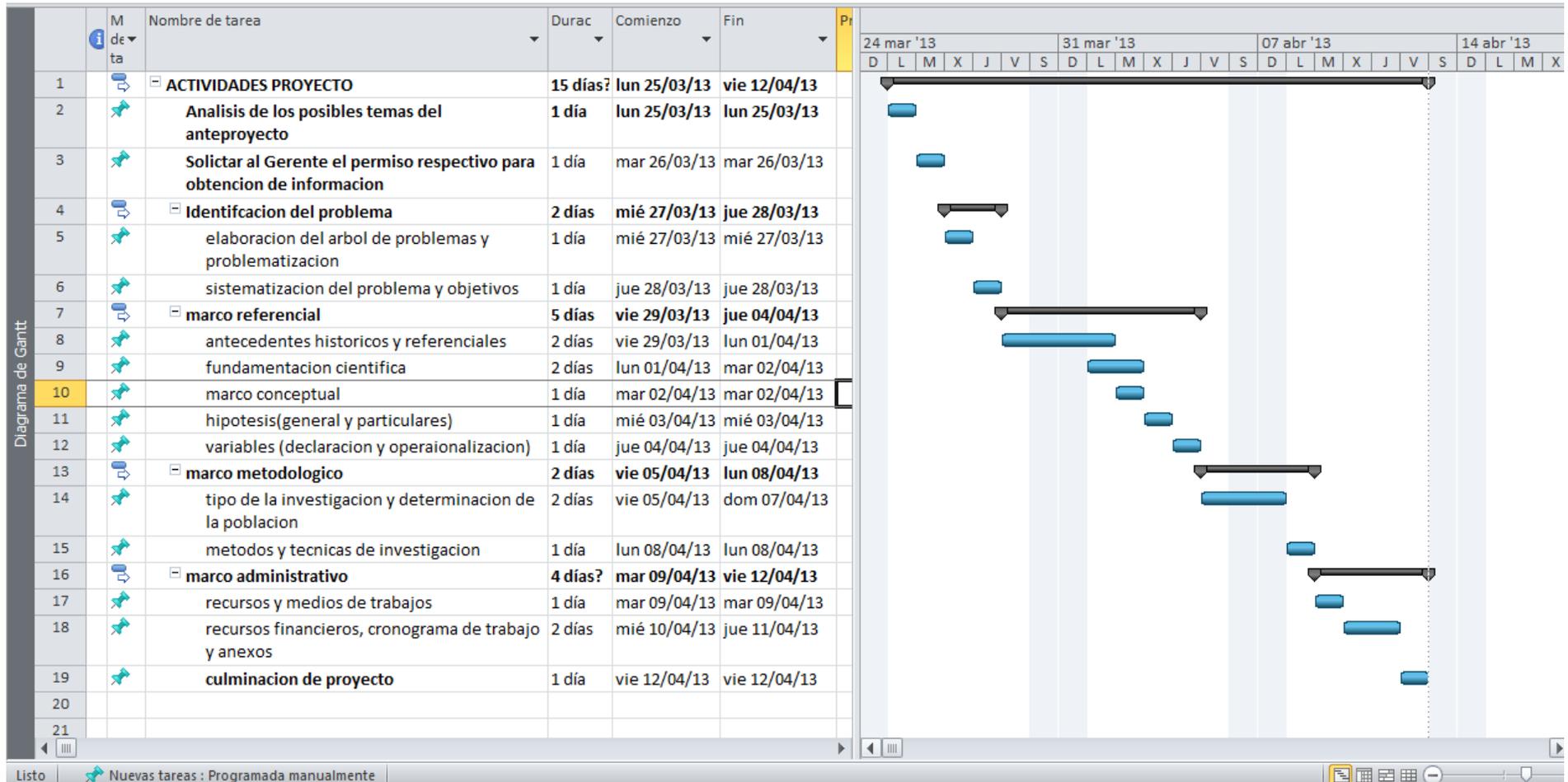
El Rediseño estructural y funcional del área administrativa y operativa para solucionar la problemática identificada en la empresa SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, tendrá como efecto solucionar la deficiencia que se presenta en la estructura administrativa y orgánica de la empresa.

Teniendo como objeto mejorar la distribución de funciones mediante la aplicación de un manual, volviendo más eficiente a la empresa y a los trabajadores, elaborando estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas, así como enfrentar a las amenazas y debilidades, elaborando un sistema de capacitaciones para el personal haciendo que este sea más competente en el área que se desempeña y la empresa en el mercado al que pertenece.

Económicamente es factible, los beneficios que se obtienen aplicando un rediseño estructural y funcional en la empresa de Servicio de Seguridad Privada SEMIL CÍA. LTDA. SEMILSA, llevara a superar los resultados económicos que la empresa hasta la actualidad ha generado permitiéndola ser más eficiente tanto con los empleados, clientes e Institucionalmente.

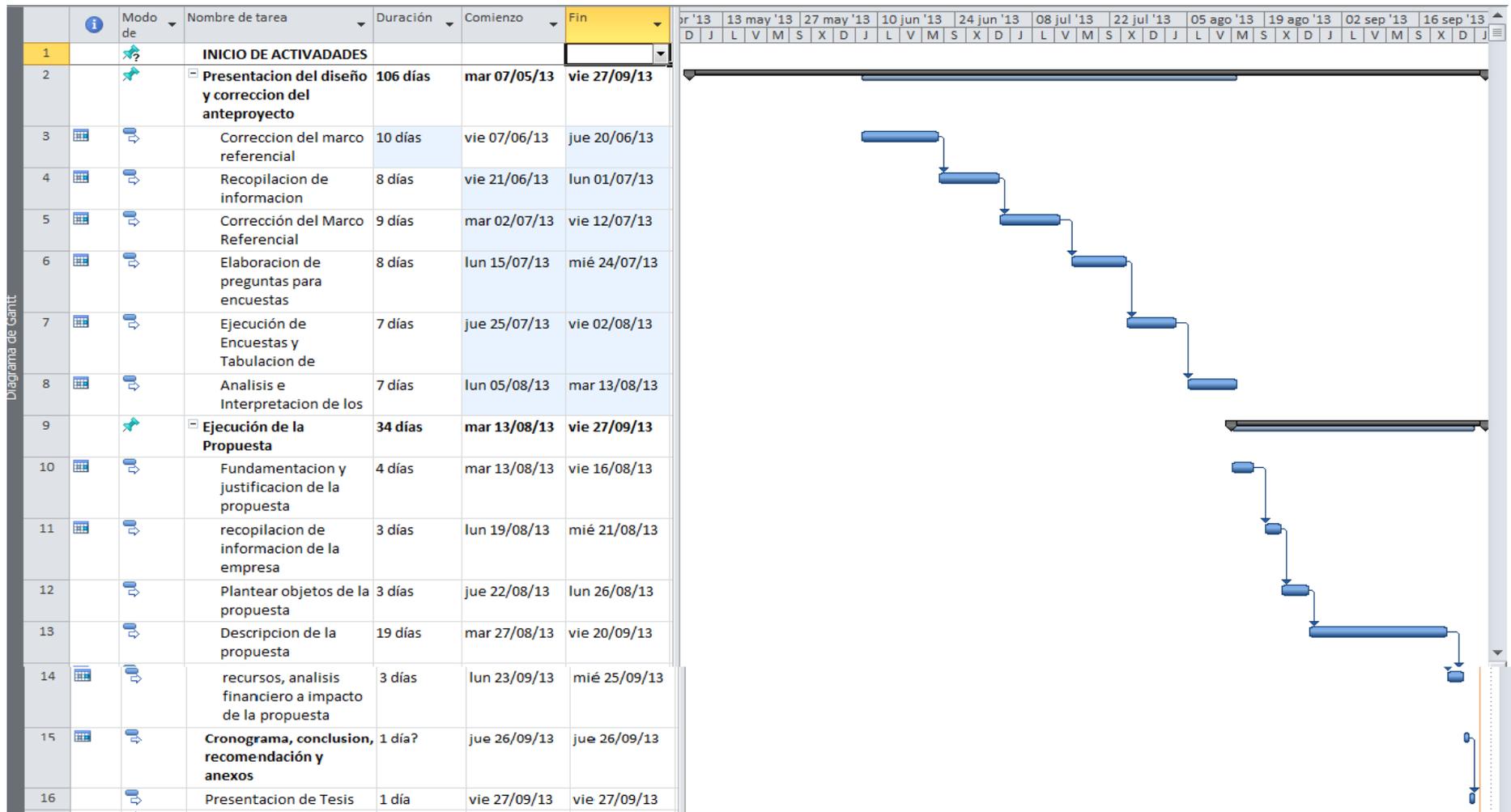
### 5.7.4 Cronograma

Figura 22. Cronograma de actividades del anteproyecto



Elaborado por: Charles Véliz – Silvana Martínez

Figura 23. Cronograma de actividades de Tesis



Elaborado por: Charles Véliz – Silvana Martínez

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

Para poder llevar a efecto un seguimiento y control en la propuesta de deben de contar con los siguientes lineamientos o parámetros tales como;

- ✓ Rentabilidad de la empresa.
- ✓ Márgenes de utilidades.
- ✓ Resultados de evaluación o test psicológicos.
- ✓ Nivel de desempeño de los trabajadores.
- ✓ Volúmenes de servicios vendidos.
- ✓ Niveles de eficiencia de los empleados.
- ✓ Número de juntas entre directivos y personal.

## **CONCLUSIONES**

Con los estudios de campo realizados, observamos las problemáticas que agobian a la empresa, constatando que en base a estos puntos negativos, SEMILSA ha ido en un declive por motivos internos, administrativos y gerenciales, dando énfasis en que no se han utilizado las herramientas y conocimientos adecuados para seguir generando la confianza del cliente y la rentabilidad que necesita la empresa para su expansión en el mercado de seguridad privada.

Por otro lado, esta mala administración gerencial influyó en que exista una mala distribución de cargos laborales e ineficiencia en el cumplimiento de las políticas empresariales, careciendo totalmente de un manual de funciones y manual de políticas que son indispensables para mejorar la eficiencia del trabajador y por ende de la empresa.

Dentro de la investigación observamos que la empresa posee una falta de comunicación coordinación y que afecta en parte a la empresa, con la ayuda de incluir un departamento Psicológico mejorará este aspecto por el bienestar de la empresa y de los trabajadores que en ella laboran.

Un factor muy importante que la empresa no ha tomado en consideración y que le está generando pérdidas, es la innovación, este aspecto es importante ya que la tecnología y los nuevos servicios son cada día más atractivos para el público en general, minimizando costos y brindando un servicio de calidad, ya que la competencia ha ido innovando en este punto y actualmente posee una ventaja competitiva en el mercado, conllevando también a los empleados a la necesidad de capacitarse y mantener sus conocimientos de forma actualizada.

Mediante la aplicación de un servicio de vigilancia electrónica, políticas empresariales y el rediseño organizacional la empresa SEMILSA tenderá a crecer económicamente mejorando de manera significativa sus ingresos y por ende sus utilidades, la empresa llegara a tener un crecimiento sostenible lo que significa que su participación en el mercado crecerá al ritmo de la demanda.

## **RECOMENDACIONES**

Analizando los puntos que han repercutido en la empresa de forma negativa, recomendamos que:

Se deben implementar las estrategias anteriormente mencionadas, con la finalidad de obtener beneficios para la entidad, es decir, que por medio de la contratación de un servicio de marketing y publicidad se darán a conocer los productos y la imagen que SEMILSA necesita, ya que carece de la misma y deberá mantener su competitividad a través de esta estrategia, actualizándose y brindándoles a sus clientes o posibles clientes el mejor servicio acorde a sus necesidades, con el mejor precio establecido acorde a las exigencias del mercado, y de la misma manera realizar actualizaciones necesarias en la empresa para mantenerse como una empresa reconocida local y nacional, correspondientemente a los puntos propuestos.

Actualizar periódicamente el programa de capacitaciones, con el fin de que los empleados tanto administrativos como operativos se desempeñen de forma más eficiente en el puesto de trabajo que desempeñen, o que llegaren a ocupar, recalando que esto se convierte en un beneficio para ellos y posibles nuevas ideas para mejorar el desempeño en la empresa, ya que podrían escalar institucionalmente dentro de la misma y mejorar sus relaciones laborales e institucionales.

Posteriormente realizar otras investigaciones que ayuden a detectar posibles nuevas problemáticas que pudieren surgir, con el objetivo de crear nuevas y mejoras estratégicas que llegase a contrarrestar dichas falencias.

Dar seguimiento a la aplicación del manual de funciones para cada cargo, así como a la implementación de las políticas empresariales que ayudan a mejorar la eficiencia de los trabajadores, manteniendo el control y evaluación sobre el correcto cumplimiento de la productividad de los empleados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CODIFICACIÓN DE LA LEY DE COMPAÑÍAS. (5 de noviembre de 1999). Recuperado el 7 de julio de 2013, de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
- ACHUPALLAS, K., & TOBAR, E. (2004). Reingeniería Administrativa, Operativa, Financiera y de Servicios para la empresa Bloque Especial de Seguridad Empresarial (BESE) Cia. Ltda.- Tesis . guayaquil: Facultad de Economía y Negocios - ESPOL.
- ALCIVAR, M., & VERA, E. (2008). Diagnostico, Planificación Estratégica y Diseño de una Nueva Estructura Organizacional Orientada a Procesos, dentro de la Empresa Comercial "Almacenes Juanito" . Guayaquil: Repositoria- Escuela Superior Politécnica del Litoral-Facultad ICHE.
- ATKINSON, J. W. (1964). Una Introducción A La Motivación. Princeton: Van Nostrand Reinhold.
- BARAY, H. A. (2006). introduccion a la metodologia de la investigacion.
- BARRENO ARREAGA, J., & LEMA ORDOÑEZ, K. (2011). Implementacion de una Reestructuración organizacional en la empresa - Tesis. Milagro: Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro.
- BERNAL, C. A. (Segunda Edición). Metodología De La Investigación. Pearson Prentice Hall.
- CALDERON, L., PAZMIÑO, C., & PACHAY, C. (2005). Proyecto de Desarrollo para la Mejora en la Estructura organizacional de una Empresa de Servicios de Transporte Marítimo Caso NAVIERA DEL SUR S. A. Guayaquil: Repositorio ESPOL - Facultad ICHE.
- CHIAVENATO, I. (2000). Teoría General De La Administración. Rio De Janeiro: Elsevier/Campus.
- CHIAVENATO, I. (9na Edición). Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Organizaciones. Bogotá: McGraw Hill.

- CHIAVENATO, I., & SAPIRO, A. (s.f.). Planeamiento Estrategico.
- COULTER, R. (Decima Edicion). Administracion. Pearson.
- ECUADOR LEGAL ONLINE. (s.f.). Recuperado el 5 de julio de 2013, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>
- ETZIONI, A. (1967). Organizaciones Modernas. Sao Paulo: Pioneira.
- FLIPPO, & EDWIN, B. (1970). Principios De Administracion De Personal. Sao Paulo: Grupo Atlas.
- GUTIERREZ CERON, C. P. (2011). Propuesta para la Reestructuracion del Area Administrativa y Financiera en DIMEL INGENIERIA S.A. - Tesis. Santiago de Cali: Repositorio Universidad ICESI "Facultad de Ciencias Administrativas y Economias Maestrias en Administracion de Empresas".
- HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C., & BAPTISTA, P. (Quinta Edicion). Metodologia de la Investigacion. Mc Graw Hill.
- KARINA, A., & EULALIA, T. (2004). Reingenieria Administrativa, Operativa, Financiera y de Servicios para la empresa Bloque Especial de Seguridad Empresarial (BESE) Cia. Ltda.- Tesis ESPOL. Guayaquil: Facultad de Economia y Negocios.
- KOHN, M. (1977). Gestión Dinámica: Principios, Procesos, Prácticas. Menlo Park: Cummings.
- LORENZ, K. (1966). On Agression . Nueva York : Harcourt Fea World.
- MELINKOFF, R. (1990). La Estructura de la organización. Los organigramas. Caracas, Venezuela: Panapo.
- MOGUEL, E. R. (quinta edicion). Metodologia de la investigacion.
- MORALES MORALES, N. A. (2012). Reestructuracion administrativa- financiera de la empresa Seprovip Cia Ltda para el periodo 2011-2015. Quito: Repositorio Universidad Tecnica particular de Loja.

- PAOLER, NADLER, D., HACKMAN, R., & LAWLER, E. (1983). Comportamiento Organizacional. Rio de Janeiro: Campus.
- ROBBINS, S., & COULTER, M. (2005). Administracion, octava edicion. Pearson Educacion.
- SALAZAR, C. (2005). Administracion de Empresas Constructoras. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- SCHERMERHORN, J., JOHN, R., HUNT, OSBORN, G. J., & RICHARD, N. (1995). comportamiento organizacional basico. Nueva York: John Wiley & Sons.
- SEMIL CIA LTDA SEMILSA . (s.f.). Recuperado el 1 de Julio de 2013, de HISTORIA: <http://semilsa.com/historia.html>
- THAYER, W., & MCGEHEE, P. (1961). Training in Business and Industry. Nueva York: Wiley Interscience.
- TOLEDO, F., & MILIONI, B. (1986). Diccionario de Recursos Humanos . Sao Paulo: Grupo Atlas.
- WHITE, & WILLIAM, W. (1952). Administracion de Personal. Nueva York: Ronald Press.
- WHITEHILL, J., & ARTHUR, M. (1955). Personnel Relations. Neuva York: McGraw Hill.
- YORDER, & DALE. (1959). Gestión De Personal Y Relaciones Industriales. Englewods Cliffs: Prentice-Hall.
- YORDER, D. (1969). Administración de Personal y Relaciones Laborales. Sao Paulo: Mestre Jou.

## LINKOGRAFÍAS

- <http://www.emagister.com/curso-derecho-administrativo-introduccion/organizacion-administrativa>
- <http://www.definicionabc.com/general/reestructuracion.php#ixzz2QGq738Fr>
- [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006000100007&script=sci_arttext)
- [http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc\\_view/296-pe-ec1-270-a472-](http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/296-pe-ec1-270-a472-)
- <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4360/1/T-ESPEL-0335.pdf>
- [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6027/1/37904\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6027/1/37904_1.pdf)
- [http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/2012\\_Alternativas\\_Financiamiento\\_PYM ES\\_mercado\\_Valores.pdf](http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/2012_Alternativas_Financiamiento_PYM_ES_mercado_Valores.pdf)
- <http://es.slideshare.net/mariaauxiliadora89/analisis-administrativo-de-una-empresa>
- <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/199/1/132%20SEMILSA.pdf>
- <http://seguridadsemilsa.com/historia.html>
- <http://www.gestionyadministracion.com/cursos/administracion-de-negocios.html>
- <http://mba.americaeconomia.com/biblioteca/presentaciones/conceptos-de-administracion-de-empresas>
- <http://pyme3.blogspot.com/2008/03/definicion-de-administracion-o-gerstin-de.html>
- [http://pucesi.edu.ec/enci/enci\\_admin.php](http://pucesi.edu.ec/enci/enci_admin.php)
- <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- [http://www.usfq.edu.ec/programas\\_academicos/colegios/cad/carreras/Paginas/administracion\\_de\\_empresas.aspx](http://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/colegios/cad/carreras/Paginas/administracion_de_empresas.aspx)
- <http://seiprac.com/index/>
- <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>
- [http://www.degerencia.com/articulo/competitividad\\_empresa\\_un\\_nuevo\\_concepto](http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresa_un_nuevo_concepto)

- <http://abarza.wordpress.com/2012/07/01/investigacion-aplicada-vs-investigacion-pura-basica/>
- <http://www.unisabana.edu.co/carreras/comunicacion-social-y-periodismo/trabajo-de-grado/tipos-de-trabajo-de-grado-admitidos/investigacion-aplicada/>
- <http://www.slideshare.net/cqsita/investigacion-explicativa>
- <http://www.strm.org.mx/capc/sgc.htm>

# **ANEXOS**

## ANEXO Nº1. MATRIZ DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	INDICADORES	PREGUNTAS				
¿Cómo incide la estructura organizacional en la empresa de servicios “SEMIL CIA LTDA SEMILSA” en la efectividad profesional e institucional de la misma?	Identificar la incidencia de la estructura organizacional en la eficiencia de los empleados y la economía de la empresa SEMIL CIA LTDA SEMILSA mediante la aplicación de técnicas de investigación para mejorar la rentabilidad de la misma.	La estructura organizacional tiene un alto nivel de incidencia en la eficiencia de los empleados de la empresa SEMIL CIA LTDA SEMILSA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel de incidencia.</li> <li>➤ Número de empleados eficientes</li> </ul>	¿Cree usted que la empresa SEMILSA existe una deficiencia en la estructura organizacional de la misma?				
SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS PARTICULARES						
¿Cómo afecta las políticas empresariales en los objetivos establecidos institucionalmente?	Identificar los factores del incumplimiento de los objetivos establecidos por la administración de la Empresa SEMILSA	Las de políticas empresariales limitan lograr sus objetivos establecidos institucionalmente.	❖ Número de metas u objetivos planteados por los directivos	<p>¿Conoce usted las metas y objetivos planteados dentro de la empresa?</p> <p>cree usted que el incumplimiento de los objetivos empresariales se debe a que existan:</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> falta de preparación académica de los empleados</td> <td><input type="checkbox"/> falta de preparación académica de los administradores</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> falta de incentivo económicos</td> <td><input type="checkbox"/> falencias políticas empresariales</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> falta de preparación académica de los empleados	<input type="checkbox"/> falta de preparación académica de los administradores	<input type="checkbox"/> falta de incentivo económicos	<input type="checkbox"/> falencias políticas empresariales
<input type="checkbox"/> falta de preparación académica de los empleados	<input type="checkbox"/> falta de preparación académica de los administradores							
<input type="checkbox"/> falta de incentivo económicos	<input type="checkbox"/> falencias políticas empresariales							

<p>¿Cómo afecta la distribución de funciones en el desempeño profesional del personal de la empresa?</p>	<p>Establecer las causas que determinan el bajo desempeño profesional del personal de la empresa</p>	<p>La distribución de funciones tiene incidencia en el desempeño profesional del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Número de empleados con conocimiento profesional</li> <li>❖ Número de cargos dentro de la empresa</li> <li>❖ Nivel de productividad de los empleados</li> </ul>	<p>¿Cree usted que sus conocimientos están acordes a la función que desempeña</p> <p>¿Conoce usted sobre las funciones relacionadas a su cargo?</p> <p>En su entorno profesional cual sería la causa que determine un bajo desempeño laboral:</p> <table border="1" data-bbox="1559 400 2074 587"> <tr> <td data-bbox="1559 400 1809 475">falta de motivación económica</td> <td data-bbox="1809 400 2074 475">incorrecta distribución de funciones</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1559 475 1809 587">falta de conocimientos en el cargo que desempeña</td> <td data-bbox="1809 475 2074 587">falta de aplicación de empoderamiento laboral</td> </tr> </table>	falta de motivación económica	incorrecta distribución de funciones	falta de conocimientos en el cargo que desempeña	falta de aplicación de empoderamiento laboral
falta de motivación económica	incorrecta distribución de funciones							
falta de conocimientos en el cargo que desempeña	falta de aplicación de empoderamiento laboral							
<p>¿De qué manera incide la comunicación y coordinación laboral en los criterios laborales del personal?</p>	<p>Investigar por qué existe una escasa comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.</p>	<p>Los criterios laborales provocan una escasa comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa SEMIL CIA LTDA SEMILSA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Número de empleados</li> <li>❖ Nivel de comunicación entre empleados</li> </ul>	<p>Entre las áreas de la empresa cree usted que exista una falta de comunicación y coordinación laboral</p> <table border="1" data-bbox="1559 699 2074 786"> <tr> <td data-bbox="1559 699 1823 756">desacuerdos de criterios laborales</td> <td data-bbox="1823 699 2074 756">conflictos personales</td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="1559 756 2074 786">falta de socialización</td> </tr> </table>	desacuerdos de criterios laborales	conflictos personales	falta de socialización	
desacuerdos de criterios laborales	conflictos personales							
falta de socialización								
<p>¿Cómo incide los recursos económicos en las capacitaciones laborales para el personal de la empresa SEMILSA?.</p>	<p>Determinar los elementos que inciden en la falta de capacitaciones en los empleados de la empresa.</p>	<p>Los recursos económicos tiene un alto grado de incidencia en la falta de capacitación para el personal de la empresa SEMIL CIA LTDA SEMILSA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Porcentaje de presupuesto destinados para capacitaciones</li> <li>❖ Número de empleados que han sido capacitados</li> </ul>	<p>¿Considera usted que se debería destinar parte del presupuesto anual para las actividades de capacitación?</p> <p>Cuántas veces ha sido capacitado</p> <p>¿Qué considera usted que incide en la falta de capacitación profesional?</p> <table border="1" data-bbox="1559 1034 2074 1236"> <tr> <td data-bbox="1559 1034 1809 1121">falta de capacitadores preparados</td> <td data-bbox="1809 1034 2074 1121">desinterés del empleado</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1559 1121 1809 1236">falta de recursos monetarios</td> <td data-bbox="1809 1121 2074 1236">desinterés del departamento de talento humano</td> </tr> </table>	falta de capacitadores preparados	desinterés del empleado	falta de recursos monetarios	desinterés del departamento de talento humano
falta de capacitadores preparados	desinterés del empleado							
falta de recursos monetarios	desinterés del departamento de talento humano							

## ANEXO Nº2 FORMATO DE ENCUESTA



### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

#### UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

## ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo identificar la incidencia de la estructura organizacional en la eficiencia de los empleados de la empresa "SEMIL CIA LTDA SEMILSA".

1. ¿CREE USTED QUE LA EMPRESA SEMILSA EXISTE UNA DEFICIENCIA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MISMA?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Desacuerdo

Según su opinión ¿Cuál sería una de las deficiencias? \_\_\_\_\_

2. OPINA USTED QUE SI LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SEMILSA ES INEFICIENTE POR EL:

- Personal administrativo
- Personal gerencial
- Personal de talento humano
- Falta de recursos monetarios

3. ¿CONOCE USTED LAS METAS Y OBJETIVOS PLANTEADOS DENTRO DE LA EMPRESA?

SI  NO

**4. CREE USTED QUE EL INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES SE DEBE A QUE EXISTAN:**

<input type="checkbox"/> Falta de preparación académica de los empleados	<input type="checkbox"/> Falta de preparación académica de los administradores
<input type="checkbox"/> Falta de incentivo económicos	<input type="checkbox"/> Falencias políticas empresariales

**Cree usted que si la empresa posee falencias empresariales no podrá ser:**

- Competitiva
- Reconocida
- expandida

**5. ¿CONSIDERA USTED QUE SUS CONOCIMIENTOS ESTAN ACORDES A LA FUNCION QUE DESEMPEÑA?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Desacuerdo

De acuerdo a su respuesta ¿Por qué motivo considera que no tiene el debido conocimiento?

- No existe manual de funciones
- La empresa no se preocupa en ese aspecto
- Desconocimiento del trabajador

**6. ¿AL INGRESAR A TRABAJAR EN LA EMPRESA, SE LE ENTREGO UN MANUAL DE SUS FUNCIONES A CUMPLIR?**

SI  NO

**7. EN SU ENTORNO PROFESIONAL CUAL SERÍA LA CAUSA QUE DETERMINE UN BAJO DESEMPEÑO LABORAL:**

<input type="checkbox"/> Falta de motivación económica	<input type="checkbox"/> Incorrecta distribución de funciones
<input type="checkbox"/> Falta de conocimientos en el cargo que desempeña	<input type="checkbox"/> Falta de aplicación de empoderamiento laboral

**8. ENTRE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA CREE USTED QUE EXISTA UNA FALTA DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN LABORAL**

<input type="checkbox"/> Desacuerdos de criterios laborales	<input type="checkbox"/> Conflictos personales
<input type="checkbox"/> Falta de socialización	

**9. CONOCE USTED SOBRE LAS POLÍTICAS EXISTENTES EN LA EMPRESA?**

SI  NO

**10. ¿CONSIDERA USTED QUE SE DEBERIA DESTINAR UNA PARTE DEL PRESUPUESTO ANUAL PARA LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION?**

SI  NO

**11. ¿QUÉ CONSIDERA USTED QUE INCIDE EN LA FALTA DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL?**

<input type="checkbox"/> Falta de capacitadores preparados	<input type="checkbox"/> Desinterés del empleado
<input type="checkbox"/> Falta de recursos monetarios	<input type="checkbox"/> Desinterés del departamento de Talento Humano

**12. ¿CUANTAS VECES HA SIDO CAPACITADO AL AÑO?**

0 - 1	
2 - 3	
4 - 5	
5 o mas	

**13. CONSIDERA USTED QUE UN SISTEMA DE CAPACITACIONES MEJORARÍA LA PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO Y LA EMPRESA.**

SÍ  NO

**14. ¿CUANTO TIEMPO USTED LLEVA LABORANDO EN LA EMPRESA SEMILSA?**

---

## ANEXO Nº 3 FORMATO DE ENTREVISTA

### ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como objetivo identificar la incidencia de la estructura organizacional en la eficiencia de los empleados de la empresa "SEMIL CIA LTDA SEMILSA".

**NOMBRE:**

**EDAD:**

**CARGO:**

1. ¿Cuántos años tiene laborando en la institución?

---

2. En el tiempo que ha laborado en la institución ¿cree usted que actualmente la estructura organizacional de la empresa se encuentra eficientemente sólida?

si

no

(Si) ¿Por qué?

(No) ¿Podría mencionar cuales serían las posibles falencias que estarían afectando?

---

---

3. Opina usted que se debería mejorar la estructura organizacional de la empresa SEMILSA:

---

---

---

4. Dentro de los conocimientos e información que posee dentro de la empresa ¿Las metas y objetivos empresariales se están desarrollando bajo seguimiento oportuno?

---

---

---

5. ¿Cómo observa el desempeño laboral de los empleados de la empresa?

---

---

---

6. Por lo general, se socializa con los demás empleados de las áreas de la empresa las actividades, objetivos y planificaciones que tiene SEMILSA?

si

no

¿Por qué?

---

---

---

7. Cree usted ¿Que las políticas empresariales de la empresa son adecuados para el desempeño laboral del personal?

---

---

---

8. En la empresa SEMILSA ¿Se dan capacitaciones a los empleados para mejorar su capacidad de eficiencia en la parte laboral e intelectual?

Si

No

¿Por qué?

---

---

---

9. Cree usted ¿Que si se diera más prioridad en las capacitaciones para los empleado, se mejoraría la productividad del personal e institucional?

Si

No

**10.** ¿Considera usted que implementar un nuevo producto como lo es un sistema de seguridad electrónica aumentaría las ventas y por ende la economía de la empresa mejoraría?

---

---

---

## ANEXO Nº 4 CARTA DE AUTORIZACIÓN



Su Seguridad en Manos de Profesionales

Milagro, 3 de Abril del 2013

Of. N. -ADM-SEM-01-04-2013

**Señores**  
**Universidad Estatal de Milagro**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales**  
Ciudad.-

En su despacho:

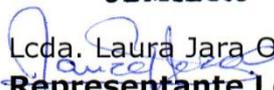
Reciba un cordial y atento saludo de Semil. Cía. Ltda. Semilsa, recibimos la grata visita de dos estudiantes de su noble institución. La Srta. Silvana Martinez Tomala con CI 0929360394 y el Sr. Charles Veliz Sanchez con CI 0928596691, para solicitarnos muy comedidamente se les permitan trabajar en nuestra empresa en un proyecto previo a su tesis.

Cúmpleme informarle que dicha petición ha sido aceptada, con todo agrado, ya que nosotros como empresa milagreña, estamos siempre a la orden de poder colaborar con los estudiantes de la UNEMI.

Los mencionados estudiantes tendrán todas las facilidades para poder culminar su trabajo.

Reiterándoles mi sentimiento de consideración y estima. Quedo de usted.

Atentamente,  
**SEMIL CIA. LTDA.**  
**SEMILSA**

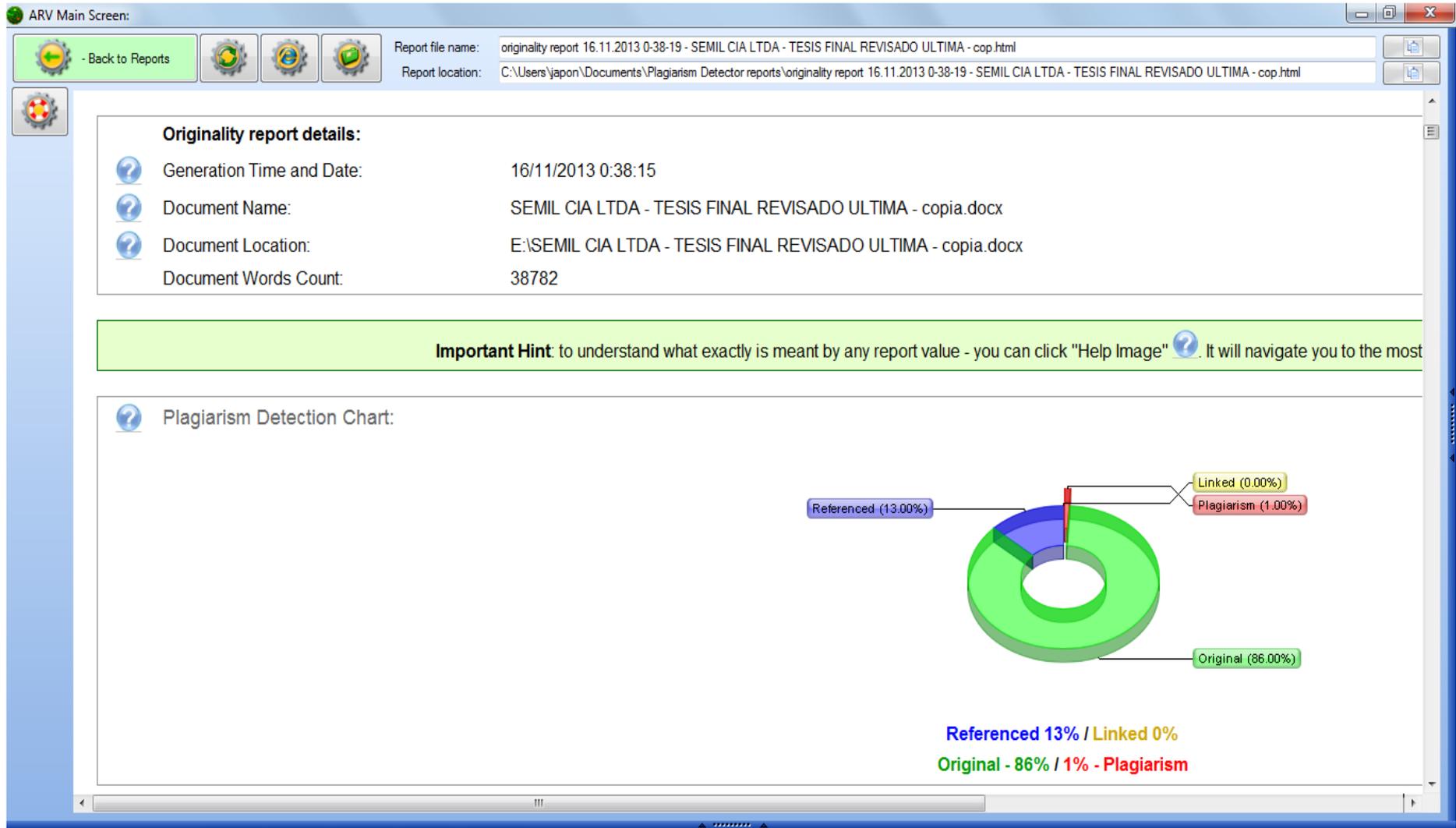
Lcda. Laura Jara   
**Representante Legal**  
**Semil. Cía. Ltda. Semilsa**  
LJ/kaf.

Dirección: Milagro, Matriz Av. 17 de Septiembre 911 y Chirijos. Teléfono: 042973885 Fax: 042974219

Email: seguridadprivadasem@hotmail.com

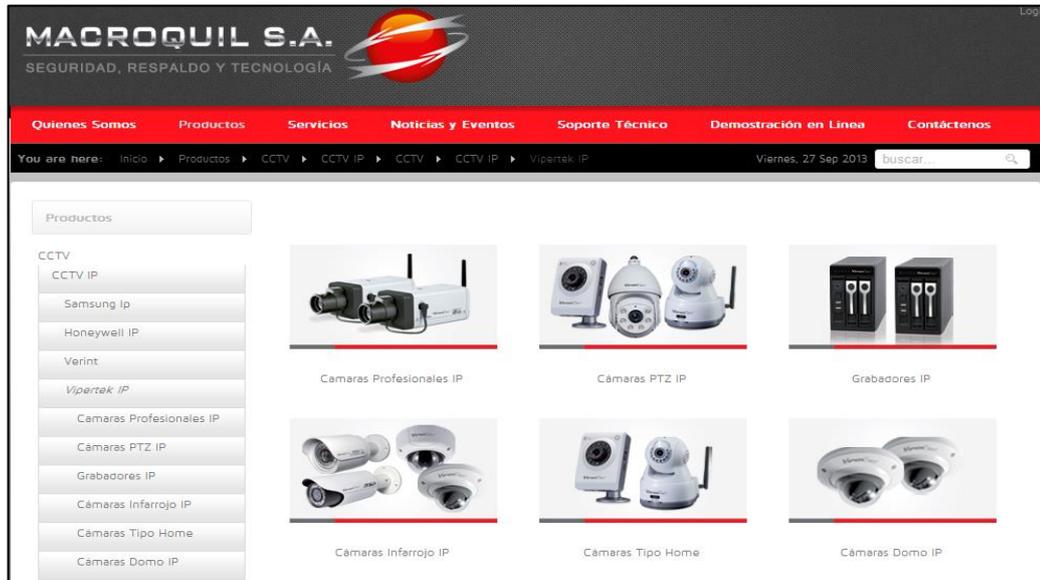
Página Web: www.seguridadsemilsa.com

# ANEXO Nº 5 REPORTE DEL PROGRAMA DE PLAGIO "PLAGIARISM DETECTOR"



# ANEXO N°6 PROVEEDORES PARA EL SERVICIO DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA

Figura 24. Macroquil- proveedor de productos de vigilancia



Fuente: www.macroquil.com

Figura 25. Impomax - proveedor de productos de vigilancia



Fuente: www.impomax.com

## ANEXO N°7 PRODUCTOS PARA EL SERVICIO DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA

Figura 26. Artículo 1-Camara sony domo



Fuente: [www.impomax.com](http://www.impomax.com)

Figura 27. Artículo 2-Dvr 4 CH 500gb.



Fuente: [www.impomax.com](http://www.impomax.com)

Figura 28. Artículo3-Tarjeta de captura



Fuente: [www.impomax.com](http://www.impomax.com)

**Figura 29.** Artículo 4- monitor led



Fuente: [www.macroquil.com](http://www.macroquil.com)

**Figura 30.** Artículo 5- cámara IP Wifi



Fuente: [www.macroquil.com](http://www.macroquil.com)

**Figura 31-.** Artículo 6-cámara IP Wifi D-link



Fuente: [www.macroquil.com](http://www.macroquil.com)

Figura 32. Artículo 7- NanoStation loco m2



Fuente: [www.impomax.com](http://www.impomax.com)

Figura 33. Artículo 8 - tarjeta capture Dvr 32 cámaras



Fuente: [www.impomax.com](http://www.impomax.com)

Figura 34. Equipo de monitoreo



Fuente: [www.macroquil.com](http://www.macroquil.com)

## ANEXO Nº 8 FOTOS ENCUESTAS Y ENTREVISTA

**Figura 35.** Entrevista a la Gerente General de SEMILSA



Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

**Figura 36.** Encuesta al Gerente Operativo



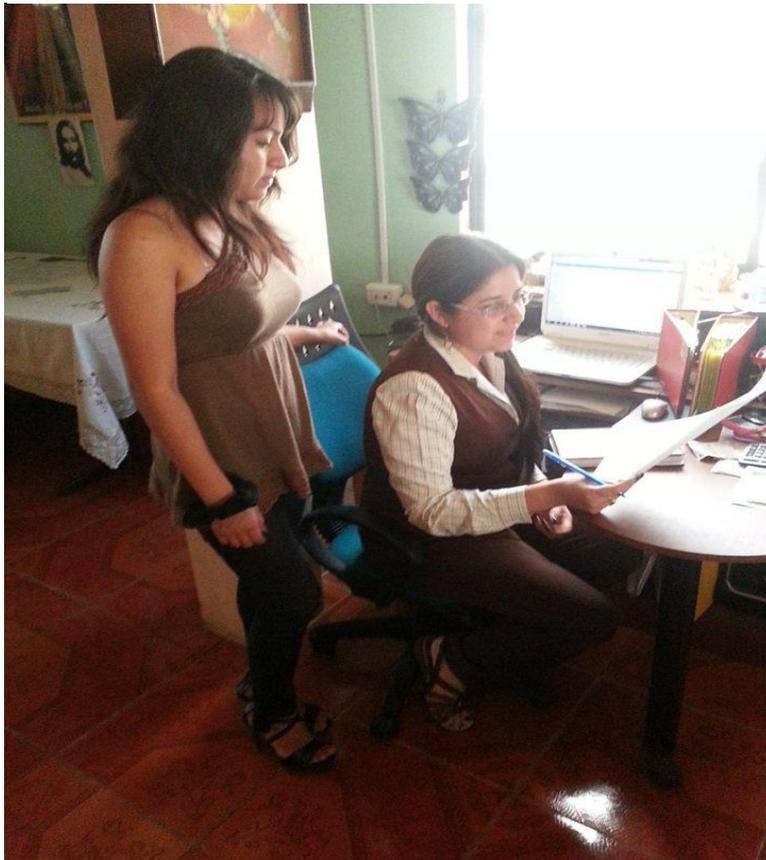
Elaborado por: Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

**Figura 37.** Encuesta al personal administrativo



**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

**Figura 38.** Encuesta al personal administrativo



**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

**Figura 39.** Encuesta al personal operativo



**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

**Figura 40.** Encuesta al personal operativo



**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T

**Figura 41.** Encuesta al personal operativo



**Elaborado por:** Charles Véliz S. – Silvana Martínez T